T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (İNG.) BİLİM DALI

EXTRA-ROLE BEHAVIORS AND JOB CREEP: THE RELATIONSHIPS BETWEEN AFFECT, WITHDRAWAL BEHAVIORS AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

Doktora Tezi

NİL SELENAY ERDEN

İstanbul, 2015

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (İNG.) BİLİM DALI

EXTRA-ROLE BEHAVIORS AND JOB CREEP: THE RELATIONSHIPS BETWEEN AFFECT, WITHDRAWAL BEHAVIORS AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

Doktora Tezi

NİL SELENAY ERDEN

Danışman: DOÇ. DR. TÜLAY TURGUT

İstanbul, 2015

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME (İNGİLİZCE) Anabilim Dalı ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (İNGİLİZCE) Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi NİL SELENAY ERDEN'nın EXTRA-ROLE BEHAVIORS AND JOB CREEP:THE RELATIONSHIPS BETWEEN AFFECT, WITHDRAWAL BEHAVIORS AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 15.04.2015 tarih ve 2015-14/34 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 4/5/2015

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı		**İmzası**
1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. TÜLAY TURGUT	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. AYŞE ALEV TORUN	
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. CAVİDE UYARGİL	
4.	Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. KUTLU ÇALIŞKAN	
5.	Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. GÜVEN ORDUN	

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the results of extra-role behaviors and job creep. In this respect, it is hypothesized that when extra-role behaviors are performed voluntarily, they will lead to positive emotions and those positive emotions will contribute to organizational identification. On the other hand, when extra-role behaviors are not performed voluntarily, they will lead to job creep, which will result in negative emotions and employee withdrawal.

According to the study conducted on service sector employees working in Istanbul, when performed voluntarily, extra-role behaviors are associated with positive outcomes such as positive emotions and organizational identification. When these behaviors are performed with pressure that leads to job creep, they are associated with negative outcomes such as negative emotions and employee withdrawal.

The main contribution of this study is that it investigated a new variable, namely as "job creep." In this respect, the voluntary aspect of extra-role behaviors is highlighted. In addition to that, this study adopts a fresh perspective by treating extra-role behaviors as an independent variable and focusing on its outcomes. Mainly, it is suggested that job creep could be treated as a sound variable in organizational behavior research. Avenues for future studies are also discussed.

Keywords: extra-role behaviors, job creep, emotions, withdrawal behaviors, organizational identification

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, rol ötesi davranışların ve iş taşmasının sonuçlarını araştırmaktadır. Bu doğrultuda kurulan araştırma hipotezleri; rol ötesi davranışların gönüllü sergilendikleri durumda olumlu duygulanımı arttıracağı ve bu olumlu duyguların örgütle özdeşleşmeye katkıda bulunacağıdır. Ancak rol ötesi davranışların gönüllülük esasıyla değil de baskı sonucu sergilenmeleriyle iş taşmasına yol açmaları durumunda, olumsuz duygulanımı ve geri çekilme davranışlarını arttıracakları beklenmiştir.

İstanbul'da hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmanın sonuçları, rol ötesi davranışların olumlu duyguları ve örgütle özdeşleşmeyi; iş taşmasının ise olumsuz duyguları ve geri çekilme davranışlarını arttırdığını göstermiştir.

Çalışmanın ana katkısı, literatürde görgül olarak çalışma alanı bulmamış yeni bir değişken olan iş taşmasını ele almasıdır. Böylelikle rol ötesi davranışların ardındaki gönüllülük hususuna dikkat çekilmiştir. Ayrıca rol ötesi davranışların bağımsız değişken olarak ele alınmasının yanı sıra, iki yönlü bir bakış açısı ile hem olumlu hem olumsuz sonuçları incelenmiştir. Temel olarak, iş taşması olgusunun örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda ele alınabilecek önemli bir husus olduğu ortaya konmuştur. Gelecek çalışmalar için öneriler de sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: rol ötesi davranışlar, iş taşması, duygular, geri çekilme davranışları, örgütle özdeşleşme

TABLE OF CONTENTS

Page

ABSTRACT ..... **i**

ÖZET ..... **ii**

TABLE OF CONTENTS ..... **iii**

TABLE LIST ..... **vi**

FIGURE LIST ..... **vii**

1. INTRODUCTION **1**

2. THEORETICAL BACKGROUND **3**

2.1. EXTRA-ROLE BEHAVIORS 3

2.1.1. Definitions 3

2.1.2. Antecedents 6

2.1.3. Outcomes 9

2.2. JOB CREEP 11

2.2.1. Definitions and Antecedents 11

2.2.2. Outcomes of Job Creep 12

2.3. EMOTIONS 13

2.3.1. Definitions 13

2.3.2. The Relationships Among Extra-Role Behaviors, Job Creep and Emotions 15

2.4. WITHDRAWAL BEHAVIORS 17

2.4.1. Definitions, Antecedents and Outcomes 17

2.4.2. Relationships Among Emotions and Withdrawal Behaviors 19

2.5. ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION 20

2.5.1. Definitions 20

2.5.2. Antecedents and Outcomes of Organizational Identification 22

2.5.3. The Relationship Between Emotions and Organizational Identification 22

2.6. HYPOTHESES 23
2.7. RESEARCH QUESTIONS 24
3. METHOD 26
3.1. PRELIMINARY STUDIES 26
3.1.1. Exploratory Research on the Outcomes of Extra-Role Behaviors and Job Creep 26
3.1.2. Preparation and Test of Scenarios and Scales 30
3.1.3. Model Test 33
3.2. SAMPLE 36
3.3. PROCEDURE 38
3.4. SCALES 39
3.5. DATA ANALYSIS 40
4. FINDINGS 41
4.1. RELIABILITY ANALYSES 41
4.2. FACTOR ANALYSES 41
4.2.1. Factor Analyses for Emotions 41
4.2.2. Withdrawal Behaviors Scale Factor Analyses 42
4.2.3. Organizational Identification Scale Factor Analyses 42
4.3. DIFFERENCE TESTS AMONG SCENARIOS 43
4.4. CORRELATION AND REGRESSION TESTS FOR EMOTIONS, WITHDRAWAL BEHAVIORS AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION 44
4.5. DIFFERENCE TESTS AMONG DEMOGRAPHIC VARIABLES 47
4.5.1. Independent Samples T-Test For Gender 47
4.5.2. Independent Samples T-Test For Education 47
4.5.3. ANOVA Tests Among Salary Groups 49
4.5.4. Independent Samples T-Test For Managerial Position 49
4.5.5. ANOVA Tests Among Managerial Positions 50
4.6. SUMMARY OF THE FINDINGS 50
5. DISCUSSION AND SUGGESTIONS 52
6. REFERENCES 59

7. APPENDIX 70

7.1. SCENARIOS 70

7.2. EMOTIONS 71

7.3. WITHDRAWAL BEHAVIORS 71

7.4. ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION 71

7.5. DEMOGRAPHIC QUESTIONS 71

7.6. QUESTIONNAIRES 72

7.6.1. Questionnaire 1: Extra-Role Behaviors 72

7.6.2. Questionnaire 2: Job Creep 76

7.7. DISSERTATION IN TURKISH 80

TABLE LIST

Table 1: Positive and Negative Emotions 14
Table 2: T Test Results for Preliminary Study 6 33
Table 3: T Test Results for Preliminary Study 7 35
Table 4: Demographic Information 36
Table 5: Number of Subjects Among Positions 37
Table 6: Number of Subjects Among Business Segments 38
Table 7: Reliability Scores 41
Table 8: Extra-Role Behaviors Scenario, Factor Analyses of Emotions 42
Table 9: Job Creep Scenario, Factor Analyses of Emotions 42
Table 10: Difference Test Results Among Scenarios 43
Table 11: Extra-Role Behaviors Scenario, Correlation Coefficients Among Variables 44
Table 12: Job Creep Scenario, Correlation Coefficients Among Variables 45
Table 13: Negative Emotions and Withdrawal Behaviors in the Case of Job Creep 46
Table 14: Positive Emotions and Organizational Identification in Case of Extra-Role Behaviors 46
Table 15: Interaction of Scenarios, Educational Status and Organizational Identification 48

FIGURE LIST

Figure 1: Research Model 2
Figure 2: Circumplex Model of Affect 14
Figure 3: Interaction of Scenario, Organizational Identification and Educational Status 49

1. INTRODUCTION

The aim of this study is to investigate the individual consequences of extra-role behaviors; of which are also named as organizational citizenship behaviors, prosocial behaviors and organizational spontaneity. In general, those behaviors refer to helping others and volunteering for extra-work. In time, those extra-role behaviors could transform into in-role behaviors and lead to job creep. As such, this study uses an experimental design to investigate the consequences of extra-role behaviors and job creep. The literature survey indicates that extra-role behaviors contribute to organizational efficiency and individual performance, in addition to studies which highlight their link with job satisfaction and organizational commitment. Thus, one can think that extra-role behaviors are investigated from a positive standpoint. Studies that investigate the individual consequences of extra-role behaviors are quite recent. On the other hand, job creep has not been studied empirically. "Job creep" refers to an informal expansion of job duties as a result of others' perception (namely managers, coworkers, etc.) that volunteer work is a part of the individual's formal job definition. As such, managers or coworkers think that helping others and volunteering for extra-assignments is a part of the individual's responsibilites. Hence, the voluntariness in the motive of the individual causes a kind of outside pressure that s/he is expected to help others and volunteer for extra-work. As such, time spent at work will increase due to the extra-time spent on helping others and extra-assignments in addition to one's formal tasks. Moreover, the literature survey indicates that extra-role behaviors are performance indicators. Consequently, their antecedents are mostly investigated. One can say that studies mostly focus on the antecedents of extra-role behaviors; however, this study is different from the classic standpoint of view in that it will shed light on individual consequences of extra-role behaviors in terms of emotions and behaviors.

It is predicted that extra-role behaviors will contribute to positive emotions by reason of feeding individuals' inner peace of which would be a result of the contribution made for the organization. On the other hand, when voluntary work becomes obligatory and leads to job creep, individuals will experience negative emotions and engage in

withdrawal behaviors in order to avoid both the negative effects of the job creep and negative emotions.

In conclusion, when performed voluntarily, extra-role behaviors will contribute to positive emotions and those emotions will contribute to organizational identificaton. On the other hand, job creep will contribute to negative emotions and the individual will engage in withdrawal behaviors to avoid the negative emotions caused by the job creep. As extra-role behaviors and job creep variables will be presented in vignettes, the research model has two paths.

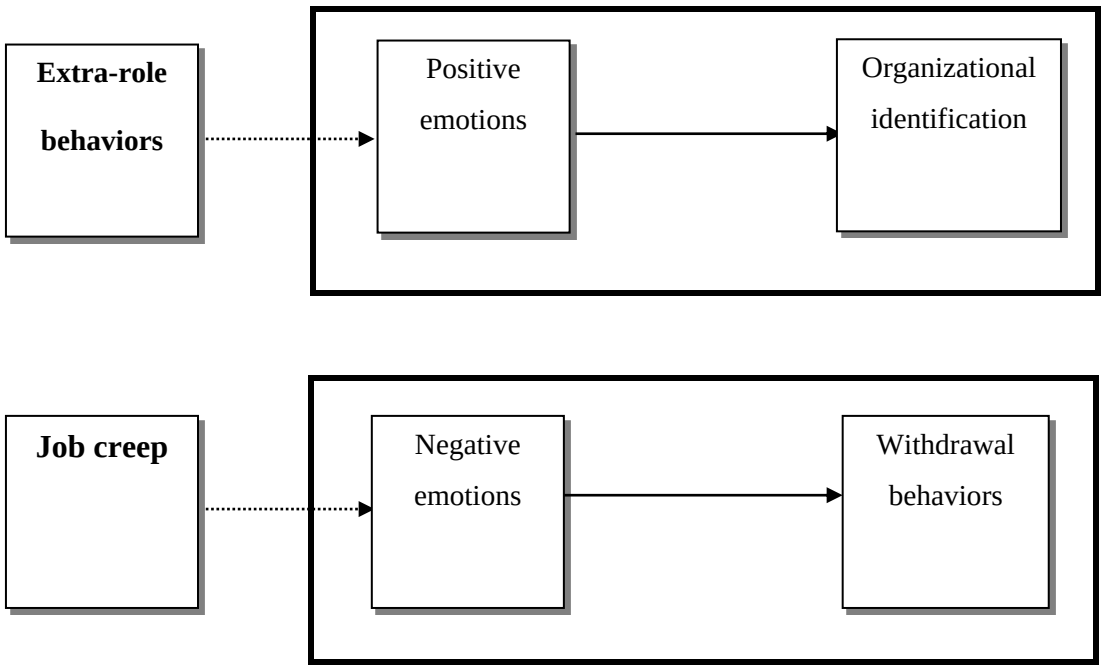


Figure 1: Research Model

Construct definitions and relations between variables are presented in the theoretical background section.

2. THEORETICAL BACKGROUND

In this section, the literature survey on extra-role behaviors, job creep, emotions, withdrawal behaviors and organizational identification is presented. Hypothesized relations between variables are presented based on past research findings. In this flow, the definitions, antecedents and consequences of extra-role behaviors are first presented. Next, job creep, emotions, withdrawal behaviors and organizational identification will be discussed. The section ends with the research hypotheses.

2.1. EXTRA-ROLE BEHAVIORS

2.1.1. Definitions

The Role Theory of Katz and Kahn (1966) is the basis of role behaviors in organizational behavior research. Accordingly, an organization is an informal structure as well as being a formal one, and the building blocks of the informal structure are the roles carried by organizational members. Members are attached to each other with the network ties. Those network ties determine member roles in terms of others' expectations as well as individual's formal job requirements. Others' expectations are likely to become a part of the individual's role if s/he conforms to them. At this point, role behaviors can be categorized as in-role and extra-role behaviors. Therefore, role behaviors should be treated as behaviors performed consecutively in a phase. It is possible to shed light on the phase of role behaviors in a way to examine how role performers would feel and behave as a result of their behaviors. As such, the influence of group dynamics on role behaviors can be investigated extensively.

"In-role behaviors" refer to tasks and responsibilities defined within the limit of formal job requirements (Morrison, 1994). However, perception of tasks and responsibilities could differ among role performers even if they are expected to carry out the same tasks, depending on their self perception of role requirements. Thus, one can think that the perception of role requirements differs among individuals. However, over 30 years of research studying organizational citizenship behaviors classifies them as extra-role behaviors that are beyond in-role expectations. "Organizational citizenship behaviors" were first mentioned by Organ (1988), defined as discretionary behaviors

beyond formal job requirements that contribute to organizational effectiveness, yet not rewarded by the organization. Classified under five dimensions namely as;-altruism (i.e. helping newcomers), civic virtue (i.e. active involvement in organizational life such as attending meetings), courtesy (i.e. being polite towards others), sportsmanship (i.e. showing tolerance for problems), conscientiousness (i.e. exerting effort beyond minimum job requirements).

Organizational citizenship behaviors are studied under different construct names such as *contextual performance* (Borman & Motowidlo, 1993), *prosocial behavior* (Brief & Motowidlo, 1986), *organizational spontaneity* (George & Brief, 1992) and *extra-role behaviors* (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995). Those constructs are quite similar to each other, yet some differences among them are a result of their focus on different aspects of organizational citizenship behaviors. Contextual performance can be summarized as exerting extra effort for completing tasks, volunteering for extra-assignments, helping coworkers, following organizational norms and defending organizational objectives (Borman & Motowidlo, 1993). Contextual performance focuses on behaviors that contribute to social and psychological aspects of the organization. Prosocial behaviors are performed to contribute to the well-being of others in the organization; but these behaviors may sometimes be harmful for the organization, as the individual might spend more time on helping a coworker solve personal problems rather than spending time on one's own assignments (Brief & Motowidlo, 1986). Organizational spontaneity is defined by George & Brief (1992), based on Katz and Kahn (1966)'s role theory. Spontaneous behaviors are classified under five dimensions; helping others, protecting the organization, making constructive suggestions, developing oneself and spreading goodwill (George & Jones, 1997); those behaviors underline the voluntary aspect of citizenship behaviors. Extra-role behaviors are classified as helping others, and voice behaviors, such as sharing ideas, making constructive suggestions (Van Dyne & LePine, 1998), emphasize behaviors that are not a part of the individual's own assignments. As can be seen in the definitions, those concepts refer to behaviors that are beyond role requirements, of which result in favour of the organization. However, a construct complexity emerges as a result of the growing interest in the study of citizenship behaviors (Podsakoff, MacKenzie, Paine &

Bachrach, 2000). Organ (1997), suggests using the taxonomy of Williams & Anderson (1991) that classifies citizenship behaviors under two categories: "organizational citizenship behaviors directed at the *individuals* - OCBI" and "organizational citizenship behaviors directed at the *organization* - OCBO". Accordingly, altruism and courtesy could be classified as OCBI, whereas defending organizational objectives, protecting the organization and exerting extra effort could be classified as OCBO. Williams & Anderson (1991) scale consists of three dimensions, which are in-role behaviors, citizenship behaviors directed at the individual, and citizenship behaviors directed at the organization. Yet, the citizenship contruct could become less blurry if conceptualized according to the target of the behavior: the individual and the organization.

Even though citizenship behaviors are conceptualized as discretionary behaviors performed without the expectation of receiving rewards, there is still the possibility that they might be performed under managerial or coworker pressure or with the expectation of being rewarded (See, Bolino, Turnley & Niehoff, 2004; Vigoda-Gadot, 2007). Thus, the term of "citizenship" might not fit to represent the behaviors of helping others or volunteering for extra-work. In this respect, the lexical meaning of "citizenship" should be considered. According to the law dictionary of the Turkish Justice Department, the bond that links a real person to the state is called 'citizenship.' This bond determines the borders of rights and responsibilities between the person and the state. Accordingly, the state is responsible for protecting the individual and providing educational, health, transportation services, whereas the person is responsible for paying taxes, following the law and regulations, voting and doing military service. As shown, a social exchange exists between the state and the person; the basis of citizenship consists of certain rights and responsibilities between the state and the person. Therefore, one can argue that citizenship is based on social exchange rather than voluntariness. On the contrary, the bond of citizenship is shaped by legal regulations. Similarly, the bond between an organization and its member(s) is also shaped around regulations. Basically, a member is responsible for performing tasks and the organization is responsible for providing benefits in return. Then, every member of the organization is a citizen for that particular organization. On the contrary, organizational

citizens who voluntarily perform assignments and voluntarily help others are considered 'good citizens.' From this point of view, every member is a citizen, while some are better citizens by reason of their consciousness of citizenship. As a result, one can question the appropriateness of calling extra-role behaviors as "citizenship" behaviors.

Based on the ideas presented above, this study uses the taxonomy of extra-role behaviors to represent helping others and taking extra-assignments. The next section presents the antecedents that contribute to extra-role behaviors under the headings of individual and job characteristics, organizational characteristics, leader characteristics and dark motives.

2.1.2. Antecedents

Individual and Job Characteristics

Individuals who have high scores in categories of conscientiousness (LePine, Erez & Johnson, 2002), agreeableness (Podsakoff et al., 2000), extraversion (Hense, 2000), positive affect (Organ & Ryan, 1995), and internal locus of control (Motowidlo & Van Scotter, 1994) perform extra-role behaviors more frequently. Conscientiousness refers to being hard-working, success-oriented and organized; hence, those individuals could be expected to exert extra effort and help others more often. 'Agreeableness' refers to being cooperative and showing conformity to others' needs, while extraversion is related with the sociability, and by definition, these characteristics could contribute to 'helping' behaviors. Positive affect is the degree of positive emotions, and being in a positive mood could also contribute to helping others and performing behaviors that contribute to organizational effectiveness. The internal locus of control is the belief that one can control the environment (Biondo & MacDonald, 1971), of which could give rise to taking initiatives such as providing constructive suggestions, helping others and working beyond role requirements. Besides personality characteristics, job satisfaction (Bateman & Organ, 1983; Organ & Lingl, 1995; Williams & Anderson, 1991) and organizational commitment (LePine, Erez & Johnson, 2002; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et. al., 2000), are the attitudes that positively contribute to extra-role behaviors.

Jobs that provide high internal motivation and feedback contribute positively to extra-role behaviors whereas routine work diminishes the emergence of extra-role behaviors (Podsakoff et. al., 2000). Meaningful work and autonomy are other job characteristics that contribute positively to extra-role behaviors (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994)

Organizational Characteristics

Justice perceptions (Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993), organizational support (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998; Piercy, Cravens, Lane & Vorhies, 2006), organizational trust (Wong, Ngo & Wong, 2006) and work group cohesiveness (Kidwell, Mossholder & Bennett, 1997) contribute positively to extra-role behaviors. Social exchange theory mentions the exchange relationship between the individual and the organization; in these relationships, both parties give and take (Blau, 1964). When organizational procedures are fair, members are supported and trust their organization; as a result of those organizationally-provided benefits, they will be willing to do favours in return through extra-role behaviors (Konovsky & Pugh, 1994). Besides, effective communication and high cooperation among group members in cohesive work groups will create a climate of support, as cohesiveness would contribute to extra-role behaviors (Shweta, 2009). Development and clan dimensions of organizational culture result in adaptation to changes and a family atmosphere; thus, those characteristics could contribute to extra-role behaviors (Çetin, Şeşen & Basım, 2012).

Leader Characteristics

Leader support and leader-member exchange are two main variables highlighted in the domain of extra-role behaviors. Accordingly, organizational members of whom are supported by their leaders (Wayne, Shore & Liden, 1997) and have a positive leader-member exchange relationship (Hackett & Lapierre, 2004) are likely to perform extra-role behaviors.

Negative Antecedents of Extra-Role Behaviors

Between 1988 and 2000, citizenship behaviors were mostly studied in relation to positive outcomes. Individuals who work beyond their job requirements in order to contribute to organizational effectiveness are labeled 'good soldiers,' and good soldiers are said to experience the "good soldier syndrome" (Turnipseed & Murkison, 2000). Researchers argue that good soldier syndrome is based on discretionary behaviors; thus, they do not harm the good soldiers and the citizenship behaviors performed by the good soldiers are desired behaviors within the organization. However, the good and the bad might vary among cultures as well as they might vary among situations (See, Fineman, 2006; Bolino, Klotz, Turnley & Harvey, 2013). Consequently, dark motives behind the extra-role behaviors are also investigated. For instance, Bolino, Turnley and Niehoff (2004) mention the self-serving motives. Accordingly, some good soldiers might engage in extra-role behaviors as part of 'impression management,' for perceived future benefits; for instance, a good soldier may make coworkers look incompetent by doing their work in the name of helping, or getting away from one's own assignments by helping others, so that helping would be an excuse. Besides, there might be a citizenship pressure applied by managers or coworkers, as well as organizational constraints (e.g. time, resources, incompetent coworkers) (Bolino, Turnley, Gilstrap & Suazo, 2010). By this reason, extra-role behaviors could be performed due to coercive management styles or work group pressure (Vigoda-Gadot, 2007). Pushing employees to work unpaid overtime, increasing the workload of competent employees to make up for the incompetency of others, and applying coercive tactics would become a part of the organizational climate (Vigoda-Gadot, 2006). In that case, voluntary motivation behind extra-role behaviors would diminish, and become obligatory.

Definitions and antecedents of extra-role behaviors were discussed. The literature survey indicates that extra-role behaviors are usually treated as an outcome

variable, and those behaviors were mainly investigated as dependent variables (Spitzmuller, Van Dyne & Ilies, 2008).

2.1.3. Outcomes

On the other hand, studies that treat extra-role behaviors as independent variables mostly investigated group performance, organizational effectiveness, happiness, and counterproductive behaviors as the outcomes of those behaviors. Although not investigated empirically, another outcome of extra-role behaviors could be job creep.

Group performance & organizational effectiveness: Podsakoff & MacKenzie (1997)'s article that summarizes the empirical research in this domain, indicating that extra-role behaviors contribute to individual and group performance, and those behaviors contribute to organizational effectiveness. For instance, employees who receive help are trained more quickly. Besides, helping contributes to satisfaction and morale on the team level. Solving problems without taking managerial support leads to monetary savings from organizational resources. Members who can do extra work could take more responsibilites, so that managers can focus on more effective tasks such as planning and control. Work flow would not be hindered due to extra-role performers, as they would be willing to help others who are absent, have heavy workloads, come to work late or leave early. Karambayya (1990)'s research conducted in 12 organizations with 18 workgroups indicates that in high-performance work groups, extra-role behaviors are performed more frequently.

Happiness: Voluntary public work contributes to happiness and life satisfaction, and this happiness and life satisfaction facilitates the intention to do more volunteer work; therefore, voluntary work increases happiness and happiness increases the amount of voluntary work (Thoits & Hewitt, 2001). Another study indicates that extra-role behaviors that target the individual and the organization are related to positive affect and life satisfaction (Davila & Finkelstein, 2013). Dealing with others' problems can withdraw the individual from his/her own problems, and helping among individuals

contributes to socialization. Individuals who help others make positive self- evaluations, which could, in turn, contribute to their well-being (Spitzmuller et. al., 2008).

Counterproductive work behaviors: Aggression, conflict, sabotage, theft, intentional wrong doing, violation of rules, absenteeism and lateness are examples of counterproductive work behaviors, which could be defined as emotional reactions to stressful organizational conditions (Fox, Spector & Miles, 2001b). Counterproductive behaviors intend to harm the individuals and the organizations; and some studies indicate that they are negatively related to extra-role behaviors (See Dalal, 2005; Hafidz, Hoesni & Fatimah, 2012). However, good soldiers can gain a moral license and somehow deserve to engage in counterproductive work behaviors (Merritt, Effron & Monin, 2010). According to the Moral License Theory, previous helping behaviors establish a good impression of the person; and this impression cannot be broken with deviant behaviors engaged later on. Morever, individuals with a good impression are entitled to deviant behaviors. For instance, under this theoretical framework, for these individuals, working overtime justifies the personal use of office materials. Dalal, Lam, Weiss, Welch & Hulin (2009)'s study shows that extra-role behaviors that are targeted at individuals have a weak but positive correlation with counterproductive work behaviors. Moreover, extra-role behaviors and counterproductive work behaviors could have negative relations in some cases, but this relationship could be positive in other cases, which means that good soldiers might engage in counterproductive behaviors in some situations (Klotz & Bolino, 2013). If extra-role behaviors are performed under outside pressure or organizational constraints, if the individual expects favours in return for his/her extra-efforts and does not get them, counterproductive behaviors could follow extra-role behaviors as a result. Then, it is essential to identify whether extra-role behaviors are performed voluntarily.

In this study, extra-role behaviors will be treated as a dynamic process; by reason of the fact that, in the course of time, the voluntary aspect of those behaviors might transform into obligations. In this respect, the job creep phenomenon should be considered. The next section discussess theoretical knowledge about job creep.

2.2. JOB CREEP

2.2.1. Definitions and Antecedents

As first mentioned by Van Dyne and Ellis (2004), "job creep" is the slow expansion of job duties in a way that the extra-role behaviors become viewed as in-role behaviors and employees feel ongoing pressure due to coworkers' and managers' expectations. The expectations are towards discretionary behaviors; subsequently, good citizens are expected to help others and take extra assignments whenever they are asked to. If they do not behave in the expected way, psychological pressure starts to emerge in a way that cannot be immediately recognized. That is why job creep is an ongoing process and happens slowly, as it is shaped by outside forces. By the same token, extra-role behaviors are not formally recognized, and thus, not rewarded. Hence, the norm of reciprocity is violated. In this case, a psychological contract breach is inevitable. Managers/employers do not provide any benefits for the work done that is beyond the role requirements, or that is not in the scope of responsibility for the particular employee. Managerial pressure towards 'doing more with less' leads to job creep for certain employees. This pressure is applied to good citizens, as they create expectations by reason of their discretionary behaviors. In job creep, those discretionary behaviors soon become perceived as in-role behaviors. The slow expansion of job duties is not paid back with salary or promotion, thus the norm of reciprocity is violated (Van Dyne & Ellis, 2004).

Job creep removes the boundaries between in-role and extra-role behaviors. The expectations towards the frequency of extra-role behavior performance creates a pressure on the good citizens. For instance, managers might command some others to help those workers who cannot complete their assignments on time. Employees who provide constructive suggestions and solve problems might perceive pressure from their

work group, as if they always have to make suggestions and solve the work-related problems. This pressure might be indirect; as the work group remains silent and waits for someone to take initiative (Van Dyne & Ellis, 2004). Bolino et. al. (2013) describes this phenomenon as 'citizenship pressure.' Citizenship pressure might come up due to outside forces such as group norms and role expectations, or it can be felt due to the employee's internal values. Others might be more vulnerable to outside pressure then others; so that individual's differences should be considered at that point; for instance, employees who score high in conscientiousness might perceive more citizenship pressure (Bolino, Turnley, Gilstrap & Suazo, 2010). Based on the arguments above, the first presumption of the study is as follows.

Presumption 1: If voluntarily performed, extra-role behaviors are frequently requested from the individual, job creep is expected to emerge.

2.2.2. Outcomes of Job Creep

Job creep is a recent concept mentioned in the last decade (See, Van Dyne & Ellis, 2004). The phenomenon is defined and ideas on the development of this phenomenon are presented. However, no research empirically investigates the construct. By this reason, the outcomes of job creep are presented based on the rationale of the limited number of researchers working in this domain.

According to Van Dyne and Ellis (2004), employees who experience job creep will develop a reaction to the violation of their freedom. When employees feel they must regularly perform discretionary behaviors such as helping others and taking additional assignments, those behaviors willl become obligatory. As the free will behind discretionary behaviors transforms into obligatory pressures, the autonomous needs of the good citizen will be violated. As a result, those employees will engage in voice behaviors to express their reaction. They can complain and provide suggestions. Those suggestions might be towards motivating or criticizing incompetent coworkers. Thinking that jobs are not fairly shared and that s/he has to complete others' work may lead the individual to engage in indirect acts such as talking behind other coworkers'

backs to damage their reputation. Besides stress and job burnout, low motivation and weak job satisfaction might follow the onset of job creep.

Wellin (2007) argues that employees who experience job creep can withhold their efforts, work slower or take longer breaks to avoid the extra-work. They might feel negative emotions as well. Feelings of disappointment and anger might emerge as a result of the job creep (Ellis & Van Dyne, 2009). Briefly, voluntarily-performed extra-role behaviors would be related to positive emotions, whereas when the voluntariness of extra-role behaviors tranforms into obligations and leads to job creep, this would be related with negative emotions. In this respect, the literature survey on positive and negative emotions is presented in the next section.

2.3. EMOTIONS

2.3.1. Definitions

Emotions can be defined as the positive or negative feelings, of which are psychological reactions regarding the cognitive evaluation of situations (Bhatia, 2009). The cognitive model of emotions by Russell (1980) classifies eight emotions on four axis. On horizontal axis, there are *pleasure* and *misery*, and on vertical axis lies *arousal* and *sleepiness*. The other four emotions are between the horizontal and vertical axises are; *excitement* (between pleasure and arousal), *contentment* (between sleepiness and pleasure), *depression* (between sleepiness and misery), *distress* (between arousal and misery). Russell (1980)'s circumplex model of affect is explained in Figure 2.

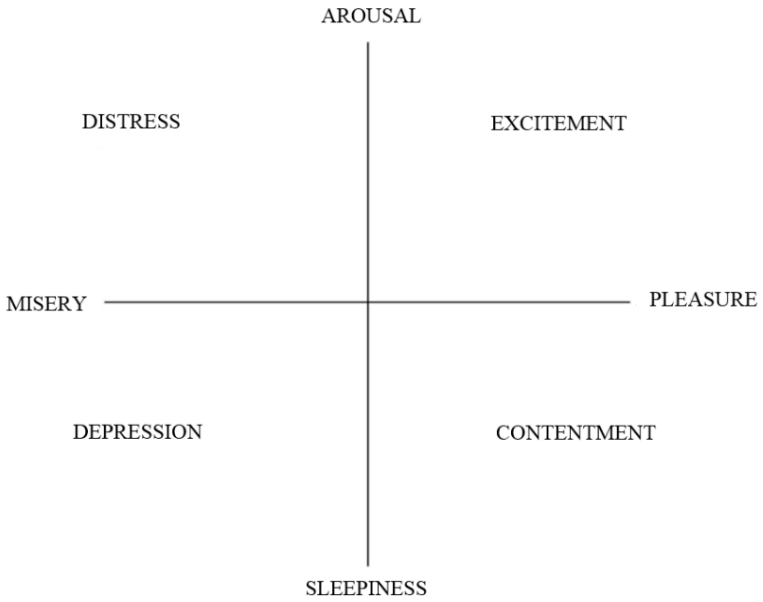


Figure 2: Circumplex Model of Affect

Source: Russell, J. A. (1980). A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology, 39* (6), *pp. 1164.*

Research in the affect domain adapts a taxonomy of positive and negative emotions (Watson & Clark 1994; Van Katwyk, Spector, Fox & Kelloway, 2000; Thompson, 2007). Positive affect is characterized by high energy, attentiveness and pleasure as a positive state of mind. Negative affect is characterized by misery and sleepiness with feelings of anger, guilt, and irritation as a negative psychological state (Watson, Clark & Tellegen, 1988). Table 1 lists the positive and negative emotions.

Table 1: Positive and Negative Emotions

Positive Emotions	**Negative Emotions**
Interested	Distressed
Excited	Upset
Strong	Guilty
Enthusiastic	Scared
Proud	Hostile
Alert	Irritable
Inspired	Ashamed
Determined	Nervous
Attentive	Jittery
Active	Afraid

Source: Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: the Panas Scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54* (6), *pp. 1070.*

Thompson (2007) states that the listed 20 emotions are repetitive in some cases; for instance; 'jittery' and 'afraid' are closely related. He tested a short-form of emotions with five positive ones and five negative ones in the Australia, Canada, China, Hungary, India, Japan, Malaysia, Philippines, Taiwan, Singapore, England, America and Vietnam samples. His research confirms the two-dimensional model of affect as positive and negative emotions. Besides, Watson and Clark (1994) suggests choosing among the most appropriate emotions from the list that would fit with research purposes. Mainly, positive emotions are related with life satisfaction and socialization; whereas negative emotions are related with stress (See Beiser, 1974; Watson, 1988).

Emotions were neglected as a research variable until 1990 even though they are predictors of reactions towards work events (Fox & Spector, 2002). In organizational environments, the first work on emotions was by sociologist Hochschild (1983). He mentions emotional labour and management of emotions in his studies. In this domain, positive and negative affect (Staw, Bell & Clause, 1986), emotional intelligence (Goleman, 1995) and affective events theory (Weiss & Cropanzano, 1996) are studied, mainly the effects of emotions on job attitudes are investigated (Fox & Spector, 2002). For instance, positive emotions are positively related with job satisfaction; whereas negative emotions are negatively related to job satisfaction (See Van Katwyk et. al., 2000).

The relationships among emotions and counterproductive work behaviors are also investigated, and especially negative emotions are found to be related with deviant behaviors (See Fox, Spector & Miles, 2001a; Lee & Allen, 2002). This study investigates the links between extra-role behaviors, job creep and emotions; as such, the effects of extra-role behaviors and job creep on positive and negative emotions is presented in the next section.

2.3.2. The Relationships Among Extra-Role Behaviors, Job Creep and Emotions

In this study, helping behavior and volunteering for extra work is conceptualized as extra-role behaviors. Those behaviors could be triggered by positive emotions, as individuals in a positive mood will be more likely to help others and be enthusiastic to work beyond their role requirements. From this point of view, individuals are likely to contribute to their work-groups and organizations. Doing good and feeling good, the individual's contributions could increase their positive affect (Spector & Fox, 2002). The links between positive emotions and citizenship behaviors are confirmed in studies of Lee & Allen, (2002) and Belschak & Den Hartog, (2009). Negative emotions could trigger deviant behavior and withdrawal from the situations loaded with negativity; positive emotions are related with prosocial behaviors (Spector & Fox, 2002). Although studies investigate emotions as predictors of behaviors (See, Lee & Allen, 2002; Spector & Fox, 2002; Belschak & Den Hartog, 2009), in this study, how individuals would feel after they perform the extra-role behaviors is investigated. Prosocial motivation triggers citizenship behaviors such as helping others and taking initiative, and those citizenship behaviors would trigger positive emotions; thus, the individuals are expected to continue performing the citizenship behaviors as a result of the positive emotions created by those behaviors (Bolino, Harvey & Bachrach, 2012).

Mood regulation theories investigate how individuals can manage their own feelings (feeling better by receiving social support, getting away from negative emotions by going to a music concert, etc.) (Gross, 1998). Helping others could especially deviate the attention of the individual from his/her own problems and negative emotions, and in turn, directing the affect into a more psychological positive state (Glomb, Bhave, Miner & Wall, 2011). The loop of doing good and feeling good is empirically supported (See, Glomb et. al., 2011). In this study, it is expected that voluntarily performed extra-role behaviors would lead to positive emotions.

Presumption 2: Voluntarily performed extra-role behaviors are expected to evoke positive emotions.

No empirical study investigates the link between job creep and emotions. However, as stated by Wellin (2007), and Ellis & Van Dyne (2009), job creep is a threat to personal freedom and a violation of the psychological contract to the detriment of the

employee, and those employees are expected to feel angry and disappointed. In this study, job creep is expected to lead to negative emotions, as well.

Presumption 3: Job creep is expected to evoke negative emotions.

Organizational constraints, inter-individual conflicts and unfair organizational procedures could evoke deviant behaviors; and the relations between those variables could be mediated by negative emotions (Fox, Spector & Miles, 2001b). Negative emotions act as predictors of deviant behavior (Liu & Perrewe, 2005). Due to the role of emotions in explaining aggressive acts (Spector, Fox & Domagalski, 2006), it is expected that negative emotions resulting from job creep could trigger withdrawal behaviors of which are classified as a cluster in counterproductive or deviant work behaviors. In this respect, the next section presents the literature survey on withdrawal behaviors.

2.4. WITHDRAWAL BEHAVIORS

2.4.1. Definitions, Antecedents and Outcomes

The term "withdrawal behaviors" is first mentioned by Hill and Trist (1953, 1955) in their studies on work accidents and absenteeism (See, Johns 2001). Before 1950, due to the negative effects of lateness and absenteeism on efficiency, those behaviors were studied by industrial psychologists (Johns, 2001). Rather than harming the organization directly, as a result of unfairness perceptions, dissatisfaction and the need to get away from stressors could lead to behaviors such as working less than required, and physically appearing in the office but engaging in other activities rather than work (Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh & Kessler, 2006). Absenteeism, lateness and turnover are physical acts of withdrawal from work, whereas withholding effort and work alienation are forms of psychological withdrawal (Beehr & Gupta, 1978). In this study, withholding effort, lateness, absenteeism and intention to quit are categorized as withdrawal behaviors.

With regard to social loafing, withholding efforts might become a group norm. As free-riders withhold their effort, the rest of the group could also act in the same way to feel more secure (Eder & Eisenberger, 2008). Then, if the individual knows that s/he will not be punished if s/he withholds her/his effort, and if employee efforts are not recognized by the managers or organizational procedures, the individuals would rationalize the act of withholding efforts; in other words, they would find excuses to justify their withdrawal behavior. To sum up, perceptions of unfairness, low cohesiveness among group members, low job visibility, high levels of role uncertainty, job dissatisfaction, weak forms of affective commitment are predictors of withholding effort (Kidwell & Robie, 2003).

Lateness can be defined as not showing up at work on time (Sagie, Brati & Tziner, 2002). Blaus (1994) defines three categories of lateness. First, lateness can increase in a chronic way. Second, the individual might arrive at work during certain time periods. Third, transportation, weather conditions or illness could cause lateness. In addition to the aforementioned lateness categories, work-family conflict, job dissatisfaction and weak forms of organizational commitment are known to predict lateness, leaving work early and turnover acts (Blaus, 1994).

Defined as not physically showing up at work, absenteeism (Sharma & Magotra, 2013), is a detriment to the means of efficiency and financial cost for the organization in addition to destroying employee relations (Şahin, 2011). An absence of control procedures, a climate of absenteeism, job dissatisfaction, weak forms of organizational commitment are predictors of absenteeism (Jenkins, 2002). According to Mitra, Jenkins and Gupta (1999)'s meta-analysis, there is a moderate positive relationship between absenteeism and turnover.

Turnover is a topic of interest for behavioral scientists and sociologists (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979). By reason of the negative consequences such as low productivity, loss of employee investments, additional costs of employment (See, Mobley, 1982), researchers focus on the predictors of turnover (See, Mobley, 1977; Porter & Steers, 1973). Predictors of turnover are age, tenure, job content, job dissatisfaction, weak forms of organizational commitment, other job alternatives,

intention to stay, career mobility perceptions, absenteeism and lateness (Beehr & Gupta, 1978; Krausz, Koslowsky & Eiser, 1998; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979; Mowday, Koberg & McArthur, 1984; Somers, 1996). On the other hand, leader-member exchange quality, work group cohesiveness and justice perceptions are negatively related to turnover (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

According to the progressive model of withdrawal (Sagie, Brati & Tziner, 2002), job dissatisfaction, weak forms of organizational commitment, stress, and burnout can all evoke psychological withdrawal, which in turn lead to disengagement and withholding efforts (closely followed by lateness, absenteeism and turnover). The progressive model of withdrawal at the individual level could affect the work group in negative terms.

2.4.2. Relationships Among Emotions and Withdrawal Behaviors

As a result of the cognitive evaluation and interpretation of the organizational environment, individuals could perceive threats towards their well-being. Perception of threats evoke negative emotions and the individual is likely to engage in 'fight or flight' responses. Negative emotions could especially evoke feelings of revenge and lead to deviant behaviors. Acting in a passive-aggressive way (i.e. not completing assignments on time or absenteeism) is more secure at the employee level (i.e. direct acts of deviance are more risky). Given these factors, negative emotions evoked by the job creep could lead to withdrawal behaviors (Spector & Fox, 2002).

Chen and Spector (1992) report a moderate positive relationship between feelings of disappointment and intentions to quit, a weak positive relationship between anger and absenteeim, and a strong positive relationship between anger and intention to quit. Spector et. al. (2006) reports positive relationships among withdrawal behaviors (absenteeism, lateness, leaving work early, taking longer breaks than required), along with feelings of boredom and sorrow. Another study reports positive relationships among negative emotions, absenteeism and turnover (Pelled & Xin, 1999), pointing to the fact that negative emotions are irritating feelings and the individuals could engage in withdrawal behaviors to order to get away from those negative feelings. In this study, it

is predicted that when voluntarily-performed extra-role behaviors tranform into obligatory acts due to outside pressure and lead to job creep, the freedom of the individuals would be threatened and negative emotions would be evoked. As to get away from negative feelings, the individuals would engage in withdrawal behaviors.

According to the affective events theory of Weiss and Croponzano (1996), work events are the root cause of emotional responses. Emotions evoked by work events are mediators between work events and work attitudes or behaviors. Work events are shaped by job characteristics. The rationale of the model is that work events affect work attitudes and behaviors through emotions. Then, job creep could be treated as a work event and it could lead to withdrawal behaviors through negative emotions.

Presumption 4: Negative emotions felt as a result of job creep could cause employee withdrawal.

Negative correlations among positive and negative emotions do not indicate that they are opposite ends of a continuum (correlations range between -0.12 and -0.23, $p < 0.05$, See Watson et. al., 1988). In this study, we expect positive relations between negative emotions and withdrawal behaviors whereas we do not expect significant relationships among positive emotions and withdrawal behaviors. In this respect, negative emotions could predict withdrawal behaviors whereas positive emotions would predict more positive outcomes; such as an increase in organizational identification. The next section presents a literature survey on organizational identification.

2.5. ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

2.5.1. Definitions

The phenomenon of organizational identification is based on social identity theory (Tajfel & Turner, 1985). Among the assumptions of social identity theory, lies the classification of individuals in social categories. These categories could be related to age, gender, occupation, religion, or the organization in which the individual works. The sum of the characteristics of the individuals form the specific characteristics for that category. In other words, the category provides a kind of social identity for the

individual. This social identity merges with the personal identity (physical appearance, abilities, and interests), and the individual defines self-concept with the characteristics of the social group to which s/he belongs.

The reason behind the categorization of the environments is the desire to lessen the uncertainty. Besides, individuals make more positive self-evalutions with regard to the characteristics of the social group they belong to (Demirtaş, 2003). As such, social identity reflects togetherness and a sense of "we." When the individual becomes a part of a group whose characteristics are somehow superior than the individual's own characteristics, the individual reinforces self-evaluations in a more positive way with the gain of the group's superior characteristics. The sense of "we" shared among group members is a means of forgetting about own personal identity and gaining a group membership identity (Boen, Vanbeselaere & Cool, 2006).

Organizations are social categories for the individuals. Being a member of the organization, sharing a sense of organizational identity, feeling strong affective attachment towards the organization, owning the successes of the organization as one's own successes and failures is defined as organizational identification (Asforth & Mael, 1989; Mael & Asforth, 1992). Organizational identification is also defined as the internalization of organizational objectives and the fit between individual and organizational objectives (Hall, Schneider & Nygren, 1970). Edwards & Peccei (2007) studies organizational identification in three dimensions (See Asforth & Mael, 1989), with the first dimension being related to organizational membership. The second dimension is the alignment of personal objectives with organizational objectives (Hall et. al, 1970). The third dimension is the felt affective attachment to the organization. However, organizational identification and affective commitment are not the same in nature. Identification refers to sharing similar characteristics and common fate among group members, with regard to the group identity and emotional attachment for that particular group; whereas affective commitment refers to an attitude developed towards the organization as a result of the social exchange between parties (Gautam, Van Dick & Wagner, 2004). In this respect, organizational identification is the psychological bond between the individual and the organization. The importance of that psychological bond

results from its power to predict attitudes, behaviors towards the job, and the organization (Edwards, 2005).

2.5.2. Antecedents and Outcomes of Organizational Identification

The positive contribution of organizational identification on job performance (Efraty & Wolfe, 1988), creativeness (Carmeli, Cohen-Meitar & Elizur, 2007), customer satisfaction (Solnet, 2006) and financial performance (Smith, 2011) is empirically supported. As the value attached to the organizational membership increases, working beyond role requirements and helping other organizational members is expected to increase (Vondey, 2010; Riketta, 2005). The positive relationships among organizational identification, job satisfaction, job involvement and task motivation, alongside the negative link between organizational identification and intention to quit (See Van Knippenberg & Van Schie, 2000), proves the importance of organizational identification in predicting attitudes.

Variables that contribute to organizational identification are: organizational characteristics (image, organizational justice, organizational support), the nature of the relationships among individuals (network characteristics, strength of the relationships) (Jones & Volpe, 2010), leadership characteristics (transformational leadership, ethical leadership, leader-member exchange) (He & Brown, 2013), and individual characteristics (tenure, organizational satisfaction, job satisfaction, receiving mentorship) (Mael & Asforth, 1992).

The reported relationships among positive emotions, job satisfaction and organizational commitment raises a line of thought that positive emotions could also contribute to organizational identification (Kreiner & Asforth, 2004). In this respect, the next section discusses the relationship between positive emotions and organizational identification.

2.5.3. The Relationship Between Emotions and Organizational Identification

Jones (2010)'s study indicates that employees with altruistic motives participate in organizationally-held social responsibility projects and through participation in volunteer work, identification with the organization increases. In this respect, individually or organizationally-held volunteer acts could contribute to positive emotions and those emotions could strengthen the psychological bond between the individual and the organization. Individuals who help coworkers and contribute to the effectiveness of their organization could experience more positive affect as a result of being proud of their acts, feeling happy and cheerful with social interaction, and feeling energetic with their hard work. The inner peace of helping others could contribute to their identification with the organization.

The only empirical study that investigates the relationship between positive emotions and organizational identification is reported by Kreiner and Asforth (2004). Individuals in a positive mood are likely to evaluate their organization in a more optimistic way, focusing on the bright sides. As a result, their identification with the company is likely to get stronger. In line with the findings and arguments presented above, positive emotions evoked by voluntarily-performed extra-role behaviors are expected to contribute to organizational identification.

Presumption 5: Positive emotions evoked by voluntarily-performed extra-role behaviors are expected to contribute to organizational identification.

Based on past research and the rationale presented up until this section, extra-role behaviors would evoke positive emotions, whereas job creep is expected to evoke negative emotions. Negative emotions would lead to withdrawal behaviors and positive emotions would contribute to organizational identification.

2.6. HYPOTHESES

This study tests the outcomes of extra-role behaviors and job creep. The literature survey indicates that extra-role behaviors are treated as a performance outcome, hence their antecedents are mostly studied and individual consequences are neglected. For instance, organizational identification and positive emotions are thought to contribute to extra-role behaviors (See, Van Dick, Grojean, Christ & Wieseke, 2006;

Williams & Shiaw, 2010). On the other hand; if we consider organizational events as ongoing processes, the following questions could be asked: How would extra-role behaviors evoke emotions after they are performed? How do those emotions contribute to organizational identification? There is no research yet that considers those questions.

Another important point is that the negative consequences of extra-role behaviors started to be studied in the beginning of the 2000s. Job creep is a quite recent topic that has not been tested empirically. Identification of the gaps in the literature lead us to form the presumptions of the study and in the light of the mentioned presumptions, the research hypotheses are as follows:

Hypothesis 1: The scores regarding positive emotion and organizational identification will be higher for those who perform extra-role behaviors voluntarily compared to the ones who experience job creep, whereas the negative emotion and withdrawal behavior scores will be higher for the ones who experience job creep in comparison to those who perform extra-role behaviors voluntarily.

Hypothesis 2: Negative emotions have positive contribution on withdrawal behaviors.

Hypothesis 3: Positive emotions have positive contribution on organizational identification.

2.7. RESEARCH QUESTIONS

Total work life experience, tenure, level of position, managerial position, the number of subordinates, age, gender, educational status and salary levels of the participants are demographic questions that were asked in order to investigate how research variables differ (with relation to emotions, withdrawal behaviors, organizational identification) among groups.

3. METHOD

Methodology adopted in the study is presented in this section. In this respect, preliminary studies are summarized, followed by demographic information, scales of measurement and data analysis of the main study.

3.1. PRELIMINARY STUDIES

3.1.1. Exploratory Research on the Outcomes of Extra-Role Behaviors and Job Creep

Preliminary Study 1: As a result of the literature review, it is seen that theoretical information about the concept of "job creep" is quite scarce and there is no empirical work. At this point, by appealing to the in-depth interview method, introducing the embedded information related to the subject is the target (Baş, Usta & Önder, 2008). Basically, three questions were addressed to three research assistants, a middle level manager, and three assistant specialists who work for companies that all serve in the areas of banking, telecommunication and security. Participants included three males and four females between the ages of 26 and 40. A convenience sampling method was used and listed below are the main questions of the interview.

1. Do you ever work beyond your working hours by undertaking additional duties that are beyond your job definition? How much do you cooperate with your coworkers?

All of the participants answered the prerequisite questions by saying "yes." Subsequent to this 'yes' answer, their opinions towards the question below is then received.

2. Do you exhibit these behaviors (additional assignments and help) voluntarily or do you feel an outside pressure?

While only one participant declared that he worked on additional assignments and helped voluntarily from time to time, six participants expressed that they felt pressure about taking on additional assignments and helping others. Participants'

feelings and thoughts on the topics of working on additional assignments and helping others as a result of felt pressure were also asked. Findings can be summarized as follows.

A participant mentioned that helping voluntarily made him feel good. However, sometimes, helping can even extend to taking on the workload of others. He mentioned that he felt bad when he was obliged to work overtime and do others' jobs. As he had the ability of multitasking and as he was able to work harder than his coworkers, he thought that he was exposed to job creep. All other participants said that they experienced pressure to work beyond their role requirements and they even spent some weekends working. These are the discourses that came to the fore during the interviews: "My workload is not fair compared to my coworkers."It is not fair that they want me to work more than the others."Sometimes I blame myself that I cannot say no."I sometimes feel myself as if I'm a fool."I get angry and aggressive when I'm asked to work more than required."When my coworker shirks his/her duties, I become obliged to finish his/her jobs too."My manager never finds what I do sufficient; he/she always wants more. That's why I'm looking for a job."

In summary, it is discovered that participants experience job creep as a result of feeling under pressure towards spending effort beyond their role requirements and helping their coworkers. Outcomes of job creep turned out to be diminished justice perceptions and felt anger.

As a result of the interviews, this study confirmed that employees could experience job creep. During the interviews, for the sake of not manipulating participant views, guidance from the interviewer's remained limited. In these 15-minute long interviews, as participants' experience and ideas were not discussed in detail, sufficient information was not obtained. Taking all the factors into consideration, with the aim of gathering novel ideas and real-life examples, preliminary studies with a focus group method continued to be conducted.

Preliminary Study 2: The aim of the study is discovering the positive and negative consequences of extra-role behaviors and collecting detailed information about

job creep. A focus group study is conducted in the general management office of a production firm that has been active for nearly 40 years and produces construction chemicals. In total, five participants with undergraduate degrees, between the ages of 29 and 41, participated in the study. Participants work in the departments of human resources, corporate communication, information technology, marketing, and accounting. Three of the participants are women and two are men, with two being married and the other three single. Permission for the usage of a tape recorder during the study was asked. Along with recording, notes were also taken by the researcher. The study (which is limited to one hour as participants were on break between work shifts) was conducted in a silent meeting room. In the start-up phase, a questionnaire was distributed to the participants. In this form, there were questions towards demographic information and behavior examples that represent extra-role behaviors. Participants were asked to answer the demographic questions and to share negative experiences or observations towards the consequences of given behaviors.

As participants from marketing and human resources departments were in managerial positions, and the assistant specialist working in an accounting department had a structured job, they did not report negative experiences related with the topics. The other two participants, who worked in corporate communication and information technology departments, pointed out their negative experiences towards job creep, mentioning feelings of injustice, anger, disappointment, turnover, work-family and work-leisure time conflicts. A participant from the corporate communication department said: “While others leave work, I, being obliged to finish the additional duties I undertook by myself in the office, felt disappointed. If my manager or someone from the human resources department had noticed this effort of mine, I would not decide to leave my job.” The participant expressed that she had to work beyond working hours as a result of additional tasks she was forced to take. In addition to that, she expressed that married employees entitled themselves to leave the office on time but she was forced to stay by reason of the fact that she was single. She also expressed that she had a social life but she had work-leisure time conflict as a result of working on additional assignments. She thought that her efforts were not rewarded so that she had to quit her job. Other hitting contributions came from discourses from the information

technology specialist: “When you help someone, that becomes your duty. Sometimes I spend so much time to help, I work overtime as I cannot finish my own tasks.” In the company, overtime pay is not given, but employees who cannot finish their jobs within the day are asked to work overtime. Eventually, employees, who undertake additional duties and spend time on helping coworkers, might be exposed to job creep. The point that attracts attention is that, in positions like accounting where duties are specified clearly, and in managerial positions, job creep might not emerge. Then, one should consider job and work group characteristics as factors that shape job creep. Unfairness perceptions and negative emotions emerge as the outcomes of extra-role behaviors. In this study, as we focus on the negative consequences of job creep, a second focus group study was conducted to gather more information.

Preliminary Study 3: The firm that produces and sells cars, is active with nearly 4,900 employees since 1967. The focus group study was conducted in the general management office with six participants, aged between 27 and 32, and all had undergraduate degrees. They included three men, three women, with two being single, and four others being married; participants worked for human resources, marketing and support units. One of the participants who work in the support unit is a process engineer and the other participant is a SAP expert. In the interviews, which were limited to one hour as the participants were on break from their work shift, the same form used in the first focus group study was also used and participants were asked to share their experiences related with the negative consequences of the given behaviors. Permission for the usage of tape recorder during the study was asked. Along with recording, notes were also taken by the researcher.

No negative experiences from three participants that work in the human resources department were reported; however, they increased intra-group interaction with the questions they asked to other members. The process engineer said that his job was “helping others.” Accordingly, helping coworkers and either enhancing methods of handling the jobs or reducing the time spent on jobs through designing more effective methods were among his tasks. He expressed that he enjoyed helping people. The marketing specialist and SAP support expert mentioned their experiences related with

job creep and its consequences. Negative consequences presented by the group towards extra-role behaviors can be summarized as job creep, the feelings of being aggrieved, anger, and disappointment. The most hitting discourses came from the marketing expert and SAP support expert respectively: "This week I could not go out for lunch three times. I do my job without complaining but when I need help and cannot get it, I get disappointed." "My job was evaluated through my six-item job definition but I was doing much more. It was not fair. I said, 'either we revise this or I'm quitting my position.' If I cannot get in return for [the things] what I do, there is nothing good for me." The SAP support expert left her position in the company because of the fact that she was evaluated by her job definition. Her manager's thoughts are as follows: "Do not waste time training others; you handle the jobs yourself." She became obliged to work from home even during summer vacations and she works in a way that she can serve for nearly two different units. She was employed in another department in the same company and she expressed that she was really satisfied with her new position. After she quit her position, the two departments she served for were obliged to revise their work flow. Experiences of the SAP expert points out the probability of the existence of employees that experience job creep through accepting additional duties voluntarily. Eventually, she left her position and experienced negative feelings like anger.

Results of focus group studies indicate that extra-role behaviors that are exhibited voluntarily can convert into job creep. Job creep seems to diminish justice perceptions, evoke negative emotions and lead to withdrawal behaviors. Results are consistent with the literature. As such, we continued to conduct studies in order to test the items of emotions, distributive justice and counterproductive work behaviors.

3.1.2. Preparation and Test of Scenarios and Scales

Pilot Study 1: Substructure concerning the research model is formed through the first three preliminary studies. In the next step, through the theoretical information, two scenarios were developed. The stages of writing the scenarios can be summarized as follows: primarily, extra role behaviors scales were listed. Among those, ones that can evoke job creep were chosen. As the subject of job creep is not examined

empirically yet, definitions of the concept were listed. Next, scenarios were written. During preliminary studies, in accordance with the feedbacks, revisions were made. Along with the participant opinions, opinions of six academicians who study in the areas of human resources and organizational behavior were also asked. The number of words were kept equal for the scenarios. The first scenario describes an employee who engages in volunteer work and helping others. The second scenario mentions the same employee and job creep. As such, the first scenario consisted of voluntarily performed extra-role behaviors whereas the other one mentioned job creep. Participants were asked to empathise with the character and answer the items towards positive and negative emotions, distributive justice and counterproductive work behaviors. Higher ratings in positive emotions and distributive justice perceptions, and lower ratings in counterproductive work behaviors for the extra-role behaviors scenario were expected. Lower ratings were expected for distributive justice, while higher ratings were expected for negative emotions and counterproductive behaviors in the job creep scenario. 10 items from Spector et. al. (2006) that seemed consistent for research purposes were adapted as the counterproductive work behavior items. Three positive items were added to this section in order to keep participants attentive and to avoid manipulation. The positive items are: "spreads praises about the organization," "provides constructive suggestions to improve organizational functioning," and "defends the organization against criticisms." Those three items were chosen among the organizational citizenship scale of Moorman and Blakely (1995). Five positive and five negative emotions were adapted from Watson, Clark & Tellegen (1988)'s PANAS. Five items of distributive justice were adapted from Niehoff & Moorman (1993), and all items were answered on a six point scale.

12 students who were graduate and doctoral students in the Department of Management-Organization at Istanbul University's School of Business, participated in the extra-role behaviors scenario, and 13 students worked within the job creep scenario. The results of the study can be summarized as follows: positive emotions are higher in job creep scenario (3.80 > 2.46), and negative emotions are higher in extra-role behaviors scenario (4.50 > 2.76); counterproductive work behaviors take an average of 1.74 in extra-role behaviors, and 2.11 in the job creep scenario. Distributive justice

perceptions do not differ among scenarios, at 2.46 and 2.37, respectively. As the number of participants were below 30, difference tests were not conducted and only average scores were considered. In both scenarios, three positive statements regarding citizenship behaviors had higher scores than counterproductive work behaviors, at 3.69 and 3.10 respectively. In this preliminary study, as revising scenarios and statements were aimed, questions regarding demographic information were not asked. Instead, participants were asked to answer open-ended questions towards comprehensibility and wording of the scenario, as well as the fit between scenarios and items. Participants' views and average scores indicate that scenarios did not fit with distributive justice items. Participants stated that connections could not be established in between statements towards scenarios and distributive justice items. In addition, as characters in both two scenarios are interpreted to be easy-going and hardworking, participants thought that this character would not engage in counterproductive work behaviors, and on the contrary, the character would be expected to perform citizenship behaviors. In the direction of suggestions, the distributive justice perception was extracted from the research model. As counterproductive work behaviors got lower scores, a return to focus group studies was made and limited the counterproductivity with withdrawal behaviors. Due to high scores on the three positive citizenship behaviors, a decision was made to include organizational identification in the research model. Thus, a research model was formed in the rationale that extra-role behaviors would contribute to positive emotions and identification with the organization, whereas job creep would contribute to negative emotions and withdrawal behaviors. By adapting six statements from organizational identification scale developed by Mael and Asforth (1992) and withdrawal behavior items written by the researcher, a parallel flow between scenarios and statements was established.

Pilot Study 2: Checking over scenarios and statements revised, a new preliminary study was conducted. The undergraduate students of Istanbul University's School of Business were asked to state their ideas towards comprehensibility of the scenario, wording and the fit between the scenario and statements. 19 participants were asked to answer statements concerning extra role behaviors scenario and 20 participants were asked to focus on the job creep scenario. Findings towards positive and negative

emotions are parallel with the previous study; negative emotions got higher scores for job creep (4.00 > 2.60), and positive emotions got higher scores for extra role behaviors (4.10 > 2.40). Withdrawal behaviors got higher scores in job creep scenario (4.20 > 3.10). Although organizational identification had higher scores in the extra-role behaviors scenario, it obtained a high score in job creep scenario (4.85 > 4.35). Despite the fact that results support the research model, in accordance with the criticisms obtained from participants, the directions were revised. In order to conduct difference tests, another preliminary study with a larger sample was conducted.

3.1.3. Model Test

Pilot Study 3: Revised scenarios and scale were tested on a larger sample in order to conduct independent samples t-test to see whether the differences are statistically meaningful. The sample consists of 59 students from the School of Business at Istanbul University. Findings are summarized in Table 2.

Table 2: t-Test Results for Preliminary Study 6

Variables	Scenario	N	Mean	Std. Dev.	t	p
Positive Emotions	ERB	30	4.37	0.87	5.668	0.000
	Job Creep	28	2.92	1.07		
Negative Emotions	ERB	30	2.43	0.66	-6.461	0.000
	Job Creep	29	3.71	0.83		
Withdrawal behaviors	ERB	29	2.91	1.20	-2.182	0.033
	Job Creep	30	3.59	1.17		
Organizational Identification	ERB	30	4.96	0.86	2,044	0.046
	Job Creep	29	4.48	0.92		

As can be seen, positive emotions have higher scores in extra-role behaviors scenario ($4.37 > 2.92$, $p < 0.001$). Negative emotions have higher scores in job creep scenario ($3.71 > 2.43$, $p < 0.001$). Withdrawal behaviors have statistically higher scores in job creep scenario ($3.59 > 2.91$, $p < 0.05$). Organizational identification has a higher score in the extra-role behaviors scenario, however, the average score is still high in the job creep scenario ($4.96 > 4.48$, $p < 0.05$). As the results were obtained from the student sample, another preliminary study was conducted on a sample of workers.

Pilot Study 4: Following the online survey method, a questionnaire link was sent to participants. In this study, demographic questions were also asked. Employees in different business segments (such as technology, production, energy, education, construction, food, health and telecommunication) participated in the study. 51 participants answered items towards the extra-role behaviors scenario, and 47 participants answered items towards job creep scenario. The sample consists of company owners, managers, accountants, technicians, specialists, clerical workers, teachers, doctors, nurses. Ages range between 20 to 50, and educational statuses differ with participants ranging between high school, undergraduate and master's degrees. A reliability analysis indicates Cronbach's alpha values are above 0.70. Independent samples' t-test results are summarized in Table 3.

Table 3: t-Test Results for Preliminary Study 7

Variables	Scenario	N	Mean	Std. Dev.	t	p
Positive Emotions	ERB	51	4.25	1.13	4.252	0.000
	Job Creep	47	3.27	0.81		
Negative Emotions	ERB	51	2.30	0.98	-6.803	0.000
	Job Creep	47	3.80	1.17		
Withdrawal behaviors	ERB	51	2.72	1.09	-4.060	0.000
	Job Creep	47	3.66	1.20		
Organizational Identification	ERB	51	4.76	1.02	1.028	0.306
	Job Creep	47	4.55	0.95		

As can be seen from Table 3, positive emotions have higher scores in extra-role behaviors scenario ($4.25 > 3.27$, $p < 0.001$). Negative emotions have higher scores in the job creep scenario ($3.80 > 2.30$, $p < 0.001$). Withdrawal behaviors have higher scores in the job creep scenario, as expected ($3.66 > 2.72$, $p < 0.001$). No significant difference between scenarios with regard to organizational identification exists (See, 4.76 and 4.55, $p > 0.05$). However, this result could have been obtained due to the small sample size. In this respect, the researchers decided to move forward to the main study. The next sections presents demographic information about the sample, scales, and data analysis methods used in the main study.

3.2. SAMPLE

Subjects were chosen among the list of a research company, which consists of nearly two million employees working in Istanbul. As random sampling was not applied, sample characteristics were equalized with matching. Participants' age range was limited from 20 to 40 years old, as such tenure and total work experience took similar average scores among groups. Salary was kept optional, and by that reason, it was not equalized. 200 subjects participated in the extra-role behaviors scenario and 201 subjects participated in the job creep scenario. Demographic information is presented in Table 4.

Table 4: Demographic Information

Demographics	Extra-Role Behaviors	Job Creep
Female	100	101
Male	100	100
High School Graduate	31	32
College Graduate	19	16
Undergraduate	134	137
Postgraduate	16	16
Subjects in managerial position	106	110
Salary less than 1000 TL	7	7
1001 TL- 2000 TL	74	60
2001 TL-3000 TL	46	45
3001 TL-4000 TL	28	17
4001-5000 TL	11	8
5001 TL or above	18	10
Missing (salary)	16	54

The average age of subjects in the extra-role behaviors scenario is 29 (std. dev. 4.82), the average work life experience is 7.8 years (std. dev. 5.5), and the average tenure is 3 years (std. dev. 3.1). The average age of subjects in the job creep scenario is 28.5 years old (std. dev. 4.7), the average work life experience is 7.4 years (std. dev. 5.1), and the average tenure being 2.8 years (std. dev. 2.8). As can be seen, groups are matched with regard to age, tenure and total work experience. The distribution is quite similar in terms of gender, managerial positions and educational status (See, Table 4). Salary groups are not equalized, however, they still seem similar. Cross tables with regard to work position and business segment are presented (See, Table 5 and Table 6).

Table 5: Number of Subjects Among Positions

Position	Scenario: ERB		Scenario: Job Creep	
	N	%	N	%
Top level manager	3	1	12	6
Middle level manager with less than 10 subordinates	31	16	26	13
Middle level manager with more than 10 subordinates	25	13	13	6
Expert (engineer/technician)	45	22	42	21
Clerical/office workers	96	48	108	54
Total	200	100	201	100

The majority of the groups consist of office workers (See, 48% and 54%), while the minority consists of top level managers (See, 1% ve %6%). The number of experts are quite similar (See, 22% and 21%). The most outstanding difference is among middle level managers (See, 29% and 19%). Even though the distribution of subjects among groups with regard to work positions is not perfectly equal, it still seems rather similar.

Table 6: Number of Subjects Among Business Segments

Business Segments	ERB		JOB CREEP	
	N	%	N	%
Finance	22	11	27	13
Education	6	3	8	4
Consulting	17	9	15	8
Retailing	9	4	5	2
Technology	15	7	17	9
Media	12	6	11	6
Tourism	11	6	9	4
Health	7	4	5	2
Logistics	10	5	17	9
Construction	22	11	24	12
Trade	5	2	8	4
Petrochemistry	1	0.5	1	0.5
Textile	12	6	14	7
Food	20	10	13	6
Other	31	15.5	27	13.5
Total	200	100	201	100

As can be seen from Table 6, business segments show quite a variety. However, the number of subjects among those segments seem similar. As a result, one can conclude that samples are matched in terms of demographic characteristics.

3.3. PROCEDURE

Data gathering was conducted by two trained research assistants through telephone interviews. In the telephone interviews, the introduction could be quoted as "Have a nice day, sir/madam. My name is... We are conducting a research on the individual consequences of extra-role behaviors for a PhD dissertation at Marmara University. I would like to get your ideas regarding the topic." Subjects who agreed to participate in the research first answered questions related with their age, sector of employment, and work positions. Regarding employment in the private sector, working in the office environment and being between the ages of 20 to 40 were prerequisites, and rest of the questions were asked to subjects with the appropriate characteristics. Next, instructions, scenarios, scales and items were narrated. During the interviews, scenarios and answer scales were repeated. Gender was coded without asking.

Educational status, business segment, managerial position, tenure, total work experience were also asked. Finally, the name, surname and telephone number of the participant was confirmed.

Telephone interviews were recorded and answers were coded at the time of the interview. The reason of choosing telephone interviews among data gathering methods is to improve the quality of answers. In paper and pen tests, one cannot be sure whether participants would understand the scenarios and scale items. In telephone interviews, the repetition of scnearios and scale items increased our control. Besides, business segments and work positions were directly asked and, as a result, demographic characteristics among groups could be matched.

Telephone interviews of the extra-role behaviors scenario took eight minutes on the average, with an average of eight and a half minutes for the job creep scenario. Data gathering started on October 31st and ended on November 10th due to a sufficient sample size.

3.4. SCALES

Scenarios: Two separate scenarios were prepared for extra-role behaviors and job creep variables. Scenarios mention an office worker named Deniz working as an assistant specialist in a company. The first section of both scenarios give information about the person. Information is related with fulfilling all job requirements, in addition to also volunteering for additional assignments. In the second section, manipulation is given. In the extra-role behaviors scenario, volunteer help behaviors are mentioned. The job creep scenario mentions the volunteer work turning into obligations and the felt pressure due to increasing obligations (See, Appendix 7.1). Instructions started with the following: "Now think of yourself in the position of Deniz, and think as if you are someone like him/her." Participants are then asked to answer the items in this direction.

Emotions: Watson, Clark and Tellegen (1988)'s PANAS scale consists of 10 positive and 10 negative emotions. Five positive and five negative emotions were chosen among those emotions of which were thought to fit the scenarios. Dynamic, peaceful, proud, happy and cheerful are chosen as the positive emotions, whereas tired,

disappointed, sad, angry and nervous are chosen as the negative emotions (See, Appendix 7.2). Answer scales range between "(1) Never" and "(6) Always." Cronbach's alpha of positive emotions for the extra-role behaviors scenarios is 0.71, and 0.74 for job creep. Cronbach's alpha of negative emotions is 0.71 and 0.74, respectively.

Withdrawal Behaviors: Previous research on withdrawal behaviors and focus group study results directed us to classify lateness, absenteeism, withholding effort, psychological withdrawal and turnover intention as the withdrawal behaviors that would fit with research purposes (See, Appendix 7.3). In this respect, five statements were written. Answer scales range between "(1) Certainly No" and "(6) Certainly Yes." Cronbach's alpha values are 0.71 and 0.75, respectively.

Organizational Identification: Mael and Asforth (1992)'s six item scale of organizational identification was revised and used (See, Appendix 7.4). Answer scales range between "(1) Certainly No" and "(6) Certainly Yes." Cronbach's alpha values are 0.73 and 0.76, respectively.

3.5. DATA ANALYSIS

SPSS 18 statistical package was used to test the research model. In this respect, reliability analysis revealed Cronbach's alpha values of each scale. The principal component and varimax rotation technique was adapted to identify the dimensions of variables. Correlation and simple regression analysis were conducted.to investigate hypothesized relationships among variables. Finally, demographic data was investigated through independent samples t-test, and two-way anova (2x2 factorial anova).

4. FINDINGS

In this section, reliability and factor analyses results are presented. Hypotheses testing are done by independent samples t-test, correlation and regression analyses. The section ends with the presentation of difference tests for demographic variables.

4.1. RELIABILITY ANALYSES

For each scenario, reliability test results are presented in Table 7. The item in withdrawal behaviors scale "if possible, I would leave my department and work in another department in the same organization" was removed from each scenario's data set in order to set alpha levels above 0.70. As can be seen, all scales are reliable enough to proceed to factor analyses.

Table 7: Reliability Scores

SCALE	SCENARIO: EXTRA-ROLE BEHAVIORS CRONBACH'S ALPHA	SCENARIO: JOB CREEP CRONBACH'S ALPHA
1. Positive Emotions	0.71	0.74
2. Negative Emotions	0.71	0.74
3. Withdrawal Behaviors	0.71	0.75
4. Organizational Identification	0.73	0.76

4.2. FACTOR ANALYSES

4.2.1. Factor Analyses for Emotions

Scales had the same items for both of the scenarios. Factor analyses were run separately for each scenario. Results reveal that for both scenarios, emotions have two dimensions as expected; positive and negative (Extra-role behaviors and job creep scenario; KMO = 0.826 and 0.871, Bartlett Test of Sphericity Chi Square: 514.461 and 576.333; df: 45; $p < 0.001$).

Table 8: Extra-Role Behaviors Scenario, Factor Analyses of Emotions

FACTORS	EMOTIONS	Negative Emotions	Positive Emotions	Explained Variance	Cronbach's Alpha
	Sad	0.80			
F1	Disappointed	0.73			
	Angry	0.61			
	Nervous	0.60			
	Bored	0.52		25.8%	0.71
F2	Cheerful		0.79		
	Happy		0.77		
	Dynamic		0.60		
	Peaceful		0.56		
	Proud		0.51	24.2%	0.71

Table 9: Job Creep Scenario, Factor Analyses of Emotions

FACTORS	EMOTIONS	Negative Emotions	Positive Emotions	Explained Variance	Cronbach's Alpha
	Sad	0.72			
F1	Disappointed	0.70			
	Angry	0.68			
	Nervous	0.68			
	Bored	0.51		29.5%	0.74
F2	Dynamic		0.76		
	Happy		0.64		
	Cheerful		0.60		
	Proud		0.60		
	Peaceful		0.52	22.4%	0.74

4.2.2. Withdrawal Behaviors Scale Factor Analyses

For both the extra-role behaviors scenario (KMO = 0.739 and Bartlett Test of Sphericity Chi Square: 145.081; df: 6; $p<0.001$) and the job creep scenario (KMO=0.768 and Bartlett Test of Sphericity Chi Square: 172.105; df: 6; $p<0.001$), the factor analyses reveal only one dimension for the withdrawal behaviors scales, as expected.

4.2.3. Organizational Identification Scale Factor Analyses

In both the extra-role behaviors scenario (KMO = 0.778 and Bartlett Test of Sphericity Chi Square: 226.049; df: 15; $p < 0.001$) and job creep scenario (KMO = 0.800 and Bartlett Test of Sphericity Chi Square: 264.104; df: 15; $p < 0.001$), factor

analyses reveal only one dimension for the organizational identification scales, as expected.

4.3. DIFFERENCE TESTS AMONG SCENARIOS

Statistically significant higher scores were expected in positive emotions and organizational identification for the extra-role behaviors scenario, whereas significant higher scores of negative emotions and withdrawal behaviors were expected for job creep scenario. In this respect, independent samples- t test results are presented in Table 10.

Table 10: Difference Test Results Among Scenarios

Variable	Scenario	N	Mean	Std. Dev.	T	P
Positive Emotions	ERB	200	4.22	0.99	9.675	0.000
	Job Creep	201	3.25	1.01		.
Negative Emotions	ERB	200	2.57	0.81	-7.399	0.000
	Job Creep	201	3.25	1.00		
Withdrawal Behaviors	ERB	200	2.69	1.16	-5.208	0.000
	Job Creep	201	3.50	1.18		
Organizational Identification	ERB	200	4.97	0.90	4.134	0.000
	Job Creep	201	4.56	1.03		

Positive emotions have higher scores for the extra-role behaviors scenario ($4.22 > 3.25$, $p < 0.001$). Negative emotions have higher scores for the job creep scenario ($3.25 > 2.57$, $p < 0.001$). The withdrawal score is higher for the job creep scenario ($3.50 > 2.69$, $p < 0.001$). The organizational identification score is higher for the extra-role behaviors scenario ($4.97 > 4.56$, $p < 0.001$). As can be seen, Hypothesis 1

receives full support. However, the high scores of organizational identification for both scenarios should be highlighted (See, 4.97 and 4.56).

4.4. CORRELATION AND REGRESSION TESTS FOR EMOTIONS, WITHDRAWAL BEHAVIORS AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

The following hypotheses of the study are tested with correlation and regression analyses. The strong significant correlation among independent variables is a violation of regression assumptions. Therefore, correlation tables are examined to confirm whether multi-collinearity exists. Correlation coefficients for each scenario are presented in Table 11 and 12.

Table 11: Extra-Role Behaviors Scenario, Correlation Coefficients Among Variables

	Organizational Identification	Withdrawal Behaviors	Negative Emotions	Positive Emotions
Positive Emotions	0.44**	-0.54**	-0.47**	1
Negative Emotions	-0.28**	0.51**	1	-
Withdrawal Behaviors	-0.39**	1	-	-
Organizational Identification	1	-	-	-

***Correlation is significant at 0.01 level.*

As seen, the strength of the relationships between positive and negative emotions is negative and below 0.70. (See, $r = -0.47$, $p < 0.01$). Therefore, no doubt of multi-collinearity exists. The relationship between positive emotions and organizational identification is significant and positive, ($r = 0.44$, $p < 0.01$), and the relationship among negative emotions and withdrawal behaviors is also significant and positive ($r = 0.51$, $p < 0.01$). Additionally, the relationship among positive emotions and withdrawal behaviors proved significant and negative, ($r = -0.54$, $p < 0.01$), while the relationship among negative emotions and organizational identification is similarly significant and negative ($r = -0.28$, $p < 0.01$). Withdrawal behaviors and organizational identification has significant and negative correlation ($r = -0.39$, $p < 0.01$).

Age, tenure and total work experience do not have significant relationships with research variables. Therefore, those variables are not included in Table 11. However, age has a significant positive correlation with both tenure, ($r = 0.39$, $p < 0.01$) and total work experience ($r = 0.48$, $p < 0.01$), and tenure has a significant correlation with total work experience ($r = 0.83$, $p < 0.01$). Due to the fact that younger participants have less tenure and work experience in comparison to older participants, and tenure is a part of total work experience, reported correlations are already expected.

Table 12: Job Creep Scenario, Correlation Coefficients Among Variables

	Organizational Identification	Withdrawal Behaviors	Negative Emotions	Positive Emotions
Positive Emotions	**0.41****	**-0.47****	**-0.58****	**1**
Negative Emotions	**-0.30****	**0.49****	**1**	**-**
Withdrawal Behaviors	**-0.45****	**1**	**-**	**-**
Organizational Identification	**1**	**-**	**-**	**-**

*** Correlation is significant at 0.01 level.*

As seen in the data, the strength of the relationships between positive and negative emotions is negative and below 0.70. (See, $r = -0.58$, $p < 0.01$). Therefore, no doubt of multi-collinearity exists. The relationship among positive emotions and organizational identification is significant and positive, ($r = 0.41$, $p < 0.01$), and the relationship between negative emotions and withdrawal behaviors is significant and positive ($r = 0.49$, $p < 0.01$). Additionally, the relationship among positive emotions and withdrawal behaviors is significant and negative, ($r = -0.47$, $p < 0.01$), relationships among negative emotions and organizational identification is significant and negative ($r = -0.30$, $p < 0.01$). Withdrawal behaviors and organizational identification have significant and negative correlations ($r=-0.45$, $p<0.01$). Age, tenure and total work experience do not have significant relationships with the variables. Therefore, those variables are not included in Table 12. However, age has a significant positive correlation with tenure, ($r = 0.46$, $p < 0.01$), and it has a significant positive correlation with total work experience ($r = 0.76$, $p < 0.01$), and tenure has a significant correlation with total work experience ($r = 0.59$, $p < 0.01$).

With regard to the significant relationships among independent and dependent variables, simple regression analyses could be conducted to test the viability of the research model.

Regression analysis results regarding the expected positive effect of negative emotions evoked by job creep on withdrawal behaviors is presented in Table 13.

Table 13: Negative Emotions and Withdrawal Behaviors in Case of Job Creep

	Withdrawal Behaviors
Negative Emotions (Beta)	0.49***
R	0.49
R^2	0.24
F	64.270***

****p<0.001*

As shown above, negative emotions have moderate and positive contributions on withdrawal behaviors (Beta = 0.49, $p < 0.001$). Besides, R^2 indicates that 24% of variance in withdrawal behaviors could be explained with negative emotions. As positive emotions were negatively related to withdrawal behaviors (See, Table 12, r=-0.47, $p < 0.01$), the contribution of positive and negative emotions on withdrawal behaviors were also tested. In this step, positive and negative emotions were taken as independent variables to the model, whereas withdrawal behaviors was entered as the dependent variable. In this case, it was found that negative emotions had positive contribution on withdrawal behaviors (Beta = 0.33, $p < 0.001$), whereas positive emotions had a significant negative contribution (Beta = -0.27, $p < 0.001$). Based on the findings, one can conclude that a negative affect has additive effects on withdrawal behaviors while positive affect has a lessening effect.

Regression analysis results regarding the expected positive effect of positive emotions evoked by extra-role behaviors on organizational identification is presented in Table 14.

Table 14: Positive Emotions and Organizational Identification in Case of Extra-Role Behaviors

	Organizational Identification
Positive Emotions (Beta)	0.44***
R	0.44
R^2	0.19
F	49.148***

****p<0.001*

As exhibited, positive emotions have moderate and positive contribution on organizational identification (Beta = 0.44, $p < 0.001$). Besides, R^2 indicates that 19% of variance in organizational identification could be explained with positive emotions. As negative emotions were negatively related to organizational identification (See, Table 11, $r = -0.28$, $p < 0.001$), the contribution of positive and negative emotions on organizational identification were also tested. In this step, positive and negative emotions were taken as independent variables to the model, whereas organizational identification was entered as the dependent variable. In this case, it was found that the contribution of negative emotions on organizational identification was not significant (Beta = 0.091, $p > 0.05$). Results reveal that positive affect has additive effects on organizational identification whereas negative affect does not have meaningful contribution.

4.5. DIFFERENCE TESTS AMONG DEMOGRAPHIC VARIABLES

4.5.1. Independent Samples T-Test For Gender

For extra-role behaviors scenario, no significant difference was found among gender groups with regard to emotions, withdrawal behaviors and organizational identification. However, if the error margin is accepted as 10%, the negative emotions and organizational identification scores of females are found to be higher than males (respectively, $2.67 > 2.48$ and $5.09 > 4.85$, $p < 0.10$). For the job creep scenario, no significant difference was found for research variables among gender groups, as well.

4.5.2. Independent Samples T-Test For Education

Educational status was categorized as high school, college, undergraduate, master degree and PhD. Participants mostly had undergraduate degrees. (for extra-role

behaviors scenario, 134 participants were surveyed, and for the job creep scenario, 137 participants). There are 31 and 32 participants with high school degrees, for college degree there are 19 and 16 participants, for master degree 16 and 16 participants, respectively. Therefore, educational status was recoded as college or below, and undergraduate or above. For the job creep scenario, the withdrawal scores of participants with an undergraduate degree or above is higher ($3.58 > 3.23$, $t = -1.777$, $p < 0.10$).

For the extra-role behaviors scenario, organizational identification scores are higher for participants with an undergraduate degree or above (See, Table 15, $5.05 > 4.71$, $t = -2.348$, $p < 0.05$).

The interaction effect of the scenarios with educational status on emotions, withdrawal behaviors and organizational identification was tested through two-way analysis of variance (2x2 factorial anova) and for only organizational identification, the interaction effect is significant ($F = 3.885$, $p < 0.05$).

Table 15: Interaction of Scenarios, Educational Status and Organizational Identification

Educational Status	Extra-Role Behaviors: Average Scores and Std. Deviation Scores for Organizational Identification	Job Creep: Average Scores and Std. Deviation Scores for Organizational Identification	Average Scores and Std. Deviation Scores for Organizational Identification
College or below	4.71 (0.99)	4.64 (1.12)	4.68 (1.05)
Undergraduate or above	5.05 (0.86)	4.54 (1.00)	4.79 (0.97)

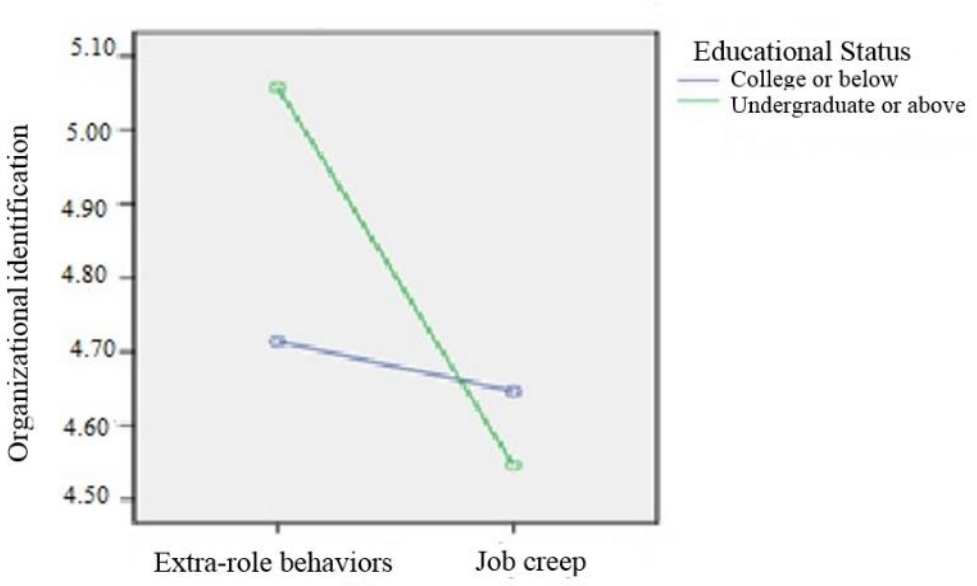


Figure 3: Interaction of Scenario, Organizational Identification and Educational Status

As can be seen from Figure 3, the organizational identification scores of participants with college degree or below is 4.71 for the extra-role behaviors scenario, while this score is 4.64 in the job creep scenario. On the other hand, participants with an undergraduate degree or above had the highest average score in the extra-role behaviors scenario (See, 5.05), the lowest score belongs to this group in the case of job creep (See, 4.54).

4.5.3. ANOVA Tests Among Salary Groups

Due to the number of participants in salary groups, salary was recoded under three groups: "2000 TL or below," "2001-3000 TL," and "3001 TL and above." For the extra-role behaviors scenario, groups had 81, 46, and 39 participants, respectively. For the job creep scenario, groups had 67, 45, and 25 participants, respectively. However, ANOVA indicates no significant difference among salary groups for research variables.

4.5.4. Independent Samples T-Test For Managerial Position

Participants were asked whether they had managerial positions. They were also asked to state the number of subordinates if they had a managerial position. For the extra-role behaviors scenario, no significant difference was found among groups for

positive and negative emotions, ($t = 0.333$ and 0.631, $p > 0.05$), withdrawal behaviors ($t = -0.715$, $p > 0.05$) and organizational identification ($t = 1.522$, $p > 0.05$) among participants with managerial status and non-managerial status. For the job creep scenario, no significant difference was found for positive and negative emotions ($t = -0.709$ and -0.523, $p > 0.05$), withdrawal behaviors ($t = -0.032$, $p > 0.05$) and organizational identification ($t = 0.959$, $p > 0.05$) among managerial groups. It was also tested whether any differences exist according to the number of subordinates. Three groups were recoded, namely as managers with 3 subordinates or less, subordinates between 4 to 8, 9 subordinates or more. For the extra-role behaviors scenario, 33 managers have 3 subordinates of less, 32 have subordinates between 4 to 8, and 41 managers had 9 subordinates or more. ANOVA indicates no significant difference between the three groups with regard to positive emotions ($F = 0.817$, $p > 0.05$), negative emotions ($F = 1.739$, $p > 0.05$), withdrawal behaviors ($F = 0.656$, $p > 0.05$) and organizational identification ($F = 0.038$, $p > 0.05$). For the job creep scenario, the number of managers in each group is 40, 32 and 37, respectively. ANOVA indicates no significant difference (F values for positive emotions, negative emotions, withdrawal behaviors and organizational identification; 0.270, 0.795, 0.292 and 1.274, $p > 0.05$). Therefore, no significant difference could be reported with regard to managerial status and the number of subordinates among research variables.

4.5.5. ANOVA Tests Among Managerial Positions

Recoding was done due to the number of participants in each managerial position. Three groups were recoded, namely as top or middle level manager, specialists and office workers. The number of participants in each group is 59, 45 and 96 for the extra-role behaviors scenario; with 51, 42 and 108 for the job creep scenario. However, ANOVA indicates no significant difference for both scenarios, with regard to positive emotions, negative emotions, withdrawal behaviors and organizational identification (F values for extra-role behavors scenario; 0.114, 0.677, 0.106 and 0.834, $p > 0.05$; for the job creep scenario; 0.143, 0.325, 1.132, 0.279, $p > 0.05$).

4.6. SUMMARY OF THE FINDINGS

1. Positive emotions, negative emotions, withdrawal behaviors and organizational identification variables were uni-dimensional and have reliability coefficients above 0.70, as expected.

2. Hypothesis 1 receives full support, as positive emotions and organizational identification had higher scores in the extra-role behaviors scenario, whereas negative emotions and withdrawal behaviors had higher scores in the job creep scenario. However, the high score of organizational identification in both scenarios should be taken into account (See 4.97 and 4.56).

3. Hypothesis 2 receives full support, as negative emotions had meaningful positive contribution on withdrawal behaviors.

4. Hypothesis 3 receives full support, as positive emotions had meaningful contribution on organizational identification.

5. Another finding is the negative effect of positive emotions on withdrawal behaviors.

6. Females had higher negative affect and organizational identification scores for the extra-role behaviors scenario, with the error margin accepted as 10%.

7. In the extra-role behaviors scenario, participants with an undergraduate degree or above had a higher organizational identification score in comparison to participants with a college degree or below. The withdrawal score in the job creep scenario is also higher for this group.

8. The interaction effect of scenarios and educational status is significant for organizational identification. The difference among groups with regard to organizational identification is remarkable in terms of educational status.

9. No significant difference was found among groups of salary, managerial position, managerial status and number of subordinates groups with regard to emotions, withdrawal behaviors and organizational identification.

5. DISCUSSION AND SUGGESTIONS

This section discusses the statistical analyses results, the observed high scores of organizational identification in both scenarios and difference test results. By reason of the fact that no similar empirical study exists yet, findings are discussed in a theory based rationale; in order to make suggestions for future research and organizations.

*Extra-Role Behaviors, Positive Emotions and Organizational Identification:*We expected positive emotions and organizational identification would be higher in the case where extra-role behaviors are performed voluntarily, in comparison to the conditions of job creep, of which violate the voluntariness of extra-role behaviors. This presumption was supported by study results ($4.22 > 3.25$ and $4.97 > 4.56$, $p < 0.001$). An individual who helps his/her coworkers could experience a positive state of mind, by getting away from their own problems and negative emotions. Extra-role behaviors encourage the socialization among coworkers. Voluntarily performed

extra-role behaviors could also strengthen the social identity and contribute to organizational identification. Since extra-role performers would have greater number of links with others, s/he would gain a place in the informal network of the organization. Consequently, being a part of the social network would contribute to his/her organizational identity. As a matter of fact, individuals who participated in the extra-role behaviors scenario had higher scores in positive affect and the contribution of positive emotions on organizational identification was found to be 0.44 ($p < 0.001$). Briefly, individuals who are high in positive affect could easily focus on the bright sides of the organization, and with an optimistic explanatory style, their organizational identification would get stronger (Kreiner & Asforth, 2004). The positive relationship between positive affect and organizational identification ($r = 0.57$, $p < 0.01$) was also reported by Kreiner and Asforth (2004).

Positive Emotions and Withdrawal Behaviors: We did not expect any significant effect of positive emotions on withdrawal behaviors. However, results indicated a significant negative effect (Beta = -0.27, $p < 0.001$). Then, being in a positive state of mind could lessen psychological withdrawal, lateness and absenteeism behaviors. Avey, Wernsing and Luthans (2008) report a significant negative relationship between positive emotions and deviant behaviors ($r = -0.55$, $p < 0.01$). They explain this finding with the broaden-and-build theory of positive emotions which was developed by Frederickson (2004). Accordingly, positive emotions act as a mechanism that enrich the cognitive repertoire of the individual and contribute to creativeness, positive behaviors and psychological resources. On the other hand, negative emotions evoke fight or flight responses by diminishing psychological resources. Thus, we conclude that positive emotions buffer the negative acts of fight or flight, and lessen employee withdrawal.

Job Creep, Negative Emotions and Withdrawal Behaviors: Individuals who experience job creep were expected to be in a negative state of mind characterized by feeling nervous, bored and disappointed; so, they would develop a tendency to engage in withdrawal behaviors. Indeed, individuals who participated in the job creep scenario had higher negative affect ($3.25 > 2.57$, $p < 0.001$) and they had higher scores in

withdrawal behaviors (3.46 > 2.89, $p < 0.001$). In this study, the contribution of negative emotions on withdrawal behaviors was found to be 0.49, ($p < 0.001$). Then, it is confirmed that negative emotions evoked by job creep would lead to withdrawal behaviors such as withholding effort or spending less time doing work by having longer breaks. This is due to the need of lessening the negative effects of job creep and negative emotions. The positive contribution of negative emotions on withdrawal behaviors was also supported by past research findings (See, Chen and Spector, 1992; Pelled and Xin, 1993). In this case, organizations might face the possibility of losing good citizens.

Resulting from the absence of empirical research on job creep and untested theoretical assumptions, Deci and Ryan (1985)'s self-determination theory should be considered as a means of explaining the study results. Accordingly, every individual has a need for growth and this growth need is satisfied with behaviors that are internally motivated. Intrinsic motivation is becoming motivated for doing something just because it is interesting or satisfying on its own. In intrinsic motivation, there is no expectation for external rewards (Deci, 1972). Moreover, external rewards could diminish the intrinsic motivation (Deci, Koestner & Ryan, 2001). In that case, acts of extra-role behaviors are due to the high growth need of the individual. The basis of intrinsic motivation is related with competence, belongingness and autonomy needs (Ryan & Deci, 2000). The individual satisfies the need of competence by volunteering for extra assignments. Helping others is a way of socialization; as such, the individual satisfies their need of belongingness. However, if the voluntary aspect of extra-role behaviors is diminished by job creep, the need of autonomy would be violated due to increasing obligations. As a result, intrinsic motivation would decrease. Especially, if the individual perceives that his/her help will be asked for in the future and senses a pressure towards helping others, his/her area of freedom would be threatened. Hence, willingness to help will decrease because the individual would like to help via free will, not by pressure (Berkowitz, 1973). An individual who cannot satisfy their need for autonomy would feel negative emotions and engage in withdrawal behaviors to get away from those negative emotions.

Scenarios and Organizational Identification: We expected that organizational identification scores would be higher in the case of extra-role behaviors. Independent samples t-test indicated a meaningful difference among scenarios, as well. The average organizational identification score was 4.97 for extra-role behaviors and 4.56 for job creep ($p < 0.001$). Despite the fact that the difference is meaningful, 4.5 out of 6 is still a high score in the case of job creep. This finding could also be explained with Deci and Ryan (1985)'s self-determination theory. Let's assume that the individual satisfies their competence and belongingness needs as being a member of the organization. Even though the individual engages in withdrawal behaviors to satisfy an autonomy need, relations with coworkers and strength of the psychological bond with the organization would buffer the dramatical decline in the level of organizational identification. With the case of job creep, although there is pressure on working more than required and helping others, the individual would still receive a message towards how valuable s/he is for her/his organization. Under those circumstances, satisfied competence and belongingness needs would buffer the effects of job creep on organizational identification.

Extra-Role Behaviors, Gender, Positive Emotions, Organizational Identification: Female participants of extra-role behaviors scenario had higher scores in positive emotions and organizational identification compared to males ($2.67 > 2.48$ and $5.09 > 4.85$, $p < 0.10$). Previous research confirms that females have higher negative affect and higher depression scores (See, Brody, 1999; Simon and Nath, 2004). This finding could be explained as women might feel negative emotions more frequently and they could report higher ratings in questionnaires (Brody & Hall, 2008). No previous finding related with womens' higher organizational identification scores was found, and on the contrary, males' had higher organizational identification in a study (Wan-Huggins, Riordan & Griffeth, 1998). Then, one must conclude that the differences between males and females with regard to organizational identification might vary across situations.

Scenario, Educational Status, Withdrawal Behaviors: In the job creep scenario, the average withdrawal scores of participants with undergraduate degree or above is

higher than participants with college degree or below (3.58 > 3.23, t = -1.777, p < 0.10). An educational degree might increase expectations from the organization; moreover, the psychological contract breach might evoke more negative responses for participants with a high educational status. In the extra-role behaviors scenario, the average organizational identification score of participants with an undergraduate degree or above is higher than the participants with a college degree or below (5.05 > 4.71, t = -2.348, p < 0.05). Educational status might be increasing the value attached to the organization; thus, members with a higher educational status might have stronger psychological bonds with their organization. To sum up, voluntarily performed extra-role behaviors could have positive contribution on organizational identification whereas job creep could lead to employee withdrawal.

In conclusion, significance of the study is based on its experimental design and its focus on two important gaps in the literature. First, extra-role behaviors are treated as an independent variable and its outcomes are investigated. Secondly, the phenomenon of job creep, which has not been tested empirically, is examined.

For the sake of increasing awareness towards job creep, brief information regarding the phenomenon is presented before moving onto suggestions. In particular, downsizing organizations functioning with of employees with higher amounts of workload, unrevised job definitions which do not recognize new tasks that emerge with the changes in workflow, unfair distribution of tasks among employees, manager or coworker pressure, and social loafing could all be summarized as the factors that contribute to job creep. Even though no research investigates the relationships between social loafing and job creep, we believe that durability of social loafing could increase the 'sucker effect.' According to Tan and Tan (2008), group members with high conscientiousness, work group interest, and sense of responsibility do less engaging in social loafing. Accordingly, in cohesive groups with high job visibility, organizational citizenship behaviors are more frequently performed. Besides, in work groups with low job visibility and unclear work distribution, members with low internal work motivation could engage in social loafing more frequently. In conclusion, weak performance norms and weak sense of "we" could lead to a sucker effect for good citizens, as they will be

helping free-riders or completing their tasks on their behalf (Liden, Wayne, Jaworski & Bennett, 2004). Job creep is a neglected construct, for both the researchers and organizations, and this could be due to the idea that "this person was working voluntarily before, [and they] would continue anyway." Nevertheless, managers who do not control the factors that could lead to job creep should consider the possibility of losing valuable organizational members. If those valuable members are bombarded with obligatory demands, they could feel negative affect, and to avoid those negative feelings, they could engage in withdrawal behaviors. Fair distribution of work and up-to-date job definitions as well as high job visibility could prevent job creep. In addition to that, the person-job fit should be well established so that work flow problems with regard to incompetent employees can be prevented.

Suggestions: Job creep should be investigated empirically as there is not much theoretical knowlege about the phenomenon, and both qualitative and quantitative research is needed. The definition could be enlarged, while subdimensions could be explored and situational contributors could be investigated. For instance, do employees with certain characteristics face job creep more than others? Could conscientiousness and perfectionism be one of those characteristics? What about the communication style: is job creep related with "not being able to say no" to extra demands? How could work group characteristics and organizational culture shape it? Could job creep be considered as a factor that violates the norm of reciprocity between the individual and the organization? Does educational status differentiate the responses towards job creep? How could extra-role behaviors and job creep be investigated from the perspective of social exchange theory? Besides, we focused on negative emotions and withdrawal behaviors as outcomes of job creep. Future research could also investigate individual and organizational outcomes of job creep.

Besides job creep, there is a need for conducting future research on the individual and organizational consequences of extra-role behaviors. As extra-role behaviors were treated as a performance indicator, antecedents are mostly investigated. What happens next? In other words, what kind of consequences do extra-role performers experience in their work groups? How do group dynamics get affected?

How are good citizens perceived by their work group and managers? We focused on positive emotions and organizational identification as outcomes of extra-role behaviors. Future research could also treat extra-role behaviors as an ongoing process rather than considering those behaviors as dependent variables.

6. REFERENCES

Asforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14* (1), *20-39.*

Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behavior. *The Journal of Applied Behavioral Sciences, 44*(1), *48-70.*

Baş, T., Usta, Y. & Önder, U. (2008). Derinlemesine Görüşme. (Eds. Baş, T. Ve Akturan, U. *Nitel Araştırma Yöntemleri.* 112-126. Seçkin Yayıncılık.

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.*

Beehr, T. A. & Gupta, N. (1978). A note on the structure of employee withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance, 21, 73-79.*

Beiser, M. (1974). Components and correlates of mental well-being. *Journal of Health and Social Behavior, 15* (4), *320-327.*

Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of positive and negative feedback: the impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology: An International Review, 58* (2), *274-303.*

Berkowitz, L. (1973). Reactance and unwillingness to help others. *Psychological Bulletin, 79* (5), *310-317.*

Bhatia, M. S. (2009). *Dictionary of Psychology and Allied Sciences.* New Age International Sciences.

Biondo, J. & MacDonald, Jr. A. P. (1971). Internal-external locus of control and response to influence attempts. *Journal of Personality, 39* (3), *407-419.*

Blaus, G. (1994). Developing and testing a taxonomy of lateness behavior. *Journal of Applied Psychology, 79* (6), *959-970.*

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in social life.* New York: Wiley

Boen, F., Vanbeselaere, N. & Cool, M. (2006). Group status as a determinant of organizational identification after a takeover: a social identity perspective. *Group Process &Intergroup Relations, 9* (4), *547-560.*

Bolino, M. C., Harvey, J. & Bachrach, D. G. (2012). A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 119, 126-139.*

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, 542-559.*

Bolino, M. C., Turnley, W. T., Gilstrap, J. B. & Suazo, M. M. (2010). Journal of Organizational Behavior, 31, 835-855. Citizenship under pressure: what's a good soldier to do? *Journal of Organizational Behavior, 31, 835-855.*

Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Niehoff, B. P. (2004). The other side of story: reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 14, 229-246.*

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. (Eds.: N. Schmitt, W. C. Borman). *Personnel selection in organizations.* 71–98. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

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

Brody, L. R. (1999). *Gender, emotion and the family.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Brody, L. R. & Hall, J. A. (2008). Gender and emotion in context. (Eds: M. Lewis, J. M. Haviland-Jones Ve L. F. Barrett). *Handbook of emotions*, 395-408. The Guilford Press.

Carmeli, A., Cohen-Meitar, R. & Elizur, D. (2007). The role of job challenge and organizational identification in enhancing creative behavior among employees in the workplace. *The Journal of Creative Behavior, 41* (2), *75-90.*

Chen, P. Y. & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression: withdrawal, theft and substance use: an exploratory study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65, 177-184.

Çetin, F., Şeşen, H. & Basım, N. H. (2012). Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi: örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13* (2), *197-211.*

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, (6), *1241-1255.*

Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R. & Hulin, C. L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: concurrent and lagged citizenship counterproductive associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal, 52, 1051-1066.*

Davila, M. C. & Finkelstein, M. A. (2013). Organizational citizenship behavior and well being: preliminary results. *International Journal of Applied Psychology, 3* (3), *45-51.*

Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance, 8, 217-229.*

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: reconsidered once again. *Review of Educational Research, 71*(1), *1-27.*

Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları, 1* (1), *123-144.*

Eder, P. & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management, 34, 55-68.*

Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: a conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews, 7* (4), *207-230.*

Edwards, M. R., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16* (1), 25-57.

Efraty, D. & Wolfe, D. M. (1988). The effect of organizational identification on employee affective and performance responses. *Journal of Business and Psychology, 3* (1), *105-112.*

Ellis, J. B. & Van Dyne, L. (2009). Voice and silence as observer reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory. (Eds.: J. Greenberg & M. S. Edwards). *Voice and silence in organizations,* 37-61. Bingley, U.K.: Emerald Group.

Fineman, S. (2006). On being positive: concerns and counterpoints. *Academy of Management Review, 31*(2), *270-291.*

Fox, S. & Spector, P. E. (2002). Emotions in the workplace: the neglected side of organizational life introduction. *Human Resource Management Review, 12, 167-171.*

Fox, S., Spector, P. & Miles, D. (2001a). CWB in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59, 291-309.*

Fox, S., Spector, P. E. & Miles, D. (2001b). Counterproductive work behavior in response to job stressors and organizational justice some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59, 291-309.*

Frederickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, 359, 1367-1377.*

Gautam, T., Van Dick, R. & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. Asian Journal of Social Psychology, 7, 301-315.

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, 310–329.*

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

Glomb, T. M., Bhave, D. P., Miner, A. G. & Wall, M. (2011). Doing good, feeling good: examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood. *Personnel Psychology, 64, 191-223.*

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: what it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.

Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millenium. *Journal of Management, 26* (3), *463-488.*

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology, 2* (3), *271-299.*

Hackett, R. D. & Lapierre, L. M. (2004). A meta-analytical explanation of the relationship between lmx and ocb. *Academy of Management Proceedings, August 1, T1-T6.*

Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M. & Fatimah, O. (2012). The relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Asian Social Science, 8* (9), *32-37.*

Hall, D. T., Schneider, B. & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly, 15, 176-190.*

He, H. & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: a review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management, 38* (1), *3-35.*

Hense, R.L. (May, 2000). The Big Five and contextual performance: Expanding person environment fit-theory. Unpublished manuscript. University of South Florida, Tampa, Florida.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling.* University of California Press.

Johns, G. (2001). The psychology of lateness, absenteeism, and turnover. (Eds.: N. Anderson, D. S. Ones, H. K.Sinangil, & C. Viswesvaran). *Handbook of industrial, work & organizational psychology,* 232–252. London: Sage.

Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 857-878.*

Jones, C. & Volpe, E. H. (2010). Organizational identification: extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior, 32* (3), *413-434.*

Karambayya, R. (1990). *Contexts for organizational citizenship behavior: do high performing and satisfying units have better "citizens"* (Working paper). York University, North York, Ontario, Canada.

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

Kidwell, R. E., Mossholder, K. W. & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management, 23* (6), *775-793.*

Kidwell, R. E. & Robie, C. (2003). Withholding effort in organizations: toward development and validation of a measure. *Journal of Business and Psychology, 17* (4), *537-561.*

Klotz, A. C. & Bolino, M. C. (2013). Citizenship and counterproductive work behavior: a moral licensing view. *Academy of Management Review, 38* (2), *292-306.*

Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal, 37* (3), *656-669.*

Krausz, M., Koslowsky, M. & Eiser, A. (1998). Distal and proximal influences on turnover intentions and satisfaction: support for a withdrawal progression theory. *Journal of Vocational Behavior, 52, 59-71.*

Kreiner, G. E. & Ashforth, B. E. (2004). Evidence towards an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 25, 1-27.*

Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87* (1), *131-142.*

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, 1, 52-65.*

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. & Bennett, N. (2004). Social loafing: a field investigation. *Journal of Management, 30* (2), *285-304.*

Liu, Y. & Perrewe, P. L. (2005). The role of emotion in employee counterproductive work behavior: integrating the psychoevolutionary and constructivist perspective. (Eds.: C. E. J. Hartel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy). *Emotions in organizational behavior,* 67-86. Mahwah, NJ: Erbaum.

Mael, F. & Asforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13, 103-123.*

Merritt, A. C., Effron, D. A. & Monin, B. (2010). Moral self-licensing: when being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass, 4* (5), *344-357.*

Mitra, A., Jenkins, D., & Gupta, N. (1992). A meta-analytic review of the relationships between absence and turnover. *Journal of Applied Psychology, 77, 879–889.*

Mobley, W (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62, 237-240.*

Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review, 7*(1), *11-116.*

Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., & Meglino, B (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86, 493-522.*

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology, 76, 845–855.*

Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Niehoff, B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal, 41* (3), *351-357.*

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.*

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

Mowday, R. T., Koberg, C. S. & McArthur, A. V. (1984). The psychology of the withdrawal process: a cross-validational test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal, 27* (1), *79-94.*

Niehoff, B. & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 36*(3), *527-556.*

Pelled, L. H. & Xin, K. R.(1999). Down and out: an investigation of the relationship between mood and employee withdrawal behavior. *Journal of Management, 25* (6), *875-895.*

Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N. & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role performance behavior: the role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science, 34* (2), *244-262.*

Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance, 10* (2), *133-151.*

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26* (3), *513-563.*

Porter, L. W., & Steers, R. M (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin, 80, 151-176.*

Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta analysis. *Journal of Vocational Behavior, 66, 358-384.*

Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology, 39* (6), *1161-1178.*

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25, 54-67.*

Sagie, A., Brati, A., & Tziner, A. (2002). Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal: A new model and an empirical illustration. *Applied Psychology: An International Review, 51, 67–89.*

Sharma, J. & Magotra, I. (2013). Employee absenteeism in manufacturing industry of Jammu: an analysis of precursors. *International Journal of Business, Information and Management, 5* (2), *175-193.*

Shweta, Jha, S. (2009). Determinants of organizational citizenship behaviour: a review of literature. *Journal of Management & Public Policy, 1* (1), *33-42.*

Simon, R. W. & Nath, L. E. (2004). Gender and emotion inthe United States: do men and women differ in self-reports of feelings and expressive behaviors*? American Journal of Sociology, 109, 1137-1176.*

Smith, E.B. (2011). Identities as lenses: how organizational identity affects audiences' evaluation of organizational performance. *Administrative Science Quarterly, 56, 61-94.*

Solnet, D. (2006). Introducing employee social identification to customer satisfaction research a hotel industry study. *Managing Service Quality, 16* (6), *575-594.*

Somers, M. J. (1996). Modelling employee withdrawal behavior over time: a study of turnover using survival analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, 315-326.*

Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 12, 269-292.*

Spector, P. E., Fox, S., & Domagalski, T. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. (Eds.: E. K. Kelloway, J. Barling, and J. Hurrell). *Handbook of workplace violence, 29*-46. Thousand Oaks, CA: Sage.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior, 68, 446-460.*

Spitzmuller, M., Van Dyne, L, & Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: a review and extension of its nomological network. (Eds.: Barling Ve C.L. Cooper) *The SAGE handbook of organizational behavior*, 106-123. Thousand Oaks, CA: Sage.

Staw, B. M., Bell, N. E., Ve Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly, 31, 56-77.*

Şahin, F. (2011). İşe devamsızlığın nedenleri, sonuçları ve örgütler için önemi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 4* (1), *24-39.*

Tan, H. H. & Tan, M. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: the role of personality, motives and contextual factors. *The Journal of Psychology, 142* (1), *89-108.*

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. (Eds.: S. Worchel & W. G. Austin). *Psychology of intergroup relations*, 7-24. Chicago: Nelson-Hall.

Thoits, P. A. & Hewitt, L. N. (2001). Volunteer work and well-being. *Journal of Health and Social Behavior, 42* (2), *115-131.*

Thompson, E. R. (2007). Development and validation of an internationally reliable short-form of the positive and negative affect schedule (panas). *Journal of Cross-Cultural Psychology,38, 227-242.*

Turnipseed, D. & Murkison, G.(2000). Good soldiers and their syndrome: organizational citizenship behavior and the work environment. *North American Journal of Psychology, 2*(2), *281-303.*

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome.* Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance, 10* (2), *85-97.*

Organ, D. W. & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology, 135* (3), *339-350.*

Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48, 775-802.*

Van Dick, M., Grojean, M. W., Christ, O. & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: relationships between organizational identification and organizational citizenship behavior. *British Journal of Management, 17, 282-301.*

Van Dyne, L. Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal, 37* (4), *756-802.*

Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. 1995. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). (Eds.: L. L. Cummings & B. M. Staw*). Research in Organizational Behavior (Vol. 17): 215–285.* Greenwich, CT: JAI Press.

Van Dyne, L. & Ellis, J. B. (2004). Job creep: a reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over-fulfillment of obligations. (Eds.: J.C. Shapiro, L. Shore, S. Taylor & L. Tetrick). *The employment relationship:*

examining psychological anda contextual perspectives, 181-205. Oxford, NY: Oxford University Press.

Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41, 108-120.*

Van Katwyk, P. T., Spector, P. E., Fox, S. & Kelloway, E. K. (2000). Using the job-related affective well-being scale (jaws) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology, 5* (2), *219-230.*

Van Knippenberg, D. & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 137-147.*

Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behaviour: theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour, 3* (1), *77-93.*

Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of ocb? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace? *Journal of Business and Psychology, 21*(3), *377-405.*

Vondey, M. (2009). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *Interational Journal of Leadership Studies, 6* (1), *3-27.*

Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M. & Griffeth, R. W. (1998). The development and longitudinal test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology, 28* (8), *724-749.*

Watson, D. (1988). Intraindividual and interindividual analyses of positive and negative affect: their relation to health complaints, perceived stress, and daily activities. *Journal of Personality and Social Psychology, 54* (6), *1020-1030.*

Watson, D. & Clark, L. A. (1994*). The panas-x manual for the positive and negative affect Schedule-expanded form.* New York: Springer Publishing.

Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the panas scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54* (6), *1063-1070.*

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.*

Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. (Eds.: B. M. Staw & L. L. Cummings). *Research in Organizational*

Behavior, 18, 1-74. Greenwich, CT: JAI Press. Wellin, M. (2007). *Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance.* MPG Book.

Wellin, M. (2007). *Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance*. Gower Publishing Limited.

Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17* (3), *601-617.*

Williams, S. & Shiaw, W. T. (2010). Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 133* (6), *656-668.*

Wong, Y., Ngo, H. & Wong, C. (2006). Perceived organizational support, justice, trust and organizational citizenship behavior: a study of chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business, 41, 344-355.*

Online Resources

Turkish Justice Department, Dictionary of Law. Retrieved at 28 July, 2014. http://www.sozluk.adalet.gov.tr/.

7. APPENDIX

7.1. SCENARIOS

Extra-Role Behaviors Scenario

Deniz works as an assistant specialist in a company. S/he fulfills all the job requirements written in her/his job definition. In addition to her/his job requirements, s/he is recognized as an employee who volunteers for extra-work. S/he helps others who have heavy workloads and challenging tasks. S/he helps others who leave work early and who arrive late, to complete their assignments. Besides working hard, s/he cares for others who have work-related or personal problems. Briefly to say, Deniz fulfills her/his job requirements, helps coworkers and works extra hours from time to time.

Job Creep Scenario

Deniz works as an assistant specialist in a company. S/he fulfills all the job requirements written in her/his job definition. In addition to her/his job requirements, s/he is recognized as an employee who volunteers for extra-work. S/he helps others who have heavy workloads and challenging tasks. After some time, volunteer work and help becomes obligatory. Deniz starts to feel as if s/he has to help others or take extra work. S/he feels under pressure and volunteer work becomes a part of her/his job routine. Some days, s/he works extra-time to complete her/his own assignments due to the time spent with extra work and helping others.

7.2. EMOTIONS

Scale: (1) Never (2) Rarely (3) Sometimes (4) Often (5) Very Often (6) Always

Positive Emotions: Dynamic, peaceful, proud, happy, cheerful

Negative Emotions: Bored, sad, disappointed, angry, nervous

7.3. WITHDRAWAL BEHAVIORS

Scale:(1) Certainly No (2) No (3) A little probable (4) Possible (5) Yes (6) Certainly Yes

I would exert less effort to avoid the extra-work.

I would engage in getaways (long lunch breaks, internet surfing, leaving early etc.) to withdraw from work.

I would search for job alternatives outside.

If possible, I would leave my department and work in another department in the same organization.

I would start losing my enthusiasm for work.

7.4. ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

Scale:(1) Certainly No (2) No (3) A little probable (4) Possible (5) Yes (6) Certainly Yes

I would say "we", rather than "they" when I talked about my organization.

I would feel as if the organization's successes were my successes.

When someone praised my organization, I would feel like it was like a personal compliment.

I would have a sense of belongingness to the organization.

I would be interested in what others thought about my organization.

When someone critized my organization, I would feel bad.

7.5. DEMOGRAPHIC QUESTIONS

Age: … Gender: ( ) Female… ( ) Male
Sector ( ) Private ( ) Public
Do you work in an office? ( ) Yes ( ) No

Education: ( ) High school ( ) College ( ) Undergraduate ( ) Master ( ) Ph. D.

Business segment:

( ) Finance ( ) Education ( ) Consulting ( ) Retailing ( ) Technology ( ) Media ( ) Tourism ( ) Health

( ) Logistics*)* ( ) Construction ( ) Trade ( ) Petrochemistry ( ) Textile ( ) Food ( ) Other:……...

Position:
( ) Top level manager
( ) Middle level manager with more than 10 subordinates
( ) Middle level manager with less than 10 subordinates
( ) Expert
( ) Office worker

Total work experience:……(years) Tenure:…….(years)

Salary:( ) 1000 TL or less . ( )1001-2000 TL ( )2001-3000 TL ( )3001-4000 TL ( )4001-5000 TL ( )5001 TL or more

7.6. QUESTIONNAIRES

7.6.1. Questionnaire 1: Extra-Role Behaviors

İyi günler efendim İsmim … . Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Doktora tezi kapsamında "Ekstra Rol Davranışları ve Bireysel Sonuçları" konusunda bir araştırma gerçekleştiriyoruz. Bu konu hakkında sizlerin de görüşlerini almak istiyorum.

DM2. Yaşınızı öğrenebilir miyim?_____

DM2A. Yaş aralığını kodlayınız.

20 yaşının altında	**1**	**Anketi bitiriniz**
20-26	**2**	
26-30	**3**	
31-35	**4**	
36-40	**5**	
40 yaşının üstünde	**6**	**Anketi bitiriniz**

DM3. Özel sektörde mi çalışıyorsunuz yoksa kamuda mı?

Özel sektör	**1**	
Kamu	**2**	**Anketi bitiriniz**

DM4. Şirketteki pozisyonunuzu öğrenebilir miyim?

Üst yönetici(Genel müdür, müdür)	**1**	
10'dan az çalışanlı -Orta düzey yönetici	**2**	
10'dan fazla çalışanlı -Orta düzey yönetici	**3**	
Nitelikli Uzman (Mühendis, tekniker)	**4**	
Memur/Ofis Çalışanı	**5**	
Diğer (Açık uçlu belirtme almıyoruz)	**6**	**Anketi bitiriniz**

Şimdi size okuyacağım kısa senaryoda yer alan karakterin yerine kendinizi koymanız ve sorularımızı bu doğrultuda yanıtlamanızı rica ediyorum.

SENARYO

Deniz, bir şirkette uzman yardımcısı olarak çalışmaktadır. İş tanımında yer alan tüm görevlerini eksiksiz olarak yerine getiren ve kendi sorumluluğunda olan işleri takip eden Deniz, işinin resmi gerekliliklerini tam anlamıyla karşılamaktadır. İş tanımına ilaveten, ekstradan görevler almak için gönüllü olmasıyla da tanınır ve fazladan çalışmaktan kaçmaz. Zor görevleri olan, iş yükü fazla olan iş arkadaşlarına yardım eder. İşe geciken veya işten erken çıkma durumunda olanlara, kendi işini bırakarak yardıma koşar. Sıkı çalışmasının yanı sıra, kişisel veya işle ilgili problemleri olan iş arkadaşları ile de ilgilenir. Özetle, Deniz hem iş tanımında yer alan görevlerini yerine getiren, hem de iş arkadaşlarının yardımına koşan bir çalışan olarak, zaman zaman mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.

BÖLÜM 1:KOD B

B. Şimdi kendinizi Deniz'in yerine koyun, onun gibi biri olduğunuzu düşünün. Böyle bir durumda işyerinizde aşağıdaki duyguları ne sıklıkla hissederdiniz? Cevabınız "hiçbir zaman-nadiren-bazen-sık sık-çok sık ve her zaman şeklinde olmalıdır. Her bir duygu durumu için fikrinize uygun gelen cevap seçeneğini söyler misiniz?

Soru kodu	İfade	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Çok sık	Her zaman
B1_1	Bıkkın	1	2	3	4	5	6
B1_2	Dinamik	1	2	3	4	5	6
B1_3	Hayal kırıklığı	1	2	3	4	5	6
B1_4	Huzurlu	1	2	3	4	5	6
B1_5	Üzgün	1	2	3	4	5	6
B1_6	Gururlu	1	2	3	4	5	6
B1_7	Kızgın	1	2	3	4	5	6
B1_8	Mutlu	1	2	3	4	5	6
B1_9	Tedirgin	1	2	3	4	5	6
B1_10	Neşeli	1	2	3	4	5	6

BÖLÜM 2: KOD C

C. Şimdi yine kendinizi Deniz'in yerine koymanızı ve onun gibi biri olduğunuzu düşünerek okuyacağım ifadeleri kesinlikle hayır-çok düşük ihtimalle-düşük ihtimalle-mümkün-yüksek ihtimalle veya kesinlikle evet şeklinde cevaplamanızı istiyorum.

Soru kodu	Deniz'in yerinde olsaydınız….	Kesinlikle Hayır	Çok Düşük İhtimalle	Düşük İhtimalle	Mümkün	Yüksek İhtimalle	Kesinlikle Evet
C1_1	Çalıştığım işyeriyle ilgili bir şey anlatırken "biz" ifadesini kullanırdım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_2	Kurumumun başarısını kendi başarım gibi sahiplenirdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_3	Biri çalıştığım işyeri hakkında övgü dolu sözler söylediğinde sanki bana iltifat edilmiş gibi hissederdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_4	Çalıştığım işyerine karşı bir aidiyet hissi beslerdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_5	Diğer insanların kurumum hakkındaki düşüncelerini önemserdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_6	Kurumum aleyhine yapılan eleştirileri duyduğumda, kendimi kötü hissederdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_7	İş yerimde sergilediğim çabayı azaltıp, bana verilebilecek ekstra görevlerden kaçınmaya çalışırdım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_8	İş yerimdeyken, beni işten uzaklaştıracak, mümkün mertebe küçük kaçamaklar yaratırdım (öğle yemeği süresini uzatma, internette vakit geçirme, iş yerinden erken çıkma, mesaiye geç başlama vb.)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_9	Farklı şirketlerde olabilecek iş alternatiflerini gözden geçirirdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_10	Fırsat doğarsa, mevcut bölümümden ayrılıp aynı kurum içerisinde farklı bir bölüme geçmek isterdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_11	İşimden soğumaya başlardım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

BÖLÜM 3: KOD DM

DM5. Cinsiyeti sormadan kodlayınız.

Kadın	**1**
Erkek	**2**

DM6. En son mezun olduğunuz eğitim kurumunu öğrenebilir miyim?

Lise veya dengi	**1**
Yüksek okul	**2**
Lisans/Üniversite	**3**
Yüksek lisans	**4**
Doktora	**5**

DM7. Çalıştığınız firmanın faaliyet alanını öğrenebilir miyim?

Finans (Bankacılık,sigortacılık vb.)	**1**
Eğitim	**2**
Danışmanlık	**3**
Perakendecilik	**4**
Bilişim (Teknoloji, Haberleşme vb.)	**5**
Medya	**6**
Turizm	**7**
Sağlık	**8**
Lojistik (Havayolu, Kargo, Taşımacılık)	**9**
İnşaat	**10**
Ticaret	**11**
Petrokimya	**12**
Tesktil	**13**
Gıda	**14**
Diğer (Belirtiniz) _____	**15**

DM8. Yönetsel pozisyonda mısınız?

Evet	**1**
Hayır	**2**

DM9. Toplam iş hayatı tecrübenizi yıl olarak öğrenebilir miyim?(nümerik)

DM10. Mevcut kurumdaki iş tecrübenizi yıl olarak öğrenebilir miyim?(nümerik)

DM11. Gelir durumunuz okuyacağım aralıklardan hangisine uymaktadır?

1000 TL veya daha az	**1**
1001-2000 TL	**2**
2001-3000 TL	**3**
3001-4000 TL	**4**
4001-5000 TL	**5**
50001 TL ve üzeri	**6**
Cevap vermek istemiyor	**7**

DM12. Adınızı ve soyadınızı öğrenebilir miyim?

ADI	
SOYADI	

DM9. Görüştüğünüz kişinin telefon numarasını yazınız(nümerik)

DM10. Anketör adını yazınız.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

7.6.2. Questionnaire 2: Job Creep

İyi günler efendim İsmim … . Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Doktora tezi kapsamında "Ekstra Rol Davranışları ve Bireysel Sonuçları" konusunda bir araştırma gerçekleştiriyoruz. Bu konu hakkında sizlerin de görüşlerini almak istiyorum.

DM2. Yaşınızı öğrenebilir miyim?_____

DM2A. Yaş aralığını kodlayınız.

20 yaşının altında	**1**	**Anketi bitiriniz**
20-26	**2**	
26-30	**3**	
31-35	**4**	
36-40	**5**	
40 yaşının üstünde	**6**	**Anketi bitiriniz**

DM3. Özel sektörde mi çalışıyorsunuz yoksa kamuda mı?

Özel sektör	**1**	
Kamu	**2**	**Anketi bitiriniz**

DM4. Şirketteki pozisyonunuzu öğrenebilir miyim?

Üst yönetici(Genel müdür, müdür)	**1**	
10'dan az çalışanlı -Orta düzey yönetici	**2**	
10'dan fazla çalışanlı -Orta düzey yönetici	**3**	
Nitelikli Uzman (Mühendis, tekniker)	**4**	
Memur/Ofis Çalışanı	**5**	
Diğer (Açık uçlu belirtme almıyoruz)	**6**	**Anketi bitiriniz**

Şimdi size okuyacağım kısa senaryoda yer alan karakterin yerine kendinizi koymanız ve sorularımızı bu doğrultuda yanıtlamanızı rica ediyorum.

SENARYO

Deniz, bir şirkette uzman yardımcısı olarak çalışmaktadır. İş tanımında yer alan tüm görevlerini eksiksiz olarak yerine getiren ve kendi sorumluluğunda olan işleri takip eden Deniz, işinin resmi gerekliliklerini tam anlamıyla karşılamaktadır. İş tanımına ilaveten, ekstradan görevler almak için gönüllü olmasıyla da tanınır ve fazladan çalışmaktan kaçmaz. Zor görevleri olan, iş yükü fazla olan arkadaşlarına yardım eder. Ancak gönüllü olarak yaptığı yardımlar ve aldığı ekstra görevler, bir süre sonra kendisinden sürekli beklenir hale gelir. İş arkadaşlarının yardımına koşma hususunda sanki buna mecburmuş, sanki onun sorumluluğuymuş gibi hissetmeye başlar. Baskı altında kalıyormuş gibi bir duyguya kapılır. Üstelik başta gönüllü olan bu görevler zamanla rutine biner ve kendisinin tamamlaması gereken esas işleri mesai içerisinde yetiştiremediği günler sıklaşır.

BÖLÜM 1:KOD B

B. Şimdi kendinizi Deniz'in yerine koyun, onun gibi biri olduğunuzu düşünün. Böyle bir durumda işyerinizde aşağıdaki duyguları ne sıklıkla hissederdiniz? Cevabınız "hiçbir zaman-nadiren-bazen-sık sık-çok sık ve her zaman şeklinde olmalıdır. Her bir duygu durumu için fikrinize uygun gelen cevap seçeneğini söyler misiniz?

Soru kodu	İfade	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Çok sık	Her zaman
B1_1	Bıkkın	1	2	3	4	5	6
B1_2	Dinamik	1	2	3	4	5	6
B1_3	Hayal kırıklığı	1	2	3	4	5	6
B1_4	Huzurlu	1	2	3	4	5	6
B1_5	Üzgün	1	2	3	4	5	6
B1_6	Gururlu	1	2	3	4	5	6
B1_7	Kızgın	1	2	3	4	5	6
B1_8	Mutlu	1	2	3	4	5	6
B1_9	Tedirgin	1	2	3	4	5	6
B1_10	Neşeli	1	2	3	4	5	6

BÖLÜM 2: KOD C

C. Şimdi yine kendinizi Deniz'in yerine koymanızı ve onun gibi biri olduğunuzu düşünerek okuyacağım ifadeleri kesinlikle hayır-çok düşük ihtimalle-düşük ihtimalle-mümkün-yüksek ihtimalle veya kesinlikle evet şeklinde cevaplamanızı istiyorum.

Soru kodu	Deniz'in yerinde olsaydınız….	Kesinlikle Hayır	Çok Düşük İhtimalle	Düşük İhtimalle	Mümkün	Yüksek İhtimalle	Kesinlikle Evet
C1_1	Çalıştığım işyeriyle ilgili bir şey anlatırken "biz" ifadesini kullanırdım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_2	Kurumumun başarısını kendi başarım gibi sahiplenirdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_3	Biri çalıştığım işyeri hakkında övgü dolu sözler söylediğinde sanki bana iltifat edilmiş gibi hissederdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_4	Çalıştığım işyerine karşı bir aidiyet hissi beslerdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_5	Diğer insanların kurumum hakkındaki düşüncelerini önemserdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_6	Kurumum aleyhine yapılan eleştirileri duyduğumda, kendimi kötü hissederdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_7	İş yerimde sergilediğim çabayı azaltıp, bana verilebilecek ekstra görevlerden kaçınmaya çalışırdım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_8	İş yerimdeyken, beni işten uzaklaştıracak, mümkün mertebe küçük kaçamaklar yaratırdım (öğle yemeği süresini uzatma, internette vakit geçirme, iş yerinden erken çıkma, mesaiye geç başlama vb.)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_9	Farklı şirketlerde olabilecek iş alternatiflerini gözden geçirirdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_10	Fırsat doğarsa, mevcut bölümümden ayrılıp aynı kurum içerisinde farklı bir bölüme geçmek isterdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_11	İşimden soğumaya başlardım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

BÖLÜM 3: KOD DM

DM5. Cinsiyeti sormadan kodlayınız.

Kadın	**1**
Erkek	**2**

DM6. En son mezun olduğunuz eğitim kurumunu öğrenebilir miyim?

Lise veya dengi	**1**
Yüksek okul	**2**
Lisans/Üniversite	**3**
Yüksek lisans	**4**
Doktora	**5**

DM7. Çalıştığınız firmanın faaliyet alanını öğrenebilir miyim?

Finans (Bankacılık,sigortacılık vb.)	**1**
Eğitim	**2**
Danışmanlık	**3**
Perakendecilik	**4**
Bilişim (Teknoloji, Haberleşme vb.)	**5**
Medya	**6**
Turizm	**7**
Sağlık	**8**
Lojistik (Havayolu, Kargo, Taşımacılık)	**9**
İnşaat	**10**
Ticaret	**11**
Petrokimya	**12**
Tekstil	**13**
Gıda	**14**
Diğer (Belirtiniz) _____	**15**

DM8. Yönetsel pozisyonda mısınız?

Evet	**1**
Hayır	**2**

DM9. Toplam iş hayatı tecrübenizi yıl olarak öğrenebilir miyim?(nümerik)

DM10. Mevcut kurumdaki iş tecrübenizi yıl olarak öğrenebilir miyim?(nümerik)

DM11. Gelir durumunuz okuyacağım aralıklardan hangisine uymaktadır?

1000 TL veya daha az	**1**
1001-2000 TL	**2**
2001-3000 TL	**3**
3001-4000 TL	**4**
4001-5000 TL	**5**
50001 TL ve üzeri	**6**
Cevap vermek istemiyor	**7**

DM12. Adınızı ve soyadınızı öğrenebilir miyim?

ADI	
SOYADI	

DM9. Görüştüğünüz kişinin telefon numarasını yazınız(nümerik)

DM10. Anketör adını yazınız.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

7.7. DISSERTATION IN TURKISH

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (İNG) BİLİM DALI

ROL ÖTESİ DAVRANIŞLAR VE İŞ TAŞMASI: DUYGULAR, GERİ ÇEKİLME DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ

Doktora Tezi

NİL SELENAY ERDEN

Danışman: DOÇ. DR. TÜLAY TURGUT

İstanbul, 2015

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, rol ötesi davranışların ve iş taşmasının sonuçlarını araştırmaktadır. Bu doğrultuda kurulan araştırma hipotezleri; rol ötesi davranışların gönüllü sergilendikleri durumda olumlu duygulanımı arttıracağı ve bu olumlu duyguların örgütle özdeşleşmeye katkıda bulunacağıdır. Ancak rol ötesi davranışların gönüllülük esasıyla değil de baskı sonucu sergilenmeleriyle iş taşmasına yol açmaları durumunda, olumsuz duygulanımı ve geri çekilme davranışlarını arttıracakları beklenmiştir.

İstanbul'da hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmanın sonuçları, rol ötesi davranışların olumlu duyguları ve örgütle özdeşleşmeyi; iş taşmasının ise olumsuz duyguları ve geri çekilme davranışlarını arttırdığını göstermiştir.

Çalışmanın ana katkısı, literatürde görgül olarak çalışma alanı bulmamış yeni bir değişken olan iş taşmasını ele almasıdır. Böylelikle rol ötesi davranışların ardındaki gönüllülük hususuna dikkat çekilmiştir. Ayrıca rol ötesi davranışların bağımsız değişken olarak ele alınmasının yanı sıra, iki yönlü bir bakış açısı ile hem olumlu hem olumsuz sonuçları incelenmiştir. Temel olarak, iş taşması olgusunun örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda ele alınabilecek önemli bir husus olduğu ortaya konmuştur. Gelecek çalışmalar için öneriler de sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: rol ötesi davranışlar, iş taşması, duygular, geri çekilme davranışları, örgütle özdeşleşme

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the results of extra-role behaviors and job creep. In this respect, it is hypothesized that when extra-role behaviors are performed voluntarily, they will lead to positive emotions and those positive emotions will contribute to organizational identification. On the other hand, when extra-role behaviors are not performed voluntarily, they will lead to job creep, which will result in negative emotions and employee withdrawal.

According to the study conducted on service sector employees working in Istanbul, when performed voluntarily, extra-role behaviors are associated with positive outcomes such as positive emotions and organizational identification. When these behaviors are performed with pressure that leads to job creep, they are associated with negative outcomes such as negative emotions and employee withdrawal.

The main contribution of this study is that it investigated a new variable, namely as "job creep." In this respect, the voluntary aspect of extra-role behaviors is highlighted. In addition to that, this study adopts a fresh perspective by treating extra-role behaviors as an independent variable and focusing on its outcomes. Mainly, it is suggested that job creep could be treated as a sound variable in organizational behavior research. Avenues for future studies are also discussed.

Keywords: extra-role behaviors, job creep, emotions, withdrawal behaviors, organizational identification

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
İÇİNDEKİLER ..... **iii**
TABLO LİSTESİ ..... **vi**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **vii**
1. GİRİŞ **1**
2. TEORİK ALTYAPI **3**
2.1. ROL ÖTESİ DAVRANIŞLAR 3
2.1.1. Tanımları 3
2.1.2. Öncelleri 7
2.1.3. Sonuçları 10
2.2. İŞ TAŞMASI 13
2.2.1. Tanım ve Öncelleri 13
2.2.2. İş Taşmasının Sonuçları 16
2.3. DUYGULAR 17
2.3.1. Tanımları 17
2.3.2. Rol Ötesi Davranışların ve İş Taşmasının Duygular ile İlişkisi 19
2.4. GERİ ÇEKİLME DAVRANIŞLARI 21
2.4.1. Tanımları, Öncelleri ve Sonuçları 21
2.4.2. Duygular ve Geri Çekilme Davranışları İlişkisi 24
2.5. ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME 25
2.5.1. Tanımları 25
2.5.2. Örgütle Özdeşleşmenin Öncelleri ve Sonuçları 27
2.5.3. Duygular ve Örgütle Özdeşleşme İlişkisi 29
2.6. HİPOTEZLER 30
2.7. ARAŞTIRMA SORULARI 31
3. METOT **32**

3.1. ÖN ÇALIŞMALAR 32
3.1.1. Rol Ötesi Davranışlar ve İş Taşması ile Sonuçları Üzerine Keşifsel Çalışmalar 32
3.1.2. Senaryoların, Bağımlı Değişkenlere Dair Ölçeklerin Hazırlanması ve Test Edilmesi 37
3.1.3. Model Testi 40
3.2. ÖRNEKLEM 43
3.3. UYGULAMA 45
3.4. ÖLÇÜM ARAÇLARI 46
3.5. VERİ ANALİZİ 49
4. BULGULAR 50
4.1. ÖLÇEKLERİN İÇ TUTARLILIKLARI 50
4.2. ÖLÇEKLERE UYGULANAN FAKTÖR ANALİZLERİ 50
4.2.1. Duygular Ölçeği Faktör Analizleri 50
4.2.2. Geri Çekilme Davranışları Ölçeği Faktör Analizleri 51
4.2.3. Örgütle Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizleri 52
4.3. SENARYOLAR ARASI FARK TESTLERİ 52
4.4. DUYGULAR, GERİ ÇEKİLME DAVRANUŞLARI VE ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME DEĞİŞKENLERİNE UYGULANAN KORELASYON VE REGRESYON ANALİZLERİ 54
4.5. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE UYGULANAN FARK TESTLERİ 58
4.5.1. Cinsiyete Göre Fark Testleri 58
4.5.2. Eğitim Durumuna Göre Fark Testleri 59
4.5.3. Gelir Durumuna Göre Fark Testleri 60
4.5.4. Yönetsel Pozisyona Göre Fark Testleri 61
4.5.5. Yönetsel Düzeye Göre Fark Analizleri 61
4.6. BULGULARIN ÖZETİ 62
5. TARTIŞMA VE ÖNERİLER 64
6. KAYNAKÇA 71
7. EKLER 82
7.1. SENARYOLAR 82
7.2. DUYGULAR 83

7.3. GERİ ÇEKİLME DAVRANIŞLARI 83
7.4. ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME 83
7.5. DEMOGRAFİK SORULAR 83
7.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMLARI 84
7.6.1. Soru Formu 1: Rol Ötesi Davranışlar 84
7.6.2. Soru Formu 2: İş Taşması 88

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Olumlu ve Olumsuz Duygular 18
Tablo 2: Ön Çalışma 6 için t testi Sonuçları 40
Tablo 3: Ön Çalışma 7 için t testi Sonuçları 42
Tablo 4: Demografik Veriler 43
Tablo 5: Çalışılan Pozisyona Göre Denek Sayıları 44
Tablo 6: Şirketlerin Faaliyet Alanlarına Göre Denek Sayıları 45
Tablo 7: İç Tutarlılık Katsayıları 50
Tablo 8: Rol Ötesi Davranışlar Senaryosu, Duygular Faktör Analizi 51
Tablo 9: İş Taşması Senaryosu, Duygular Faktör Analizi 51
Tablo 10: Senaryolar arası Fark Testi Sonuçları 53
Tablo 11: Rol Ötesi Davranışlar Senaryosu, Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler 54
Tablo 12: İş Taşması Senaryosu, Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler 55
Tablo 13: İş Taşması Durumunda Olumsuz Duygular ve Geri Çekilme Davranışları 56
Tablo 14: Rol Ötesi Davranışlar Durumunda Olumlu Duygular ve Örgütle Özdeşleme 58
Tablo 15: Senaryo, Eğitim Durumu ve Örgütle Özdeşleşme Etkileşimi 59

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli 2
Şekil 2: Dairesel Sırada Yer Alan 8 Duygudurum 17
Şekil 3: Örgütle Özdeşleşme, Senaryo ve Eğitim Durumu Etkileşimi 60

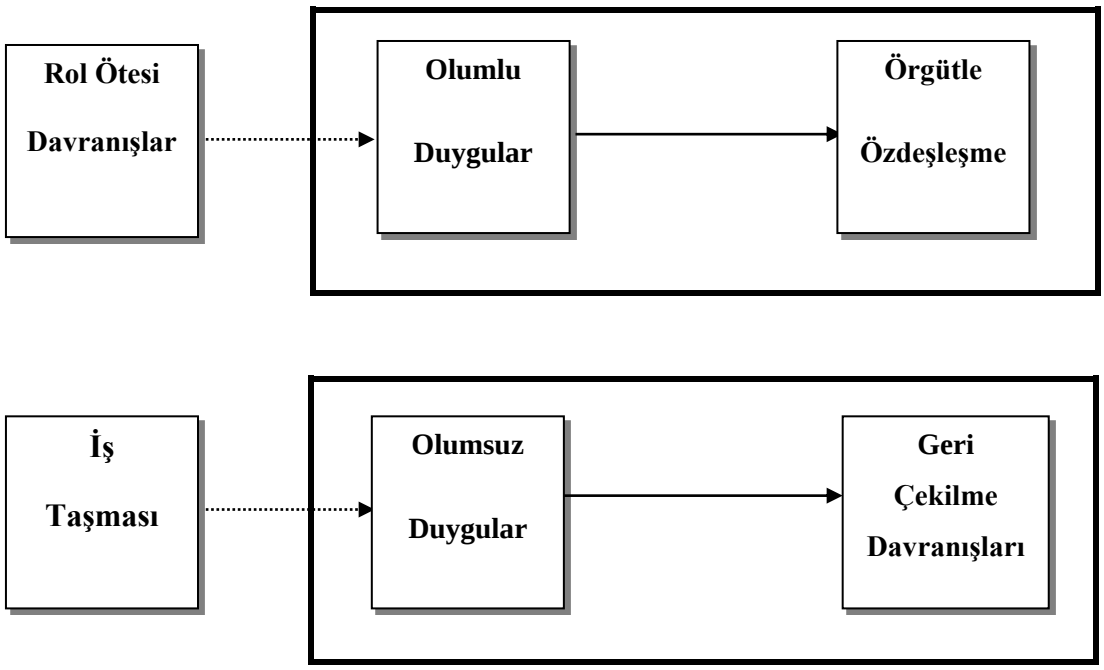
1. GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı, ekstra rol davranışı, olumlu sosyal davranış, bağlamsal performans ve örgütsel spontanlık gibi isimlerle anılan ancak temelde fazladan çalışmaya ve iş arkadaşlarına yardım etmeye atıfta bulunan rol ötesi davranışların bireysel sonuçlarını araştırmaktır. Temel amaç, bu rol ötesi davranışların zamanla rol içi davranışlar olarak algılanmasını yani "iş taşmasını" (job creep), deneysel bir tasarım (experimental design) kullanarak sebep-sonuç ilişkileri mahiyetinde ele almaktır. Rol ötesi davranışların örgütsel etkinlik ve bireysel performansa katkılarının yanı sıra; iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi iş tutumlarıyla olan ilişkisinin sıklıkla araştırıldığı ve kavrama olumlu bir pencereden bakıldığı yapılan literatür taraması neticesinde görülmüştür. Rol ötesi davranışların bireysel sonuçlarını araştıran çalışmalar oldukça yenidir. İş taşması hususu ise sadece kavram olarak var olmaktadır. Henüz görgül olarak incelenmemiştir. İş taşması temelde iş tanımı dışında yer alan ve gönüllü olarak yerine getirilen görevlerin; zaman içerisinde bireyin asli görevleriymiş gibi algılanması ve bireyden sürekli beklenmesi sonucu, bireyin işinin gayri resmi şekilde genişlemesine işaret eden bir olgudur. Öyle ki, bireyin gönüllü olarak iş arkadaşlarına veya üstlerine yardım etmesi, veyahut kendi sorumluluğunda olmayan işleri üstlenmesi, zaman içerisinde asli görevleriymiş gibi algılanmaya başlanabilir. Dolayısıyla iş taşması yaşayan bireylerin iş yükü, akabinde işyerinde geçirdikleri zaman artacaktır. Zira üstlenilen fazladan görevler ve başkalarına yapılan yardımlar, bireyin kendi görevlerini yerine getirmek için kullanacağı zamanı işgal edecek; böylece işin mesai dışına taşması söz konusu olacaktır. Bunun yanı sıra çalışmalar rol ötesi davranışları bir performans çıktısı gibi ele alarak, öncellerine odaklanmaktadırlar. Oysaki bu çalışma, rol ötesi davranışların ne gibi sonuçları olabileceğine ışık tutacaktır. Denebilir ki; literatürdeki kesitsel çalışmalar rol ötesi davranışların öncellerine odaklanmaktadır. Bu çalışmaysa klasik akımdan farklı olarak; rol ötesi davranışları gösteren bireylerin bu süreç içinde nasıl hissedeceğini ve nasıl davranacağını incelemektedir.

Rol ötesi davranışların, başkalarına yardım etmenin bireye vereceği iç huzur ve çalışılan kuruma katkıda bulunmayı teşvik etmesinden hareketle olumlu duyguları

arttıracağı, bu olumlu duyguların da bireyin örgütle özdeşleşmesini kuvvetlendireceği öngörülmektedir. Öte yandan rol ötesi davranışların iş taşmasına dönüşmesinin olumsuz duyguları arttıracağı ve bireyin geri çekilme davranışları göstererek hem iş taşmasının olumsuz etkilerinden, hem de olumsuz duygulardan uzaklaşacağı öngörülmektedir.

Özetle, rol ötesi davranışların gönüllü sergilenmeleri durumunda bireyde olumlu duygular uyandıracakları, bu olumlu duyguların da örgütle özdeşleşmeyi kuvvetlendireceği öngörülmüştür. İş taşması ise olumsuz duygulara sebep olacak ve birey bu olumsuz hislerden uzaklaşmak için geri çekilme davranışlarına yönelecektir. Rol ötesi davranışlar ve iş taşması hususları senaryo ile verileceğinden, araştırma modeli iki farklı kola ayrılmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin tanımları ve birbirleri arasındaki ilişkiler teorik altyapı bölümünde ele alınmıştır.

2. TEORİK ALTYAPI

Bu bölümde araştırma modeli kapsamında incelenen rol ötesi davranışlar, iş taşması, duygular, geri çekilme davranışları ve örgütle özdeşlemeye ilişkin literatür taramasına yer verilmiştir. Değişkenler arası öngörülen ilişkiler, geçmiş araştırma bulguları açıklanmıştır. Bu akış içerisinde, öncelikle rol ötesi davranışlara yönelik tanımlara, öncel ve sonuç değişkenlere yer verilmiştir. Ardından sırasıyla iş taşması, duygular, geri çekilme davranışları ve örgütle özdeşleşmeye yönelik literatür taramasına yer verilmiştir. Teorik altyapı, hipotezlerin sunulmasıyla sonlandırılmıştır.

2.1. ROL ÖTESİ DAVRANIŞLAR

2.1.1. Tanımları

Örgütsel Davranış literatüründe rol ötesi davranışların çalışılmaya başlanmasının temelinde, Katz ve Kahn'ın 1966 yılında yayınlanan "Örgütlerin Sosyal Psikoloji" isimli kitabında yer alan "Rol Teorisi" bulunmaktadır. Buna göre örgüt biçimsel olduğu kadar, ayrıca sosyal bir sistem olma özelliği taşır ve bu sosyal sistemin temel yapı taşını üyelerin üstlendikleri roller oluşturur. Her üye, başka üyelere ilişkiler yolu ile bağlıdır. Bu ilişki ağları üyelerin rollerini beklentiler ve algılar çerçevesinde belirler. O halde örgüt içerisinde rol; biçimsel örgüt yapısı paralelinde oluşan işin gerekliliklerinin yanı sıra, başkalarının bireyden beklentileri çerçevesinde de belirlenir. Buna göre; ilişki kurulan bireylerin beklentileri de rolün bir parçası haline dönüşebilir. Ancak birey işinin resmi gereklilikleri dışında, kendisinden beklenenlere ne derece riayet edeceğine kendisi karar verir ve bu doğrultuda davranır. İşte bu noktada rol içi ve rol dışı olmak üzere farklı davranış türleri ortaya çıkar. Pek tabi ki rol davranışlarının bir süreç içerisinde birbiri ardına sergilenen davranışlar olarak kabul edilmesi, bir diğer deyişle bu davranışları gösteren bireyin nasıl hissedeceği ve akabinde ne gibi olaylar ile karşılaşacağı da ele alınmalıdır. Böylece grup içi dinamiklerin, rol davranışlarına olan etkisi daha kapsamlı bir şekilde incelenebilir.

Rol içi davranışlar, kişinin işinin resmi gereklilikleri kapsamında tanımlanmış görev ve sorumluluklara işaret eder (Morrison, 1994). Ancak bu görev ve sorumluluk algısı aynı işi yapan çalışanlar arasında değişebilir, bir diğer deyişle kimi çalışanlar

işlerinin sınırlarını daha dar çizerken kimileri daha geniş tutabilir. Buna rağmen örgütsel davranış literatüründe 30 yılı aşkın bir süredir, örgütsel vatandaşlık davranışı adı altında, incelenen birtakım rol dışı davranışlar olduğu görülmektedir. Vatandaşlık davranışlarını ilk ortaya atan araştırmacı Organ (1988) olmuştur. Organ (1988)'ın tanımı çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışları: örgütün etkin işleyişine katkıda bulunan, işin biçimsel gerekliliklerinin ötesinde çalışanlarca gönüllü olarak sergilenen ve biçimsel sistem tarafından ödüllendirilmeyen yardımseverlik (işe yeni giren iş arkadaşlarına yardım etme vb.), sivil erdem (örgütsel süreçlere aktif katılma ve bağlılık gösterme) nezaket (başka insanları etkileyen konularda hassas davranma), sportmenlik (olumsuz durumlar karşısında şikâyet etmeme, hoşgörülü olma) ve vicdanlılık (işin asgari gerekliliklerinin ötesinde çaba harcama) eksenlerinde sınıflandırılan, tamamen çalışanın kişisel insiyatifinde olan davranışlardır. Amaç örgüte katkıda bulunmaktır. Sergilenmediklerinde ceza, sergilendiklerinde ödül getirmezler.

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışlarının bağlamsal performans (contextual performance) (Borman ve Motowidlo, 1993), olumlu sosyal davranış (prosocial behavior) (Brief ve Motowidlo, 1986), örgütsel spontanlık (organizational spontaneity) (George ve Brief, 1992) ve ekstra rol davranışı (extra-role behaviors) (Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995) gibi farklı isimlerle de anıldıkları, bu kavramların birbirine oldukça benzediği, aralarındaki farkın örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha çok hangi yönüne vurgu yaptıkları ile ilgili olduğu söylenebilir. Kısaca değinmek gerekirse, bağlamsal performans; işini yaparken ekstra çaba sarf etme, iş dışında gönüllü görevler üstlenme (iyileştirme önerileri sunma, kendini geliştirme vb.) iş arkadaşlarına yardım etme, kurallara uyma ve örgütün amaçlarını savunma şeklinde özetlenebilir (Borman ve Motowidlo, 1997). Bağlamsal performans örgütün sosyal ve psikolojik yönüne katkı yapan vatandaşlık davranışlarına vurgu yapar. Olumlu sosyal davranışlar ise, örgüt içerisindeki bireylerin esenliğini arttırmaya yönelik gösterilen davranışlardır. Bu davranışlar rolün gerekleri olabileceği gibi, rol dışı olarak gönüllü de sergilenebilirler ancak bireylerin yararına olurken, örgütün zararına da olabilirler. O halde olumlu sosyal davranışlar, diğer bireyler ile olan etkileşimlerde gösterilen olumlu davranışlara vurgu yaparlar. İş arkadaşının kişisel bir problemini çözerken kişinin kendi iş programı dışına çıkması buna örnek olabilir (Brief ve Motowidlo, 1986; Borman ve

Motowidlo, 1997). Örgütsel spontanlık George ve Brief (1992) tarafından, Katz ve Kahn (1966)'ın rol teorisi temel alınarak geliştirilmiştir. Spontan davranışların beş boyutu vardır; bunlar, iş arkadaşlarına yardım etme, örgütü koruma, iyileştirme önerileri sunma, kendini geliştirme ve örgütü paydaş gruplarına iyi bir şekilde lanse etme olarak özetlenebilir (George ve Jones, 1997). Tanım gereği örgütsel vatandaşlık davranışlarına oldukça yakın olan örgütsel spontanlık davranışları, vatandaşlık davranışlarının gönüllü olarak ortaya çıkışına vurgu yapar. Ekstra rol davranışları ise hâlihazırda var olan rol gerekliliklerinin de ötesinde olan ve tamamen örgütün etkinliğine katkıda bulunan davranışlardır. Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ekstra rol davranışları ölçeği yardım etme ve dile getirme davranışları (fikir paylaşma, iyileştirme önerileri sunma vb.) boyutlarından oluşur. Ekstra rol davranışları kişinin kendi işinin icabı olmadığı halde gösterdiği davranışlara işaret eder. Görüldüğü üzere, tüm bu kavramlar rol gerekliliklerinin ötesinde olan ve örgüt yararına sonuçlanacak davranışlara işaret etmektedirler. Ancak araştırmacıların bu davranışlara olan ilgisinin artması, literatürde bir kavram karmaşası doğurmuştur (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000). Organ (1997), bu kavram karmaşasının üstesinden gelebilmek için, Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen "örgüte yönelik vatandaşlık davranışları" ve "bireye yönelik vatandaşlık davranışları" sınıflamasını önermiştir. Buna göre, yardımseverlik ve nezaket boyutları bireylere yönelik vatandaşlık davranışları, örgüt amaçlarını koruma, örgüt kaynaklarını etkin kullanma, fazladan çaba göstererek çalışma ise doğrudan örgüte yöneltilmiş vatandaşlık davranışları olarak düşünülebilirler. Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar rol içi davranışlar, bireye yönelik vatandaşlık davranışları ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışları olarak sınıflandırılmıştır. Araştırmacılar, yaptıkları analizler neticesinde rol içi ve rol dışı davranışları birbirlerinden ayırmış, rol dışı davranışların da bireye ve örgüte yönelik olmak üzere iki boyuta ayrıldığını ortaya koymuşlardır. Varılan noktada, rol gereklilikleri dışında kalan rol dışı davranışların, bireye ve örgüte yönelik rol dışı davranışlar sınıflamasına tabi tutulmaları makul gözükmektedir.

Vatandaşlık davranışlarının farklı isim ve boyutlar ile anılıyor olması, ayrıca bu vatandaşlık davranışlarının her zaman gönüllülük esasında değil bazen yönetici

bazen iş arkadaşı baskısı ile, ve bazen de ödül beklentisi ile sergilenme ihtimaline yönelik sunulan görüşler (Bkz. Bolino, Turnley ve Niehoff, 2004; Vigoda-Gadot, 2007) vatandaşlık davranışı teriminin rol ötesi davranışlar olarak ele alınan yardım etme ve fazladan görev üstlenme gibi davranışları yansıtmada çok da uygun olmayabileceğini düşündürmüştür. Bu doğrultuda ilk olarak vatandaşlık kavramının sözlük anlamına dönülmüştür. T.C. Adalet Bakanlığı Hukuk Sözlüğü'ne göre, bir hakiki şahsı devlete bağlayan hukuki bağ vatandaşlıktır. Bu vatandaşlık bağı devlet ve vatandaş arasındaki hak ve yükümlülüklerin sınırlarını da belirler. Buna göre devlet vatandaşını korumakla, ona eğitim, sağlık, seyahat ve bunun gibi bir takım haklar sağlamak ile yükümlüdür. Vatandaş ise kanunlara uymak, vergi vermek, oy kullanmak ve askerlik görevini yerine getirmek ile yükümlüdür. Devlet ve vatandaşı arasındaki bu hukuki ilişki kapsamında bir sosyal takasın söz konusu olduğu görülmektedir. Görüldüğü üzere, vatandaşlık kavramının temelinde, devlet ve vatandaşlar arasında yer alan karşılıklı hak ve yükümlülükler vardır. O halde vatandaşlık gönüllülük esasına dayanmaz. Aksine devlet ve vatandaş arasındaki bağ; birtakım hukuki normlar ile biçimlendirilmiştir. Benzer şekilde çalışan ile işveren arasındaki bağ da karşılıklı hak ve yükümlülükler nezdinde belirlenmiştir. En basit haliyle düşünüldüğünde, çalışanın yapmakla mükellef olduğu görevler, örgütün de buna karşı çalışana sağladığı faydalar söz konusudur. O halde, bir kurumda çalışan ve o kuruma sözleşme ile bağlı olan her çalışanın o kurumun vatandaşı olduğu düşünülebilir. Öte yandan, örgütü için gönüllü olarak fazladan görevler üstlenen ve çevresine yardım eden çalışanların iyi vatandaşlar olduğu düşünülebilir. Bu pencereden bakıldığında, her ne kadar tüm çalışanlar çalıştıkları kurumun vatandaşı olsalar da, kimilerinin daha iyi vatandaşlar olabilmeleri sahip oldukları bilinç ile ilgilidir. Dolayısıyla, söz konusu gönüllü davranışların örgütsel vatandaşlık davranışları olarak anılması sorgulanabilir niteliktedir.

Literatürde vatandaşlık davranışları olarak anılan bu davranışların, esasen kişinin asli görevleri dışında kalan, iş arkadaşlarına veya üstlerine yardım etmeyi ve fazladan çalışmayı kapsayan olumlu davranışlara işaret ettiği; zaten kimi kaynaklarda da rol dışı davranış veya ekstra rol davranışı şeklinde anıldıkları da görülmüştür. Rol dışı davranış isimlendirmesi olumsuz davranışları da çağrıştırabilmekte; ekstra kelimesi ise fazladan anlamına gelerek, rol fazlası davranışlar gibi bir kalıbı çağrıştırmaktadır.

Oysaki bu davranışları "rol ötesi davranış" şeklinde isimlendirmek, resmi rol gerekliliklerinin de ötesinde olan olumlu davranışları çağrıştırmaktadır. Dolayısıyla bu olumlu davranışları kavramsal olarak en iyi temsil eden Türkçe karşılığın "rol ötesi davranışlar" olduğu düşünülmüştür. Bu doğrultuda çalışma kapsamına dâhil edilecek olan ve literatürde vatandaşlık davranışları, olumlu sosyal davranış, bağlamsal performans, ekstra rol davranışı gibi farklı isimler ile anılan rol dışı davranışların, kuruma yönelik rol ötesi davranışlar ve bireye yönelik rol ötesi davranışlar olarak isimlendirilerek iki boyutta ele alınması uygun görülmüştür. Rol ötesi davranışların sergilenmesine katkıda bulunan bireysel özellikler (kişilik özellikleri ve tutumlar), iş özellikleri, örgütsel özellikler, lider özellikleri ve rol ötesi davranışların karanlık tarafı olarak adlandırılan birtakım olumsuz olgulara sonraki bölümde yer verilmiştir.

2.1.2. Öncelleri

Bireysel Özellikler ve İş Özellikleri

Özdisiplin (LePine, Erez ve Johnson, 2002), uyumluluk (Podsakoff vd., 2000), dışadönüklük (Hense, 2000), olumlu duygulanım (Organ ve Ryan, 1995) ve iç kontrol odağı (Motowidlo ve Van Scotter, 1994) kişilik boyutlarında yüksek puanlar alan bireylerin, rol ötesi davranışları daha çok sergilediği bulunmuştur. Özdisiplin boyutunda yüksek puanlar alan bireylerin çalışkan, iş odaklı, başarı yönelimli oldukları ve düzenli çalıştıkları bilinmektedir. Dolayısıyla yüksek performans gösterebilmek için fazladan çaba göstermeleri ve yardım davranışlarında bulunmaları beklenebilir. Benzer şekilde uyumluluk boyutunda yüksek puanlar alan bireylerin yardımsever, işbirlikçi ve dost canlısı olmaları, ve dışa dönük bireylerin sosyal yönünün daha kuvvetli olması rol ötesi davranışlar sergilemelerine katkıda bulunabilir. Olumlu duygulanımı yüksek bireyler enerjik ve kendinden emin bir duruş sergilerler. En genel tanımıyla olumlu bir ruh haline sahip olmak, iş arkadaşlarına olan yardımları ve örgüte yönelik olumlu davranışları besleyebilir. Son olarak iç kontrol odağı yüksek bireylerin etraflarını kontrol edebileceklerine olan inançları (Biondo ve MacDonald, 1971), onları iş ortamında da daha aktif kılabilir. Dolayısıyla yardım etme, iyileştirme önerileri sunma, fazladan çalışarak işleri yoluna koyma gibi rol ötesi davranışları, dış kontrol odağı yüksek olanlara göre daha fazla göstermeleri beklenebilir. Kişilik özelliklerinin yanı

sıra, rol ötesi davranışları yordamada en çok üzerinde durulan iki tutumun iş tatmini (Bateman ve Organ, 1983; Organ ve Lingl, 1995; Williams ve Anderson, 1991) ve örgüte bağlılık (LePine, Erez ve Johnson, 2002; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff vd., 2000) olduğu, işinden memnun olan ve kurumuna bağlılığı yüksek olan çalışanların rol ötesi davranışlar ekseninde daha yüksek puanlar aldıkları bulgulanmıştır.

İş özellikleri bakımından, içten tatmini yüksek ve geribildirim sağlayan işlerde rol ötesi davranışların daha fazla sergilendiği, buna karşılık işin rutinlik derecesinin rol ötesi davranışları olumsuz etkilediği Podsakoff vd. (2000)'nin meta analizinde ortaya konmuştur. Rol ötesi davranışların sergilenmesi için bireyin güdülenmesinin gerektiği düşünülürse, işin kişiyi güdülemesinin yanı sıra iş hakkında alınan geribildirimlerin de buna katkıda bulunacağı öngörülebilir. Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) tarafından bulgulanan bir diğer önemli sonuç, güdüleyici iş özellikleri olarak adlandırılan işin anlamlı olma özelliğinin ve sağladığı özerkliğin, rol ötesi davranışlar ile pozitif ilişkili oluşudur.

Örgütsel Özellikler

Örgütsel özellikler kısmında adalet algısının (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993), örgütsel desteğin (Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998; Piercy, Cravens, Lane ve Vorhies, 2006), kuruma olan güvenin (Wong, Ngo ve Wong, 2006) ve çalışma grubu dayanışmasının (Kidwell, Mossholder ve Bennett, 1997) rol ötesi davranışlara olumlu katkısı olduğu görülmektedir. Sosyal takas kuramı örgüt ile birey arasında gelişen bir takas ilişkisinin varlığından ve bu ilişkide bireyin örgütü tarafından kendisine sunulanlar karşısında nasıl hareket edeceğine karar verdiğinden bahseder (Blau, 1964). O halde örgüt içindeki uygulamalar ve muamele adil olduğunda, örgüt çeşitli uygulamalar vasıtasıyla çalışanlarına destek verdiğini hissettirdiğinde ve çalışanda bir güven duygusu yarattığında, bunlar karşılığında çalışanlar da fazladan çaba harcayarak rol ötesi davranışlar sergileyebilirler (Konovsky ve Pugh, 1994). Bunun yanı sıra, dayanışmanın yüksek olduğu çalışma gruplarında üyeler arası iletişim ve yardımlaşma da yüksek olacak, dolayısıyla bir karşılıklılık ilişkisi temelinde üyeler birbirlerine destek verme ve fazladan çalışma gibi rol ötesi davranışları daha çok sergileyeceklerdir (Shweta, 2009). Ayrıca örgüt kültürünün (Çetin, Şeşen ve Basım,

2012) gelişme ve klan eğilimi boyutlarının, durağanlıktan çok yenilikleri benimsemeye ve iş arkadaşlarını aile üyeleri gibi görmeye özendirmesi sebebiyle, bir yardımlaşma iklimi yarattığı ve rol ötesi olumlu davranışları tetiklediği rastlanılan bir diğer önemli bulgudur.

Lider özellikleri

Liderlik ve izleyici davranışları üzerine yapılan çalışmaların çok farklı liderlik türlerine odaklandığı görülse de, algılanan lider desteğinin ve lider üye etkileşiminin öne çıktığı görülmüştür. Buna göre liderden destek gören (Wayne, Shore ve Liden, 1997) ve onunla olumlu bir etkileşime sahip olan çalışanların (Hackett ve Lapierre, 2004), bu destek ve olumlu ilişkiler sonucunda hem iş arkadaşlarına hem de kurumlarına yönelik rol ötesi davranışları daha sıklıkla sergiledikleri bulgulanmıştır.

Rol Ötesi Davranışların Olumsuz Öncelleri

2000'li yıllara kadar, Organ'ın 1988 yılında ortaya attığı vatandaşlık davranışlarının olumlu bireysel ve örgütsel çıktılar ile olan ilişkilerine odaklanılmıştır. Resmi olarak tanımlanmış iş gereklerinin ötesindeki çalışma davranışlarına işaret eden, örgütsel ortamda arzulanan ve örgütün etkinliğine katkıda bulunan vatandaşlık davranışlarını sergileyen bireylere "iyi asker" (good soldier) yakıştırması yapılmış ve vatandaşlık davranışları gösteren bireylerin "iyi asker sendromu" (good soldier syndrome) yaşadıkları da vurgulanmıştır (Turnipseed ve Murkison, 2000). Araştırmacılar, iyi asker sendromunun gönüllülük esasına dayanması sebebiyle bireye zarar vermediğinden ve örgüt yararına olduğundan bahsetmişlerdir. Ancak kimi araştırmacılar iyi ve kötünün hem kültürden kültüre, hem durumdan duruma değişen olgular olduğunu savunarak (Bkz. Fineman, 2006; Bolino, Klotz, Turnley ve Harvey, 2013), rol ötesi davranışların arkasında yatan olumsuz güdüleri de araştırmışlardır. Bolino, Turnley ve Niehoff (2004), rol ötesi davranışların sadece gönüllülük esasına veya elseverliğe değil, izlenim yönetimi yaparak iyi bir çalışan imajına sahip olma ve gelecekte potansiyel faydalar elde etme, başkasının işine yardım ederek o süre zarfında kendi işinden kaçma, veya yardım ettiği iş arkadaşını beceriksiz biri gibi göstererek onun önüne geçme gibi sebeplerle de sergilenebileceğine değinmişlerdir. Bu niyetlere

"kendine yontma güdüleri" adını vermişlerdir. Bunun yanı sıra, çalışanlar rol algıları, grup normları, iş arkadaşı veya yönetici baskısı ve örgütsel kısıtlar (kaynak, zaman, beceriksiz iş arkadaşlarının yapamadığı işler vb.) sebebiyle de bir "vatandaşlık davranışı gösterme baskısı" hissedebilirler (Bolino, Turnley, Gilstrap ve Suazo, 2010). Dolayısıyla rol ötesi davranışlar, zorlayıcı yönetsel tarzlar veya çalışma grubu baskısı sebebiyle de sergilenebilirler (Vigoda-Gadot, 2007). Hatta ve hatta, mesai saatleri dışında fazla mesai ücreti almadan çalıştırmak, işlerin yürümesi adına becerikli ve çalışkan olan çalışanlara daha fazla iş yüklemek, gözdağı vererek bunları sanki kurumun işlemlerinden kaynaklanan meşru uygulamalar gibi lanse etmek ve hayır diyemeyen çalışanları zorlayıcı taktiklerle rol ötesi davranışlar sergilemeye mecbur kılmak, zamanla örgüt ikliminin bir parçası haline gelebilir (Vigoda-Gadot, 2006). Bu durumda sergilenen rol ötesi davranışların öncelleri gönüllülüğe değil, baskıya dayanacaktır.

Bu noktaya kadar, rol ötesi davranışların tanımları ve oluşumuna katkıda bulunan değişkenlere yer verilmiştir. Rol ötesi davranışlar başlı başına bir sonuç olarak kabul edildiğinden, çalışmalarda bağımlı değişken olarak incelenmiş ve arzulanan bir çıktı olduğu için oluşumuna katkıda bulunan değişkenler ağırlıklı olarak merak edilmiştir (Spitzmuller, Van Dyne ve Ilies, 2008).

2.1.3. Sonuçları

Öte yandan rol ötesi davranışlar bağımsız değişken olarak da ele alınmış; grup performansı ve örgütsel etkinlik, mutluluk, üretkenlik karşıtı davranışlar gibi sonuçları da incelenmiştir. Görgül olarak ortaya konmasa da rol ötesi davranışların sonucu olarak iş taşması (job creep) kavramı da araştırmacılarca öne sürülmüştür.

Grup performansı ve örgütsel etkinlik: Rol ötesi davranışların birey ve grup düzeyinde performansı arttırdığı, makro anlamda ise örgütsel etkinliğe katkıda bulunduğu, Podsakoff ve MacKenzie (1997)'nin bu konuda yapılmış sınırlı sayıdaki görgül çalışmaları derleyen makalesinde ortaya konmuştur. Özetlendiğinde; yardım alan çalışanlar işleri daha çabuk öğrenmektedir. Hem işlerin öğrenilmesinin çabuklaşması, hem de yardımlaşmanın tatmin ve morali arttırarak takım ruhu oluşturması birey ve

grup bazında olumlu kazanımlardır. Ayrıca çalışanların problemlerini kendi aralarında çözerek yönetime aksettirmemesi ve böylece yönetsel anlamda kaynaklardan tasarruf edilmesi de yönetici ve örgüt nezdindeki kazanımlardır. Fazla çaba gösteren çalışanlara yöneticilerince daha fazla sorumluluk yüklenebileceği ve böylece yöneticinin planlama gibi daha üretken faaliyetlere odaklanabileceği de bir diğer yönetsel kazanımdır. En üretken yöntemlerin yardımlaşma yoluyla örgüt içerisinde yaygınlık kazanması da örgüt yararınadır. İşe devamsızlık yapan veya ağır iş yükü nedeniyle görevlerini yetiştiremeyen çalışanların yardım almaları sebebiyle iş akışının aksamayacağı, çalışanların insiyatif kullanarak iyileştirici öneriler sunmaları neticesinde örgütün dış çevreye daha kolay adapte olabileceği ortaya konan diğer örgütsel kazanımlardır. Karambayya (1990)'nın 12 farklı kurumda 18 çalışma grubu üzerinde yaptığı araştırmasının sonuçları, yüksek performanslı gruplarda sergilenen rol ötesi davranışların daha sık olduğu yönündedir.

Mutluluk: Olumlu sosyal davranışların başkalarının esenliğini arttırmaya yönelik elsever bir güdü ile sergilenmesi ve rol ötesi davranışların yardımlaşma boyutunun da bu bağlamda ele alınabilmesinden hareketle, bu davranışları sergileyenlerin de başkalarına yardım etmenin verdiği bir iç huzur ile mutlu olacakları düşünülebilir. Örneğin Thoits ve Hewitt (2001)'in çalışmasında gönüllü kamu hizmeti yapmanın mutluluğa ve hayat tatminine pozitif katkı yaptığı, bu pozitif katkının da daha fazla kamu hizmeti yapmayı özendirdiği, dolayısıyla gönüllü yardımların mutluluğu, mutluluğun da bu gönüllü yardımları arttırdığından bahsedilmektedir. Davila ve Finkelstein (2013) tarafından yapılan başka bir araştırmaya göre, hem bireye yönelik hem de örgüte yönelik sergilenen rol ötesi davranışlar, olumlu duygulanım ve hayat tatmini ile pozitif ilişkilidir. Özetle, başkalarının sorunları ile ilgilenmek kişiyi kendi sorunlarından uzaklaştırabileceği gibi, yardımlaşma ilişkileri kişinin sosyalleşmesine ve kendisi hakkında pozitif benlik değerlendirmeleri yapmasına ve böylelikle esenliğine katkıda bulunabilir (Spitzmuller vd., 2008).

Üretkenlik karşıtı davranışlar: Saldırganlık, çatışma, sabotaj, hırsızlık, işi kasten yanlış yapma, kuralları ihlal etme, işe devamsızlık ve geç kalma gibi davranışları bünyesinde bulunduran ve örgüt nezdinde arzulanmayan bu tür davranışlar, stresli

örgütsel ortamlara çalışanların verdiği duygu yüklü tepkiler olarak tanımlanabilirler (Fox, Spector ve Miles, 2001b). Bireylere ve örgüte zarar verme amacı güden bu davranışların rol ötesi davranışlar ile negatif ilişkili olduğuna yönelik bulgular mevcuttur (Bkz. Dalal, 2005; Hafidz, Hoesni ve Fatimah, 2012). Ancak iyi örgütsel vatandaşların kendilerine bir ahlaki ehliyet edinip, zaman içerisinde bu yıkıcı davranışlarda bulunmayı kendilerinde hak görebileceğini savunan bir görüş de mevcuttur (Merritt, Effron ve Monin, 2010). Ahlaki ehliyet teorisine (Moral License Theory) göre, geçmişte yapılan yardımların kişiye kazandırdığı iyi imaj, sonradan yapılan yıkıcı davranışlar ile bozulmaz. Hatta bu imaja sahip bireyler bir nevi sapkın davranışlara hak kazanmış gibi olurlar. Fazla mesaiye kalan ve bunun karşılığında ücret almayan bir çalışanın ofis malzemelerini kendi özel işleri için kullanması buna örnek verilebilir. Bu düşünceyi destekleyen bir bulgu, Dalal, Lam, Weiss, Welch ve Hulin (2009)'in çalışmasında yer almıştır; araştırmacılar bireylerarası ilişkilere yönelik olan rol ötesi davranışlar ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında zayıf ancak pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Demek ki, rol ötesi davranışlar ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkilerin kimi durumlarda pozitif, kimi durumlarda negatif yönlü oluşu birtakım üçüncü değişkenlerle açıklanabilir ve iyi örgütsel vatandaşların olumsuz davranışlar göstermeyeceği düşüncesi bazı örgütsel ortamlarda geçerliliğini yitirebilir (Klotz ve Bolino, 2013). Örneğin rol ötesi davranışların, baskı veya örgütsel kısıtlılıklar sonucu gönüllü olarak sergilenmediği ve mecburiyete dönüştüğü hallerde iş taşması yaratmasının üretkenlik karşıtı davranışlara sebep olabileceği düşünülebilir. Ayrıca birey fazladan çaba göstererek ödül beklentisi ile hareket ediyor, fakat karşılığını alamıyorsa, rol ötesi davranışları üretkenlik karşıtı davranışlar takip edebilir. O halde kilit nokta, fazladan çalışma ve iş arkadaşlarına yardım etmenin gönüllülük esasına dayanıp dayanmamasıdır.

Bu noktaya kadar rol ötesi davranışların tanımlarına, oluşumuna katkıda bulunan değişkenlere ve sonuçlarına değinilmiştir. Bu noktadan itibaren rol ötesi davranışlar bir süreç gibi ele alınacaktır. Zira gönüllülük esasına dayalı olarak sergilenen yardım etme ve fazladan çalışma davranışlarının, bireyin rolünün ötesinde olmasına rağmen; zaman içinde rolünün bir parçası gibi algılanması ve artık bu gönüllü görevlerin kişiden sürekli beklenir bir hal alması ile, bireyin işe yönelik görevlerinin

zaman içinde resmi olmayan bir şekilde artması söz konusu olabilir. İşte bu noktada devreye iş taşması girmektedir. Araştırma modeli kapsamında incelenecek bir diğer değişken olan iş taşmasına dair teorik bilgilere sonraki bölümde yer verilmiştir.

2.2. İŞ TAŞMASI

2.2.1. Tanım ve Öncelleri

İşletme dünyasında artan rekabet; örgütlerin küçülmeye gitmesine, hiyerarşik yapılar yerine kademeleri azaltarak daha az çalışan ile yollarına devam etmesine, dolayısıyla işten çıkarmaların artmasına sebep olmuştur. Daha az çalışan ile mevcut işlerin yapılmaya devam edilmesi veyahut gönüllü olarak fazladan çalışanlara daha fazla yüklenilmesi çalışan nezdinde iş taşması yaşanmasına sebep olmaktadır. İş taşması kavramı Van Dyne ve Ellis (2004) tarafından ortaya konmuştur. İş taşması, çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri rol ötesi davranışların, çalışma grupları ve üstleri tarafından sürekli beklenir hale gelmesi, ve gönüllü davranışların rolün gerekliliği gibi algılanmasıyla başlar. Bir diğer deyişle, başkalarına yardım eden veya fazladan görev üstlenen bireyin, bu davranışları sürekli göstereceğine dair bir beklenti oluşur. Böylece birey, resmi iş gerekliliklerinin ötesinde çalışma hususunda bir baskı hissetmeye başlar. Hemen göze çarpmayacak şekilde ve çalışana hissettirmeden, yavaş yavaş artan görevler söz konusu olur. Bu görevler örgüt tarafından resmi olarak tanınmaz; dolayısıyla karşılığı verilmez. Örgüt-çalışan arasındaki ilişkinin doğası, işe ilk girişte var olan psikolojik kontratın çalışan aleyhine değişmesinden etkilenir. Öyle ki, yönetici/işveren, maddi veya maddi olmayan bir fayda sağlanmamasına rağmen ve kendi işi olmamasına rağmen, bir çalışanın bazı görevlerin sorumluluğunu taşımasını bekler ve bu yönde baskıcı davranır. Çünkü çalışan bu görevleri almada bir veya birkaç kez gönüllü olmuştur. Geçmişte gösterdiği bu davranışın, gelecekte de devam edeceğine yönelik oluşan beklentiler; zamanla bu gönüllülük esasına dayanan yardım ve fazladan çalışma gibi davranışların, yönetici veya çalışma arkadaşları tarafından rol içi davranışlar gibi algılanmasına sebep olur. Sonuç itibariyle artan görevler iş taşmasına dönüşür. Önemli bir nokta, artan görev ve sorumlulukların terfi veya maaş ile

karşılığının verilmemesi, dolayısıyla örgüt ile çalışan arasındaki alacak-verecek dengesinin çalışan aleyhine bozulması ile karşılıklılık ilkesinin ihlal edilmesidir (Van Dyne ve Ellis, 2004).

İş taşması rol içi ve rol ötesi davranışlar arasındaki sınırı ortadan kaldırır. Zira rol ötesi davranışları birkaç kez gösteren çalışan çevresinde hep bu yönde davranacağına dair bir beklenti oluşturur ve sürekli bu yönde davranması yönünde açık veya örtük şekilde baskı görür. Örneğin yöneticiler, işlerini yetiştiremeyen çalışanlara yardım edilmesi yönünde emirler verebilir, özellikle kendi işlerini yetiştiren çalışanlara baskı kurabilir ve diğerlerine yardım etmeleri için onları zorlayabilirler. Yararlı öneriler geliştiren ve sorunları çözebilen çalışanlar, çalışma grupları tarafından bu rolü sürekli üstlenmeleri yönünde baskı görebilirler. Bu baskı doğrudan olabileceği gibi, çalışma grubunun sessiz kalıp birisinin insiyatif almasını beklemesi ile de gerçekleşebilir (Van Dyne ve Ellis, 2004). Bolino vd. (2013) bunu vatandaşlık baskısı (citizenship pressure) olarak adlandırmaktadır. Vatandaşlık baskısı grup normları ve rol beklentileri gibi dışsal sebeplerden kaynaklanabileceği gibi, çalışanın içsel değerleri ile de ilgili olabilir. Bu noktada düşünülmesi gereken, vatandaşlık baskısının her çalışan tarafından aynı ölçüde algılanmayacağı ve kişisel farklılıklardan etkileneceğidir. Bu kişisel farklılıklara örnek olarak kişiliğin özdisiplin boyutu verilebilir (Bolino, Turnley, Gilstrap ve Suazo, 2010). Bir diğer deyişle, yüksek özdisipline sahip çalışanlar vatandaşlık baskısını daha yoğun şekilde algılayabilir ve iş taşması yaşayabilirler.

O halde iş taşması, gönüllü sergilenen rol ötesi davranışların bireyden sürekli beklenir hale gelmesi ile, bir diğer deyişle bireyin kendi özgür iradesiyle değil, bu davranışları sürekli sergilemesi hususunda çevre baskısına maruz kalması ile başlar. Kilit nokta rol ötesi davranışların gönüllülükten çıkıp, baskı sonucu sergilenmeleri ve gayri resmi şekilde iş genişlemesine yol açmalarıdır. Bu doğrultuda araştırmanın birinci odak noktası, gönüllü sergilenen davranışların bireyden sürekli beklenmesi ile iş taşmasına yol açmalarıdır.

Varsayım 1: Gönüllü olarak sergilenen rol ötesi davranışların, bireyden sürekli talep edilmesi sonucunda iş taşmasının ortaya çıkması beklenir.

2.2.2. İş Taşmasının Sonuçları

İş taşması hususunun gündeme gelişi oldukça yenidir (Bkz. Van Dyne ve Ellis, 2004). Bu olgunun tanımlandığı ve nasıl gelişebileceğine yönelik fikirlerin mevcut olduğu ancak konuya ilişkin görgül olarak yapılmış herhangi bir çalışmanın olmadığı yapılan literatür taraması sonucunda görülmüştür. Dolayısıyla iş taşmasının sonuçlarına yönelik verilecek bilgiler, sadece bu alanda çalışan sınırlı sayıdaki yazarın mantıksal çıkarımlarını barındırmaktadır.

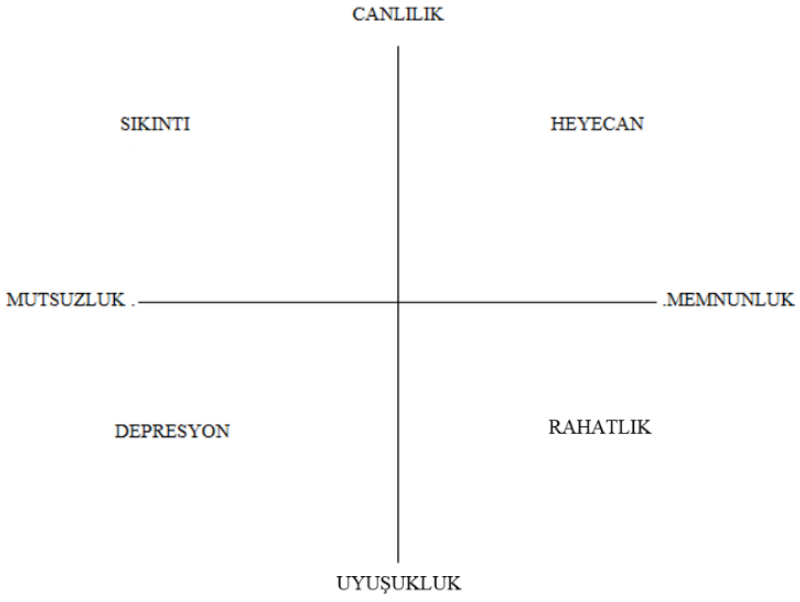
Van Dyne ve Ellis (2004)'e göre iş taşması yaşayan çalışanlar özgürlük alanları kısıtlandığı için psikolojik bir tepki geliştirecekler ve bu rahatsızlıklarını dile getirme davranışı sergileyeceklerdir. Durumlarından şikâyet ederek, problem çözmeye yönelik öneriler geliştirilmeleri beklenebilir. Bu öneriler yeteri kadar çalışmadıklarını düşündükleri iş arkadaşlarını güdülemeye yönelik olabileceği gibi, bu kişileri reddedici ve eleştirici nitelik de taşıyabilir. İşlerin adaletli bir şekilde dağıtılmadığını ve başkalarının işlerini yaptığını düşünen birey, iş arkadaşlarını doğrudan hedef almak yerine onların arkasından olumsuz söylemlerde bulunarak, bir nevi itibarlarını zedelemeyi de tercih edebilir. Ayrıca iş taşması sonucu stres ve tükenmişlik yaşamaları, güdü seviyelerinin ve iş tatminlerinin düşmesi de söz konusu olabilir.

Wellin (2007) iş taşması yaşayan çalışanların fazla görev almaktan kaçınmaya başlayabileceğini, kendilerine daha fazla iş verilmesin diye ellerindeki işleri daha yavaş yapmaya başlayabileceklerini dolayısıyla daha yavaş çalışma ve işyerinde daha uzun molalar verme yoluna gideceklerini, ayrıca olumsuz duygular yaşayabileceklerini belirtmiştir. İş taşması yaşayan kişilerin hayal kırıklığına uğramışlık hissinin ve işyerinde hissettikleri öfkenin artması da beklenebilir (Ellis ve Van Dyne, 2009). Bahsi geçen varsayımlar ışığında, rol ötesi davranışları gönüllü olarak sergileyen ve iş taşması yaşamayan, öte yandan rol ötesi davranışları gönüllülük esasıyla değil baskı sonucu sürekli sergileyerek iş taşması yaşayan çalışanların işyerinde hissettikleri duygular arasında fark olacağı düşünülebilir. Bu doğrultuda olumlu ve olumsuz duygulara ilişkin bilgilere sonraki bölümde yer verilmiştir.

2.3. DUYGULAR

2.3.1. Tanımları

Duygu, birey için olumlu veya olumsuz değer taşıyan hislerin yaşanması olarak tanımlanabilir ve bu duygular, durumların bilişsel değerlendirmesini içeren psikolojik tepkiler olarak da adlandırılabilirler (Bhatia, 2009). Russell (1980) tarafından ortaya konan duyguların bilişsel yapısı modeline göre, sekiz farklı duygu dört farklı eksende sınıflandırılabilir. Yatay düzlemde memnunluk (pleasure) ve mutsuzluk (misery), dikey düzlemde ise canlılık (arousal) ve uyuşukluk (sleepiness) yer alır. Ara eksenlerde yer alan heyecan (excitement; canlılık ve memnunluk arasındadır), rahatlık (contentment; uyuşukluk ve memnunluk arasındadır), depresyon (depression; uyuşukluk ve mutsuzluk arasındadır), sıkıntı (distress; mutsuzluk ve canlılık arasındadır) ise, bağımsız boyutlar olmaktan ziyade iki boyut arasında yer alan duyguları temsil ederler. Russell (1980)'in dairesel modeli aşağıda şekil yardımı ile açıklanmıştır.



Şekil 2: Dairesel Sırada Yer Alan 8 Duygudurum

Kaynak: Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, *39* (6), *s. 1164.*

Duygulara yönelik çalışmaların bu dairesel modelin yanı sıra, olumlu ve olumsuz duygular sınıflamasına yönelerek iki farklı boyutu benimsediği de görülmektedir (Watson ve Clark 1994; Van Katwyk, Spector, Fox ve Kelloway, 2000; Thompson, 2007). Olumlu duygulanım yüksek enerji, odaklanma ve hoşnutluk durumlarının iç içe geçmesi ile nitelenen olumlu bir ruh halini yansıtır. Olumsuz duygulanım ise üzüntü ve ağırkanlılık ile nitelenen; öfke, suçluluk, gerginlik gibi olumsuz duyguları içinde barındıran bir ruh halidir (Watson, Clark ve Tellegen, 1988). Olumlu ve olumsuz boyutlara ait duygular Tablo 1'de listelenmiştir.

Tablo 1: Olumlu ve Olumsuz Duygular

Olumlu Duygular	**Olumsuz Duygular**
İlgili	Endişeli
Heyecanlı	Üzgün
Güçlü	Suçlu
Hevesli	Ürkmüş
Gururlu	Saldırgan
Yaratıcı	Huzursuz
Azimli	Mahçup
Dikkatli	Sinirli
Üretken	Korkmuş
Atik	Gergin

Kaynak: Watson, D., Clark, L. A. ve Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the panas scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54* (6), *s. 1070.*

Tablo 1'de listelenen 20 duygunun, birbirine yakın anlamlar içermesi (örneğin; korkmuş ve ürkmüş), bir diğer deyişle tekrar niteliği taşıması nedeniyle yapısal modellerde hata verdiğini gerekçe gösteren Thompson (2007), beş olumlu beş olumsuz duygudan oluşan 10 ifadelik bir kısa form geliştirmiş ve bu ölçeği Avustralya, Kanada, Çin, Macaristan, Hindistan, Japonya, Malezya, Filipinler, Singapur, Tayvan, İngiltere, Amerika ve Vietnam örneklemlerinde test ederek, gene iki boyutlu bir yapı elde etmiştir. Thompson (2007) tarafından önerilen duygu ölçeğinde yer alan olumlu duygular; heyecanlı, azimli, dikkatli, üretken, atik, olumsuz duygular ise üzgün, saldırgan, korkmuş, mahçup ve gergindir. Watson ve Clark (1994) tarafından tavsiye edilen de, araştırmacıların kendi araştırma konularına uygun duyguları seçerek kullanmalarıdır. Temelde olumlu ve olumsuz duyguların farklı değişkenler ile ilişkili

olduğu, olumsuz duyguların stres, olumlu duyguların da hayat tatmini ve sosyalleşme ile bağlantılı olduğu bulgulanmaktadır (Bkz. Beiser, 1974; Watson, 1988).

Duygular hem sosyal hayatta hem de iş hayatında yaşanılan olay ve durumlara yönelik olarak gelişen tepkilerimizi belirlemede önemli roller üstlenmelerine karşın, 1990'lı yıllara kadar örgüt araştırmalarında ihmal edilmişlerdir (Fox ve Spector, 2002). Örgüt ortamında duyguların çalışılmasına yönelik ilk adımı sosyolog Hochschild (1983)'in attığı söylenebilir. Kitabında farklı meslek gruplarının yaşadıkları duygusal emek yoğunluğundan ve duyguların yönetiminden bahsetmiştir. Duygusal emeği, karakter özelliği olarak ele alınan olumlu ve olumsuz duygulanım (Staw, Bell ve Clause, 1986), duygusal zeka (Goleman, 1995) ve duygusal olaylar teorisi (Weiss ve Cropanzano, 1996) konulu çalışmalar takip etmiş, ağırlıklı olarak duyguların iş yeri tutumlarına etkileri araştırılmıştır (Fox ve Spector, 2002).Örneğin; işe ilişkin olumlu duyguların iş tatmini ile pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki içindeyken, olumsuz duyguların da negatif yönlü ve kuvvetli bir ilişki içinde olduğu (Bkz. Van Katwyk, Spector, Fox ve Kelloway, 2000) bulgulanmıştır.

Duyguların üretkenlik karşıtı davranışlar ile olan ilişkisinin de araştırmacılarca ilgi gördüğü, özellikle olumsuz duyguların öç alma gibi yıkıcı davranışları tetiklediği dikkat çekmiştir (Bkz. Fox, Spector ve Miles, 2001a; Lee ve Allen, 2002). Çalışma kapsamında rol ötesi davranışların ve iş taşmasının duygulara olan etkisi araştırılacağından, bu değişkenlerin olumlu ve olumsuz duygulara etkisi önem arz etmektedir.

2.3.2. Rol Ötesi Davranışların ve İş Taşmasının Duygular ile İlişkisi

Rol ötesi davranışlar olarak ele aldığımız yardım etme ve fazladan çalışmanın, olumlu duygular tarafından tetiklenebileceği, bir diğer deyişle olumlu bir ruh hali içerisinde olan bireylerin iş arkadaşlarına yardım etme ve fazladan çaba gösterme hususunda daha istekli olabileceği, çevrelerine yaptıkları katkı nedeni ile de bu olumlu duygudurumun daha çok besleneceği düşünülebilir (Spector ve Fox, 2002). Olumlu duygular ile bireye ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışları arasındaki pozitif yönlü ilişki Lee ve Allen (2002) ile Belschak ve Den Hartog (2009) tarafından da ortaya

konmuştur. Olumsuz duygular yıkıcı davranışlarda bulunmayı veya bulunulan ortamdan uzaklaşmayı tetiklerken, olumlu duygular bireyin daha yapıcı davranışlara yönelmesine yol açabilir (Spector ve Fox, 2002). Her ne kadar çalışmalar duyguları davranışların önceli olarak ele almış olsa da (Bkz. Lee ve Allen, 2002; Spector ve Fox, 2002; Belschak ve Den Hartog, 2009), bu çalışma kapsamında merak edilen rol ötesi davranışların duygulara nasıl katkıda bulunduğudur. Bolino, Harvey ve Bachrach (2012) tarafından da öne sürüldüğü gibi, olumlu sosyal güdülenmeyle ilgili olan başkalarına yardım etme ve insiyatifi ele alma isteğinin vatandaşlık davranışlarını tetiklemesi, vatandaşlık davranışları gösteren bireyin olumlu duygular hissetmesi ve bu duygular sonucu benzer davranışları göstermeye devam etmesi beklenebilir.

Duygudurum düzenleme teorileri (mood regulation theory), bireylerin hangi duyguları hissedecekleri hususunda nasıl bir etkiye sahip olduklarını (egzersiz yaparak veya sosyal destek alarak kendini iyi hissetme, iş arkadaşıyla olan kavgasının uyandırdığı olumsuz duygulardan uzaklaşmak için konsere gitme vb.), bu duyguları nasıl yaşadıklarını ve dışa vurduklarını incelerler (Gross, 1998). Özellikle ihtiyaç duyanlara yardım etme, yardım eden bireyin dikkatini kendi olumsuz hislerinden uzaklaştırarak daha olumlu hislere yöneltir ve hoşnut bir ruh haline bürünmesini sağlar (Glomb, Bhave, Miner ve Wall, 2011). İyi şeyler yapmak ve iyi şeyler hissetmek olarak adlandırılan bu döngü görgül olarak da destek görmüştür (Bkz. Glomb vd., 2011). Bu çalışma kapsamında da gönüllü olarak sergilenen rol ötesi davranışların olumlu duygular olan dinamik, huzurlu, gururlu, mutlu ve neşeli olma ile pozitif ilişkili olacağı öngörülmektedir. O halde diyebiliriz ki:

Varsayım 2: Gönüllü olarak sergilenen rol ötesi davranışların, bireyde olumlu duygular uyandırması beklenir.

Literatürde iş taşması ve duygular üzerine yapılmış görgül bir çalışmaya rastlanılmamış olmasına karşın, Wellin (2007), Ellis ve Van Dyne (2009) tarafından da öne sürüldüğü üzere, iş taşması yaşayan çalışanların özgürlük alanlarının daralması ve fazladan çaba göstermelerine rağmen maaş veya terfi ile ödüllendirilmemeleri sonucu haksızlığa uğradıklarını düşünmeleri sebebiyle olumsuz duygular hissetmeleri, özellikle öfke duymaları ve hayal kırıklığı yaşamaları beklenebilir. Bu çalışma kapsamında da iş

taşmasının olumsuz duygular olan bıkkınlık, üzüntü, hiddet, tedirginlik ve hayal kırıklığı ile pozitif ilişkili olacağı öngörülmektedir.

Varsayım 3: İş taşması yaşayan çalışanların olumsuz duygular hissetmesi beklenir.

Örgütsel sınırlılıklar, kişilerarası çatışmalar ve adaletsiz uygulamalar gibi olayları yaşayan bireylerin, yıkıcı davranış tepkileri geliştirebileceği ve bu uyaran-davranış ilişkisinde olumsuz duyguların aracılık rolü olduğu bulgulanmıştır (Fox, Spector ve Miles, 2001b). Duygu temelli üretkenlik karşıtı davranış yaklaşımlarında da, bu olumsuz davranışların önceli olarak olumsuz duyguların ortaya çıktığı görülmüştür (Liu ve Perrewe, 2005). Duyguların şiddet, saldırganlık dolu olayları açıklamada üstlendiği önemli rol sebebiyle (Spector, Fox ve Domagalski, 2006), iş taşması sonucu hissedilen olumsuz duyguların üretkenlik karşıtı davranış grubunda yer alan geri çekilme davranışlarını arttıracağı öngörülebilir. Bu bağlamda geri çekilme davranışları (withdrawal behaviors) ile ilgili bilgilere sonraki bölümde yer verilmiştir.

2.4. GERİ ÇEKİLME DAVRANIŞLARI

2.4.1. Tanımları, Öncelleri ve Sonuçları

Geri çekilme davranışları terimi, Johns (2001) tarafından aktarıldığı üzere, muhtemelen ilk kez Hill ve Trist (1953, 1955) tarafından yapılan iş kazaları ve işe devamsızlık konulu çalışmalarda yer almıştır (Bkz. Johns, 2001). Ayrıca 1950'li yıllar öncesinde de, işe geç kalma, işten ayrılma ve işe devamsızlık olguları, verimliliğe ve performansa olan olumsuz etkileri sebebiyle endüstri psikologları tarafından incelenmekteydi (Bkz. Johns, 2001). Örgüt tarafından belirlenen iş saatlerinden daha az çalışılması, çalışanın fiziken örgüt ortamında bulunmasına rağmen vaktini çalışmak yerine keyfi olarak kullanması; örgüte doğrudan zarar vermek niyetinden ziyade adaletsizlik, tatminsizlik veya birtakım stres yükleyicilerden kaçma isteği ile vuku bulur (Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh ve Kessler, 2006). İşe devamsızlık, gecikme ve işten ayrılma gibi fiziksel anlamdaki geri çekilme davranışlarının yanı sıra, psikolojik anlamda çalışanın işinden soğuması ve kasıtlı olarak çabasını azaltması da geri çekilme davranışları kategorisine dâhil edilebilirler (Beehr ve Gupta, 1978). Bu çalışmada geri

çekilme davranışları olarak çaba azaltma, işe geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılma, ele alınmıştır.

Kişinin fiziksel olarak iş yerinde bulunsa da, çalışabileceği potansiyelden daha azını ortaya koyarak bir nevi çabasını geri çekmesi çaba azaltma olarak tabir edilebilir. Grup içinde sosyal kaytarma olduğunda, çabasını kasıtlı olarak azaltan ve işten kaçan üyelerin varlığı söz konusu olacaktır. Bu durumda çaba azaltmak grup normu haline gelebilir ve kaytarmayan üyeler de yaptıkları gözlemler sonucu çabalarını azaltarak kendilerini daha güvende hissetmeyi tercih edebilirler (Eder ve Eisenberger, 2008). O halde birey çabasını azaltsa da negatif bir sonuçla karşılaşmayacağını biliyor ise, çabası örgüt uygulamalarınca veya yöneticiler tarafından açıkça tanınmıyor ve karşılığı verilmiyorsa, birey çalışma grubuna veya kurumuna yönelik olumsuz duygular besliyor ise daha az çaba harcayarak çalışmayı rasyonelleştirebilir. Adalet algısının düşük oluşu, grup içindeki yardımlaşmanın az oluşu, işin görünürlüğünün az oluşu, rol belirsizliğinin fazla oluşu, iş tatmini, duygusal bağlılık ve grup dayanışmasının düşük oluşu kasten çaba azaltmayı yordayan önceller olarak ele alınabilirler (Kidwell ve Robie, 2003).

Mesainin başlangıç saatinde veya planlanan vardiya zamanında iş yerinde fiziki olarak bulunmama işe geç kalma olarak tanımlanabilir (Sagie, Brati ve Tziner, 2002). Blaus (1994) tarafından üç farklı geç kalma kategorisi tanımlanmıştır. Sınıflamaya göre, geç kalma kronikleşerek artabilir. Kişi belirli periyodik aralıklarla da işe geç gelebilir. Son olarak kişi ulaşım, kötü hava koşulları, hastalık gibi sebeplerden ötürü tesadüfî periyodlarda işe gecikebilir. Ayrıca iş-aile çatışması, iş tatmininin ve örgüte bağlılığın zayıf oluşu; işe gecikme, işten erken çıkma ve işten ayrılma davranışlarını açıklayabilirler (Blaus, 1994).

İşe gelmeme veya planlanan işler için fiziken işyerinde olmama olarak ifade edilebilen işe devamsızlık davranışı (Sharma ve Magotra, 2013), işletme için sadece verimlilik ve finansal kayıp değil; örgütteki çalışan ilişkileri açısından da sorun teşkil eden bir olgudur (Şahin, 2011). İşe giriş saatlerini kontrole yönelik örgüt uygulamalarının hiç olmaması veya zayıf olması, örgüt genelinde veya iş gruplarında bir devamsızlık kültürünün olması, iş tatminsizliği, örgüte bağlılığın zayıf oluşu ve çalışanın işe devam etme kararını verirken işe gelmek yerine daha cazip aktivitelere

yönelmesi; işe devamsızlığı yordayan değişkenler olarak özetlenebilir (Jenkins, 2002). Mitra, Jenkins ve Gupta (1999) tarafından yapılan meta analize göre, işe devamsızlık ve işten ayrılma arasında orta şiddette ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Çalışanların gönüllü olarak işten ayrılması, mikro seviyede davranış bilimciler makro seviyede ise toplum bilimciler tarafından en çok merak uyandıran hususlardan biri olmuştur (Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979). Üretkenliğin azalması, işe alma ve eğitim esnasında çalışana yapılan yatırımların kaybı, boş kalan pozisyonların doldurulması için katlanılan maliyetler gibi olumsuz sonuçları sebebiyle (Bkz. Mobley, 1982) araştırmacılar işten ayrılmanın öncellerine odaklanarak daha çok tahminleme modelleri üzerinde durmuşlardır (Bkz. Mobley, 1977; Porter ve Steers, 1973). İşten ayrılmanın öncelleri arasında en çok durulan değişkenler yaş, kıdem, işin muhteviyatı, iş tatminsizliği, örgüte bağlılığın zayıf oluşu, başka iş alternatiflerinin varlığı, çalışanın işte kalma niyeti, kariyer hareketliliğine yönelik algı, işe devamsızlık ve gecikme gibi diğer geri çekilme davranışlarıdır (Beehr ve Gupta, 1978; Krausz, Koslowsky ve Eiser, 1998; Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979; Mowday, Koberg ve McArthur, 1984; Somers, 1996). Lider-üye etkileşim kalitesi, çalışma grubu dayanışması ve adalet algısı işten ayrılma ile negatif yönde ilişkili bulunan diğer değişkenlerdir (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000).

Sagie, Brati ve Tziner (2002) tarafından önerilen kademeli geri çekilme (progressive model of withdrawal) modeline göre, iş tatminsizliği, örgüte bağlılığın zayıf oluşu, işe ilgisizlik, stres ve tükenmişlik gibi olumsuz his ve tutumlar psikolojik geri çekilmeyi oluşturur. Psikolojik anlamda işinden kendini çeken birey bir nevi işinden soğur ve işini yaparken harcadığı çabayı azaltmaya başlar. Çaba azaltmayı işe gecikme, işe devamsızlık yapma ve en nihayetinde işten ayrılma takip eder. Birey nezdinde yaşanan bu geri çekilme döngüsü, ayrıca çalışma grubunu da olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla ele alınan geri çekilme davranışlarının işten ayrılmayı tahmin etmede yol gösterici olacağı ve bu döngünün nihai sonucunun işten ayrılma olacağı, başlangıcının ise çaba azaltmak olacağı düşünülebilir.

2.4.2. Duygular ve Geri Çekilme Davranışları İlişkisi

Örgütsel ortamı bilişsel olarak yorumlayan ve değerlendiren birey, kendisine yönelik tehditkâr durumlar algıladığında olumsuz duygular hissederek, esenliğini tehdit eden veya kendisine zarar veren durumlardan kaçma eğiliminde olacaktır. Olumsuz duygular intikam alma isteğini tetikleyerek daha yıkıcı davranışlara da sebep olabilirler. Ancak pasif-saldırgan şekilde tepki vermek (verilen işi zamanında tamamlamamak, işe devamsızlık yapmak vb.) çalışan nezdinde daha güvenli (örneğin; örgüt malına doğrudan zarar vermenin daha riskli olacağı düşünülebilir) olacağından, bireyin özgürlük alanını daraltan iş taşması olgusunun yaşanması sonucu hissedilen olumsuz duygular geri çekilme davranışlarına yol açabilirler (Spector ve Fox, 2002).

Chen ve Spector (1992), hayal kırıklığına uğramışlık hissi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin orta şiddette olduğunu, öfke ile işe devamsızlığın zayıf ancak pozitif ilişkili olduğunu, öfke ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin kuvvetliye yakın olduğunu ortaya koymuşlardır. Spector vd. (2006); işe gecikme, devamsızlık, uzun molalar verme, işten erken ayrılma gibi davranışları geri çekilme boyutunda sınıflandırdıkları çalışmalarında, üzgün ve sıkkın olma duyguları ile geri çekilme boyutu arasında pozitif yönlü ilişkiler bulmuşlardır. Olumsuz duyguların işe devamsızlık ve gönüllü olarak işten ayrılma ile pozitif ilişkili olduklarını ortaya koyan bir diğer çalışmada da (Pelled ve Xin, 1999), olumsuz duyguların rahatsız edici olmalarından hareketle, bireylerin bu duygulardan kurtulmak için işlerine gelmemeyi veya işten ayrılmayı tercih ettikleri görüşü sunulmuştur. Bu çalışmada da; önceleri gönüllü olarak sergilenen rol ötesi davranışların iş taşmasına dönüşmesiyle, birey-örgüt arasındaki sosyal takas dengesinin bozulması sonucu bireyin özgürlük alanının daralması ve olumsuz duyguları daha yoğun hissetmesiyle; işinden soğuyacağı, işe devamsızlık yapacağı, küçük kaçamaklar ile işinden uzaklaşacağı ve işinden ayrılmayı düşüneceği öngörülmektedir.

Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilen duygusal olaylar teorisine göre (affective events theory), iş yerlerinde yaşanan olayların çalışanların duygusal tepkilerinin temel sebebi olduğu ve bu olayların bireyde uyandırdığı duygular aracılığı ile, hem iş yeri tutumlarına hem de davranışlara yön vereceği öne sürülür. İş olayları, iş

yeri özelliklerinden etkilenerek gelişir. Modeldeki temel mantık; olayların davranış ve tutumlara etkisinin duygular üzerinden ele alınmasıdır. O halde iş yeri özellikleri ile gelişen ve bir olgu olarak ele alınabilecek olan iş taşmasının olumsuz duygular üzerinden geri çekilme davranışlarını arttırması; duygusal olaylar teorisinde yer alan olay-duygu-tutum/davranış akışı ile de paralellik göstermektedir.

Varsayım 4: İş taşması sonucu olumsuz duygular hisseden bireyin, bu duygulardan kaçınmak için geri çekilme davranışlarına yönelmesi beklenir.

Olumlu ve olumsuz duyguların aynı eksenin iki ucunda yer alan birebir ters olgular olmadıkları halde aralarında negatif yönlü ilişkiler gözlendiği (olumlu ve olumsuz duyguların ilişkisi -0.12 ve -0.23, $p<0.05$ arasında değişmektedir, Bkz. Watson vd., 1988) ve farklı değişken grupları ile ilişkili oldukları söylenebilir. Bu araştırma kapsamında olumsuz duygular ile geri çekilme davranışları arasında ilişki olması beklenirken, olumlu duygular ve geri çekilme davranışları arasında manidar ilişki olması öngörülmemektedir. Bir diğer deyişle, olumsuz duyguların geri çekilme davranışlarını yordayacağı, ancak olumlu duyguların geri çekilme davranışları ile ilişkili olmayacağı, aksine daha olumlu sonuçları yordayacakları düşünülmüştür. Bu doğrultuda, gönüllü olarak sergilenen rol ötesi davranışların bireyde uyandıracağı olumlu duygular, birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağı daha da kuvvetlendirebilir. Örgütle özdeşlemeye ilişkin tanımlar ve olumlu duygular ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkiler aşağıda ele alınmıştır.

2.5. ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME

2.5.1. Tanımları

Örgütle özdeşleşme olgusunun temeli, sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır (Tajfel ve Turner, 1985). Sosyal kimlik teorisinin temel varsayımları arasında; bireylerin kendilerini ve diğer bireyleri birtakım sosyal kategorilerde sınıflandırmaları yatar. Bu kategoriler yaşa, cinsiyete, mesleğe veya dine yönelik olabileceği gibi, çalışılan örgüte yönelik de olabilir. Kategorileri oluşturan bireylerin özelliklerinin tümü, o spesifik kategoriye ait özellikleri de oluşturur. Bir diğer deyişle, ait olunan kategori bireye bir sosyal kimlik sağlar. Bu sosyal kimlik, kişisel kimlik (bireyin dış görünüşü,

becerileri, ilgi alanları vb.) ile bütünleştiğinde bireyin kim olduğu hususuna ışık tutar ve birey artık kendisini ait olduğu grubun özellikleriyle tanımlar (Asforth ve Mael, 1989).

Bireylerin sosyal çevrelerini kategorilere ayırmalarının temelinde belirsizliği azaltma ve düzen sağlama arzusu yatar. Bunun yanı sıra ait oldukları grubu diğerlerinden üstün görerek ve bu grupla sıkı sıkıya özdeşleşerek kendileri hakkında daha pozitif bir öz-değerlendirme yapma eğiliminde olurlar (Demirtaş, 2003). Dolayısıyla sosyal kimlik, birlikteliği ve "biz" duygusunu içeren psikolojik bir olguyu yansıtır. Birey kendi bireysel özelliklerinin toplamından üstün özelliklere sahip bir grubun parçası olur, hem o grubu diğerlerinden üstün görerek hem de onun bir parçası olarak kendi iyi özelliklerini pekiştirmiş olur. Grup üyelerince paylaşılan "biz" duygusu sayesinde üyeler grup içerisindeyken bireysel kimlik algılarını kaybederek kendilerini ait oldukları grubun üyesi olarak tanımlarlar (Boen, Vanbeselaere ve Cool, 2006).

Birey tarafından tanımlanan sosyal kategorilerden biri de çalışılan örgüttür. O örgütün bir üyesi olmak, örgütü ile adeta "bir" olma algısına sahip olmak, örgüte karşı kuvvetli bir duygusal bağlılık hissetmek, örgütün başarılarını kendi başarıları ve başarısızlıklarını kendi başarısızlıkları gibi sahiplenmek örgütle özdeşleşme olarak tanımlanmaktadır (Asforth ve Mael, 1989; Mael ve Asforth, 1992). Örgütle özdeşleşme bireyin örgüt amaçlarını içselleştirmesi ve birey-örgüt amaçları arasındaki uyumun sağlanması olarak da tanımlanmaktadır (Hall, Schneider ve Nygren, 1970). Edwards ve Peccei (2007) örgütle özdeşleşmeyi üç boyutta ele almaktadır. İlki sosyal kimlik teorisi ile de açıklandığı üzere (Bkz. Asforth ve Mael, 1989) bireyin kendisini örgüt üyesi olarak görmesidir. İkincisi, Hall ve arkadaşları (1970) tarafından da belirtildiği gibi, bireyin örgütün değer ve amaçlarını, kendi değer ve amaçlarıyla uyumlaştırmasıdır. Örgütle özdeşleşmenin üçüncü boyutunu bireyin örgüte hissettiği duygusal bağ ve aidiyet hissi oluşturur. Ancak bu noktada duygusal bağlılığın ve örgütle özdeşlemenin aynı olmadığına değinmekte yarar vardır. Özdeşleşme içerisinde grup üyeleriyle paylaşılan benzerlik ve ortak kader algısını barındırarak; grup üyeliği üzerinden gelişen bir kimlik algısına ve üyeliğin sahip olduğu duygusal değere atıfta bulunurken, örgüte bağlılık kurum ile birey arasındaki alışveriş sonucu gelişen bir tutuma işaret eder (Gautam, Van Dick ve Wagner, 2004). O halde örgütle özdeşleşme, birey ve kurumu

arasındaki psikolojik bağ olarak da ifade edilebilir. Bu psikolojik bağın önemi ise; örgüte ve işe yönelik davranışları ve tutumları tahmin etme yetisinden kaynaklanır (Edwards, 2005).

2.5.2. Örgütle Özdeşleşmenin Öncelleri ve Sonuçları

Örgütle özdeşleşmenin iş performansına (Efraty ve Wolfe, 1988), yaratıcılığa (Carmeli, Cohen-Meitar ve Elizur, 2007), müşteri tatminine (Solnet, 2006) ve finansal performansa (Smith, 2011) pozitif katkı yaptığı araştırmalarca görgül olarak desteklenmiştir. Kurumunun amaçlarını kendi amaçları gibi benimseyen ve kurum üyeliğine değer veren bireyin işini yaparken özen göstermesi, yaratıcı fikirler üreterek işini daha iyi yapmak istemesi, kurumu ile kendini "bir" gibi görerek adeta kurumunu iyi temsil etmek adına müşteriler ile iyi ilişkiler geliştirmesi; ve makro anlamda kurumuyla sıkı sıkıya özdeşleşen çalışanların gösterdikleri çabanın finansal karlılık seviyesini arttırması olası gözükmektedir. Kurum üyeliği ne kadar değerli ise, birey görevin gerektirdiğinden daha fazla çalışacak ve diğer kurum üyelerine de yardımlarda bulunacaktır (Vondey, 2010; Riketta, 2005). Örgütle özdeşleşmenin iş tatmini, işe bağlanma ve görev şevki ile pozitif ilişkili olduğu ve işten ayrılma niyeti ile olan negatif ilişkisi (Bkz. Van Knippenberg ve Van Schie, 2000), özdeşleşmenin işe yönelik olumlu tutumları tahmin etmedeki yetisini kanıtlar niteliktedir.

Örgütle özdeşleşmeye katkıda bulunan değişkenler örgüt özellikleri (imaj, saygınlık, örgütsel adalet, örgütsel destek), bireyler arası ilişkilerin niteliği (ilişki ağının büyüklüğü, ilişkilerin kuvveti) (Jones ve Volpe, 2010), lider özellikleri (dönüşümcü liderlik, etik liderlik, lider-üye etkileşimi) (He ve Brown, 2013), ve bireysel özellikler (kıdem, örgüt üyeliğinin devamlılığı, örgütten duyulan tatmin, iş tatmini, mentorluk alma) (Mael ve Asforth, 1992) olarak sınıflandırılabilir.

Literatürde duygular ve örgütle özdeşleşme ilişkisini ele alan çalışmalara sıkça rastlanmasa da olumlu duyguların iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi olumlu iş tutumları ile ilişkili olmasından hareketle örgütle özdeşleşmeye de pozitif katkı yapacakları düşünülebilir (Kreiner ve Asforth, 2004). Bu bağlamda duygular ve örgütle özdeşleşme ilişkisi sonraki bölümde irdelenmiştir.

2.5.3. Duygular ve Örgütle Özdeşleşme İlişkisi

Kurumların sosyal sorumluluk projeleri ile topluma katkıda bulunmaya yönelik gönüllü faaliyetler yürütmesi, elsever değerleri olan çalışanların da bu tür faaliyetlerde görev alarak örgüt üyelikleriyle gurur duymaları sonucu örgütleriyle daha sıkı sıkıya özdeşleşmeleri Jones (2010)'un çalışmasında ortaya konmuştur. Bu bağlamda, ister kurumsal olarak ister bireysel olarak yürütülsün; birey tarafından üstlenilen gönüllü görevlerin ve diğer örgüt üyelerine yapılan yardımların, olumlu duygulanımı ve bu olumlu hislerin de birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağı kuvvetlendireceği düşünülebilir. İş arkadaşlarına ve nihai olarak örgütüne katkıda bulunan bireyler, yaptıkları ile gurur duyacak, çevreleriyle olan etkileşim sonucu mutlu ve neşeli, sıkı çalışmaları ile daha aktif hissedecek ve yardım etmenin verdiği iç huzuru taşıyacaklardır. Bu olumlu hislerin de örgüt üyeliğini, dolayısıyla örgütle özdeşleşmeyi pekiştireceği öngörülebilir.

Duygular ve örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ele alan tek görgül çalışma 2004 yılında Kreiner ve Asforth tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar olumlu duygular içindeki bireylerin, örgütlerini de daha pozitif bir gözle değerlendireceklerini ve daha olumlu yönlerine odaklanacaklarını; böylece daha güçlü bir şekilde özdeşleşecekleri görüşünü sunmuşlardır. Bu araştırma kapsamında da, gönüllü olarak sergilenen rol ötesi davranışların bireyde uyandıracağı olumlu duygular olan huzurlu, gururlu, mutlu, neşeli ve dinamik hissetmenin örgütle özdeşleşmeye katkıda bulunacağı öngörülmüştür.

Varsayım 5: Rol ötesi davranışların bireyde uyandıracağı olumlu duyguların, örgütle özdeşleşmeyi arttırması beklenir.

Geçmiş araştırma sonuçlarına ve tartışmalara dayanarak özetleyecek olursak, rol ötesi davranışların olumlu duygular ile, iş taşmasının ise olumsuz duygular ile ilişkili olacağı, olumsuz duyguların geri çekilme davranışlarına, olumlu duyguların ise örgütle özdeşleşmeye yol açtığını söyleyebiliriz.

2.6. HİPOTEZLER

Rol ötesi davranışların gönüllü sergilendikleri durumlar ile iş taşmasına dönüştükleri durumların farklı sonuçlar doğurabileceği bu çalışmada test edilmiştir. Literatür taraması göstermekte ki; rol ötesi davranışlar bir performans çıktısı olarak ele alınmakta, örgüt için arzulanabilir olmalarından hareketle de daha çok öncellerine odaklanılmakta ve bireysel sonuçları göz ardı edilmektedir. Örneğin örgütle özdeşleşme ve olumlu duygular rol ötesi davranışlara katkıda bulunan değişkenler olarak düşünülmüş ve araştırılmış (Bkz. Van Dick, Grojean, Christ ve Wieseke, 2006; Williams ve Shiaw, 2010). Peki örgütsel yaşamı bir süreç olarak ele aldığımızda, bu davranışlar sergilendikten sonra bireyde nasıl duygular uyandırır ve bu duygular örgütle özdeşleşmeyi nasıl beslerler? Bu soruları ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmadı.

Bir diğer husus rol ötesi davranışların olumsuz sonuçlarına ilişkin yapılan çalışmaların ancak 2000'li yılların başına rastlamakta oluşlarıdır. İş taşması kavramı ise literatürde oldukça yenidir ve araştırmacılar tarafından ilgi gösterilen bir kavram olmamıştır. Öyle ki, konuya ilişkin yapılmış hiçbir görgül çalışma yok. Temel mantık gönüllülük esası ile başlayan ancak baskı sonucu sergilenmeye devam edilen fazladan çalışma ve yardımların iş taşmasına dönüşmeleri ile olumsuz duygulara ve nihayetinde geri çekilmeye sebep olabileceğine işaret etmektedir. Literatürdeki bu boşlukların tespit edilmesi sonucunda varılan noktada, hem rol ötesi davranışların hem de iş taşmasının duygular vasıtası ile örgütle özdeşleşme ve geri çekilme davranışlarına etki edebileceği düşünülerek, daha önce belirtilen varsayımlar doğrultusunda araştırmanın aşağıdaki hipotezleri oluşturulmuştur.

Varsayım 1: Gönüllü olarak sergilenen rol ötesi davranışların, bireyden sürekli talep edilmesi sonucunda iş taşmasının ortaya çıkması beklenir.

Varsayım 2: Gönüllü olarak sergilenen rol ötesi davranışların, bireyde olumlu duygular uyandırması beklenir.

Varsayım 3: İş taşması yaşayan çalışanların olumsuz duygular hissetmesi beklenir.

Varsayım 4: İş taşması sonucu olumsuz duygular hisseden bireyin, bu duygulardan kaçınmak için geri çekilme davranışlarına yönelmesi beklenir.

Varsayım 5: Rol ötesi davranışların bireyde uyandıracağı olumlu duyguların, örgütle özdeşleşmeyi arttırması beklenir.

Bu varsayımlardan yola çıkarak oluşturduğumuz hipotezler deneysel bir tasarım kullanılarak test edilmiştir.

Hipotez 1: Rol ötesi davranış gösterenlerin olumlu duygudurum ve örgütle özdeşleşme puanları, iş taşması yaşayanlara göre daha yüksek, olumsuz duygudurum ve geri çekilme davranış puanları ise daha düşük olacaktır.

Hipotez 2: Olumsuz duyguların geri çekilme davranışları üzerinde pozitif yönde katkısı vardır.

Hipotez 3: Olumlu duyguların örgütle özdeşleşme üzerinde pozitif yönde katkısı vardır.

2.7. ARAŞTIRMA SORULARI

Rol ötesi davranışların gönüllü olarak sergilendiği ve iş taşmasına dönüştüğü koşullarda bireylerin nasıl hissedeceklerinin ve davranacaklarının araştırılmasının yanı sıra, duygu ve davranışların demografik değişkenlerce nasıl etkilendiği de tespit edilmek istenmiştir. Bu doğrultuda toplam iş hayatı tecrübesi, mevcut kurumda sahip olunan kıdem, pozisyonun seviyesi, yönetsel pozisyonun olup olmaması ve yönetilen kişi sayısı gibi çalışma ortamıyla ilgili değişkenlerin yanı sıra; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir durumu gibi bireysel özelliklere dair sorular sorulmuştur. Demografik değişkenlerin araştırma kapsamında ele alınan değişkenleri nasıl farklılaştırabileceği, bulgular bölümde sunulmuştur.

3. METOT

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmada kullanılan metodolojiye dair bilgilere yer verilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle ön çalışmalar hakkında bilgi verilecektir. Ardından temel araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri, araştırmada kullanılan ölçüm araçları ve veri analizi yöntemlerine değinilecektir.

3.1. ÖN ÇALIŞMALAR

3.1.1. Rol Ötesi Davranışlar ve İş Taşması ile Sonuçları Üzerine Keşifsel Çalışmalar

Ön Çalışma 1: Literatür taraması sonucunda "iş taşması" hususuna yönelik teorik bilginin oldukça az olduğu ve görgül araştırma bulunmadığı görülmüştür. Bu noktada keşif odaklı bir metot olan derinlemesine görüşme yöntemine başvurularak, konuya ilişkin gömülü bilginin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır (Baş, Usta ve Önder, 2008). Kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan ve yaşları 26 ila 40 arasında değişen üçü erkek, dördü kadın olan üç araştırma görevlisine, bankacılık, haberleşme ve güvenlik hizmeti veren şirketlerde çalışan üç uzman yardımcısına ve bir orta kademe yöneticiye, not tutma hususunda izinleri alınarak şu sorular yönetilmiştir:

1. İş saatlerinizin dışında, iş tanımınız dışında kalan fazladan görevleri üstlenerek çalıştığınız olur mu? İş arkadaşlarınız ile ne derece yardımlaşırsınız?

Katılımcıların hepsi, bu önkoşullu soruları evet diyerek yanıtlamışlardır. Ardından aşağıdaki soruya yönelik görüşleri alınmıştır.

2. Bu davranışları (fazladan çalışma ve yardım etme) gönüllü olarak mı sergiliyorsunuz yoksa üzerinizde bir baskı hissediyor musunuz?

Sadece bir katılımcı zaman zaman gönüllü olarak fazladan çalıştığını ve yardımlarda bulunduğunu beyan ederken, altı katılımcı fazladan çalışmak ve iş arkadaşlarına yardım etmek konusunda baskı hissettiklerini dile getirmişlerdir. Katılımcılara nasıl hissettikleri ve ne düşündükleri sorularak baskı ile fazladan çalışma

ve yardımlarda bulunma hususlarında derinlemesine bilgi edinilmesi amaçlanmıştır. Bulgular şu şekilde özetlenebilir:

Bir katılımcı gönüllü olarak yaptığı yardımların kendisini iyi hissettirdiğine değinmiştir. Ancak bu yardımları yapmak bazen diğerlerinin yükünü çekmeye kadar varabilmektedir. Fazla mesaiye kalmak ve başkalarının işini yapmak zorunda bırakıldığında kendisini kötü hissettiğine değinmiştir. Aynı anda birçok işi yapabilme becerisine sahip olduğundan ve çalışma arkadaşlarından daha yoğun çalışabilmesinden mütevellit, iş taşmasına maruz kaldığını düşünmektedir. Diğer katılımcıların hepsi, rol gerekliliklerinin ötesinde çalışmaları hususunda baskı gördüklerini ve bazı haftasonlarını bile çalışarak geçirdiklerini söylemişlerdir. Görüşmeler sırasında öne çıkan söylemler şunlardır: "İş yüküm, iş arkadaşlarıma kıyasla adil değil.", "Diğerlerinden daha fazla çalışmamın istenmesi adil değil.", "Bazen hayır diyemediğim için kendimi suçluyorum.", "Kendimi enayi gibi hissettiğim oluyor.", "Gereğinden fazla çalışmam istendiğinde sinirleniyorum ve agresifleşiyorum.", "Çalışma arkadaşım çeşitli bahanelerle işten kaytardığında, onun işlerini de ben tamamlamak zorunda kalıyorum.", "Yöneticim yaptıklarımı asla yeterli bulmuyor, hep daha fazlasını istiyor. Bu yüzden iş arıyorum." Özetle katılımcıların rol gerekliliklerinin ötesinde çaba sarf etmeye ve iş arkadaşlarına yardım etmeye yönelik baskı hissetmeleri sonucu iş taşması yaşadıkları; bunun sonucu olarak adalet algılarının zedelendiği ve kızgınlık hissettikleri bulgulanmıştır.

Görüşmeler neticesinde çalışanların iş taşması yaşayabileceklerine kanaat getirilmiştir. Ancak katılımcıların görüşlerini etkilememek adına, görüşmeci tarafından teşvik ve yönlendirme sınırlı kalmıştır. Yaklaşık 15 dakika süren bu görüşmelerde, katılımcıların tecrübe ve fikirleri tartışılmadığından, arzulanan derecede bilgi edinilememiştir. Dolayısıyla; hem gönüllü olarak sergilenen rol ötesi davranışların hem de iş taşmasının sonuçlarına yönelik, grup içi etkileşimler ile daha yeni ve farklı fikirlerin ortaya konması amacıyla odak grup çalışmaları (Bkz. Baş, Usta ve Uyar, 2008) yapılarak, ön çalışmalara devam edilmesi uygun görülmüştür.

Ön Çalışma 2: Çalışmanın amacı rol ötesi davranışların olumlu ve olumsuz sonuçlarını keşfetmek ve iş taşması hakkında ayrıntılı bilgi toplamaktır. Yaklaşık 40

yıldır faaliyet gösteren ve inşaat kimyasalları üreten bir üretim firmasının genel müdürlük ofisinde odak grup çalışması yapılmıştır. Çalışmaya yaşları 29 ile 41 arasında değişen, üniversite mezunu toplam beş gönüllü katılmıştır. Katılımcılar insan kaynakları, kurumsal iletişim, bilgi-işlem, pazarlama ve muhasebe bölümlerinde çalışmaktadırlar. Katılımcıların 3'ü kadın, 2'si erkek, 3'ü evli, 2'si bekârdır. Çalışma esnasında ses kayıt cihazının kullanılmasına yönelik izin istenmiştir. Ses kaydının yanı sıra araştırmacı tarafından not da tutulmuştur. Katılımcıların mesai saati içerisinde olmaları sebebiyle bir saat ile sınırlı tutulan çalışma, sessiz bir toplantı odasında yürütülmüştür. Başlangıç aşamasında katılımcılara bir form dağıtılmıştır. Bu formda demografik bilgilere yönelik sorular ve rol ötesi davranışlara örnek olabilecek nitelikteki davranış örneklerine yer verilmiştir. Katılımcılardan demografik soruları kâğıt üzerinde cevaplamaları ve örnekleri verilen davranışların sonuçlarına yönelik olumsuz tecrübe veyahut gözlemlerini paylaşmaları istenmiştir.

Pazarlama ve insan kaynakları bölümlerinde çalışan katılımcıların yönetsel pozisyonda olmaları, muhasebe bölümünde çalışan uzman yardımcısının ise yapılandırılmış bir iş yapmakta oluşu sebebiyle fazladan çalışma ve yardımlaşma hususlarına yönelik olumsuz tecrübelerinin olmadığı görülmüştür. Kurumsal iletişim ve bilgi-işlem bölümlerinde çalışan katılımcıların söylemleri ise iş taşmasına yönelik tecrübelere, adaletsizlik, kızgınlık, hayal kırıklığı hislerine, iş-aile ve iş-boş zaman çatışması ile işten ayrılma kararına işaret etmiştir. Kurumsal iletişim bölümünde çalışan katılımcının söylemleri şu şekilde olmuştur: "Diğerleri işten çıkarken, benim ofiste tek başıma oturup aldığım fazladan görevleri tamamlamak zorunda kalışım hayal kırıklığı hissettirmeye başladı. Eğer yöneticim veya insan kaynakları departmanından birileri benim bu çabalarımı fark etseydi, işten ayrılma kararı vermezdim". Katılımcı yüklendiği fazladan görevler neticesinde iş saatleri dışında çalışmak zorunda kaldığını, evli çalışanların çeşitli bahanelerle ofisten çıkmayı kendilerinde hak gördüklerini, kendisinin bekâr olması sebebiyle fazla mesaiye kalması hususunda baskı gördüğünü, ancak kendisinin de sosyal bir hayatı olduğunu ve buna vakit ayıramadığını dile getirmiştir. Söz konusu katılımcı istifasını vermiş ve yerine biri istihdam edilene kadar çalışmaya devam edeceğini belirtmiştir. İşten ayrılmasının sebebi olarak da çabalarının hem maddi hem manevi anlamda karşılıksız kalmasını göstermiştir. Diğer vurucu

katkılar bilgi-işlem uzmanının söylemlerinden gelmiştir: “Birine yardım ettiğinizde, artık o sizin göreviniz haline geliyor. Bazen yardımlarla o kadar vakit harcıyorum ki, kendi işlerimi yetiştiremeyip fazla mesaiye kalıyorum”. Şirkette fazla mesai ücreti verilmemekte, ancak gün içerisinde işlerini yetiştiremeyen çalışanların fazla mesaiye kalması istenmektedir. Neticede, fazladan görevler üstlenen ve iş arkadaşlarına yardım etmek ile vakit harcayan çalışanlar iş taşmasına maruz kalabilmektedirler. Dikkat çeken nokta; görevlerin net olarak belirlendiği muhasebecilik gibi pozisyonlarda ve yönetsel pozisyonlarda iş taşması hususunun yaşanmayabileceğidir. O halde gönüllü olarak sergilenen fazladan çalışma ve iş arkadaşlarına yardım etme davranışlarının zorunlu bir hal alarak iş taşmasına dönüşmesi için hem iş hem de çalışma grubu özellikleri dikkate alınmalıdır. Adaletsizlik algısı ve olumsuz duygular ise rol ötesi davranışları sergileyen çalışanların tecrübe edebileceği olumsuz sonuçlar olarak karşımıza çıkmıştır. Bu çalışma kapsamında iş taşmasının olumsuz sonuçlarına odaklanıldığından; daha geniş kapsamlı bilgi toplamak amacıyla ikinci bir odak grup çalışmasının yapılması gerekli görülmüştür.

Ön Çalışma 3: Araba üretimi ve satışı yapan firma, 1967 yılından beri yaklaşık 4900 personel ile faaliyet göstermektedir. Odak grup çalışması, şirketin genel müdürlük ofisinde, yaşları 27 ile 32 arasında değişen 6 üniversite mezunu ile yapılmıştır. 3’ü erkek, 3’ü kadın, 2 bekâr, 4 evli katılımcı insan kaynakları, pazarlama ve destek birimlerinde çalışmaktadırlar. Destek biriminde çalışan katılımcılardan biri süreç geliştirme mühendisi, diğeri SAP uzmanıdır. Katılımcıların mesai saati içerisinde olmaları sebebi ile bir saat ile sınırlandırılan görüşmelerde, ilk odak grup çalışmasında kullanılan formun aynısı kullanılmış ve formda yer alan örnek davranışların olumsuz sonuçlarına ilişkin tecrübelerin paylaşılması istenmiştir. Ses kayıt cihazının kullanılması hususunda izin alınmış ve aynı zamanda not da tutulmuştur.

İnsan kaynakları departmanında çalışan üç katılımcıdan olumsuz tecrübe örneği alınamamış, ancak katılımcılar tartışma sürecinde diğer üyelere sordukları sorular ile grup içi etkileşimi arttırmışlardır. Süreç geliştirme mühendisi kendisinin işinin “yardım etmek” olduğunu söylemiştir. Dolayısıyla iş arkadaşlarına yardım etmek ve işlerin gerek yapılış yöntemini iyileştirmek, gerekse işlere harcanan zamanı daha

etkin yöntemler tasarlayarak azaltmak kendisinin görevidir. İnsanlara yardım etmekten keyif aldığını dile getirmiştir. Pazarlama uzmanı ve SAP destek uzmanı ise iş taşması ve sonuçlarına dair yaşantılarından bahsetmişlerdir. Rol ötesi davranışlara yönelik grup tarafından ortaya konan olumsuz sonuçlar iş taşması, haksızlığa uğramışlık hissi, kızgınlık ve hayal kırıklığı olarak özetlenebilir. En vurucu söylemler sırasıyla pazarlama uzmanı ve SAP destek uzmanından gelmiştir: "Bu hafta üç kez öğle yemeğine çıkamadım. İşimi şikâyet etmeden yapıyorum ama yardıma ihtiyacım olduğunda ve alamadığımda hayal kırıklığına uğruyorum". "İşim altı maddelik görev tanımım ile değerlendiriliyordu ama ben çok daha fazlasını yapıyordum. Adil değildi. Ya bunu revize edelim ya da ben bu pozisyondan ayrılıyorum dedim. Eğer yaptığımın karşılığını alamıyorsam, benim için iyi bir şey yoktur". Son söylemlerin sahibi olan SAP destek uzmanı, yaz tatillerinde bile bilgisayar başında çalışmak zorunda kaldığı, yöneticisinin başkalarına öğretmekle vakit harcama sen hallet şeklinde tavrı ve neredeyse iki farklı birime hizmet edecek ölçüde çalışmasına rağmen iş tanımı üzerinden değerlendirilmesi sebebiyle, şirket içerisindeki pozisyonundan ayrılmıştır. Aynı şirket içerisinde farklı bir bölüme geçmiş ve yeni pozisyonundan oldukça memnun olduğunu dile getirmiştir. Söz konusu pozisyondan ayrıldıktan sonra hizmet ettiği her iki birim iş akışı süreçlerini revize etmek zorunda kalmıştır. SAP destek uzmanının yaşadıkları, kurumsal bir şirket içerisinde bile, fazladan görevleri gönüllü olarak kabul eden ve kendilerinden sürekli beklenir hale gelmesi ile iş taşması yaşayan çalışanların olabileceğine işaret etmektedir. Neticede kişi pozisyondan ayrılmış ve haksızlığa uğramışlık, kızgınlık gibi olumsuz hisler yaşamıştır.

Odak grup çalışmalarının sonuçları, gönüllü olarak sergilenen rol ötesi davranışların zamanla iş taşmasına dönüşebileceğine işaret etmektedir. İş taşması ise daha çok adalet algısını zedeleyen, olumsuz hislere yol açan ve mevcut pozisyondan ayrılma, daha da ötesinde işten ayrılma gibi geri çekilme davranışlarına yol açabilecek bir husus olarak gündeme gelmiştir. Literatür taraması ile tutarlı olan bu sonuçlar, araştırma modelinin oluşmasına kaynaklık etmiştir. Böylece senaryo ve bağımlı değişkenler olarak belirlenen duygular, dağıtım adaleti ve üretkenlik karşıtı davranışların ölçümü için düzenlenen ifadelerin test edilmesi için yapılan ön çalışmalara devam edilmiştir.

3.1.2. Senaryoların, Bağımlı Değişkenlere Dair Ölçeklerin Hazırlanması ve Test Edilmesi

Pilot Çalışma 1: Araştırma modeline dair altyapı ilk üç ön çalışma ile oluşturulmuştur. Sonraki adımda, teorik bilgiler doğrultusunda, iki senaryo geliştirilmiştir. Senaryoların yazım aşamaları şu şekilde özetlenebilir: öncelikle literatür taraması ile rol ötesi davranış ölçekleri listelenmiştir. Bu rol ötesi davranışlardan iş taşmasına dönüşebilecek olanlar seçilmiştir. İş taşması hususu henüz görgül olarak incelenmediği için, sadece kavrama ait tanımlar listelenmiştir. Bu bilgilerin ışığında, senaryolar araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Ön çalışmalar süresince, katılımcılardan gelen geribildirimler doğrultusunda geliştirmeler yapılmıştır. Katılımcı görüşlerinin yanı sıra, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Davranış alanlarında çalışan altı uzman akademisyenin görüşüne de başvurulmuştur. Kelime sayısı olarak da denkleştirilen senaryoların ilkinde, gönüllü olarak fazladan çalışan ve iş arkadaşlarına yardım eden, gerektiğinde mesai saatlerinin dışında da çalışan bir karakter söz konusu edilmiştir. İkinci senaryoda ise, gönüllü olarak fazladan çalışan ve iş arkadaşlarına yardım eden karakterin, zamanla bu davranışları baskı sonucu yerine getirmesine ve kendi görevlerini mesai içerisinde yetiştirememesine değinilmiştir. Böylece senaryolardan biri olumlu nitelikte olarak rol ötesi davranışları, diğeri ise olumsuz nitelikte olarak iş taşmasını konu almıştır. Senaryoları okuyan katılımcıların kendilerini senaryodaki karakterin yerine koymaları ve duygulara, dağıtım adaleti algısına, üretkenlik karşıtı davranışlara yönelik ifadeleri yanıtlamaları istenmiştir. Rol ötesi davranış senaryosuna verilen yanıtlarda olumlu duyguların ve dağıtım adaleti algısının yüksek, üretkenlik karşıtı davranışların düşük puanlanması beklenmiştir. İş taşması senaryosunda ise olumsuz duyguların ve üretkenlik karşıtı davranışların yüksek, dağıtım adaletine yönelik ifadelerin düşük puanlanması beklenmiştir. Üretkenlik karşıtı davranışlardan senaryo ile tutarlı olacağı düşünülen 10 ifade Spector vd. (2006) tarafından geliştirilen üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeğinden adapte edilmiştir. Ayrıca, üretkenlik karşıtı davranış bölümüne üç olumlu ifade eklenerek, katılımcıların

dikkatinin diri tutulması ve iş taşması sonuçlarının olumsuz olabileceğine dair denekleri yönlendirmiş olmaktan kaçınılması amaçlanmıştır. Bu olumlu ifadeler sırasıyla şunlardır: "Kurumu hakkında övgü dolu sözler söyler.", "Kurumundaki işleyişi iyileştirmeye yönelik öneriler sunar.", "Başkaları eleştirdiğinde kurumunu müdafaa eder." Bu üç ifade Moorman ve Blakely (1995) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinden seçilmiştir. Beş olumlu ve beş olumsuz duygu Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından geliştirilen PANAS ölçeğinden, dağıtım adaletine yönelik beş ifade ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen dağıtım adaleti ölçeğinden adapte edilmiştir. Tüm ifadeler altı basamaklı skalalar üzerinden cevaplandırılmıştır.

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim-Organizasyon Anabilim Dalı'nda yüksek lisans ve doktora yapmakta olan 12 öğrenci rol ötesi davranış senaryosunu okumuş, 13 öğrenci ise iş taşması senaryosunu okumuş ve senaryonun altında yer alan ifadeleri yanıtlamıştır. Çalışmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Olumlu duygulara yönelik ortalamalar iş taşması senaryosunda daha yüksek çıkmıştır (3.80>2.46), Olumsuz duygular ise rol ötesi davranış senaryosunda daha yüksektir (4.50>2.76), üretkenlik karşıtı davranışlar rol ötesi davranış senaryosunda 1.73, iş taşması senaryosunda ise 2.11 ortalama ile seyretmiştir. Dağıtım adaletine yönelik değerlendirmeler, rol ötesi davranışlar ve iş taşması senaryolarında çok farklı değildir (sırasıyla 2.46 ve 2.37). Katılımcı sayısının az olması sebebiyle fark testleri uygulanmamış, sadece ortalamalara bakılmıştır. Her iki senaryoda da, üretkenlik karşıtı davranışlar arasına serpiştirilen üç olumlu ifadenin, üretkenlik karşıtı davranışlardan daha yüksek puanlar alması şaşırtıcıdır (sırasıyla 3.69 ve 3.10). Bu ön çalışmada senaryoların ve ifadelerin revize edilmesi amaçlandığından, demografik özelliklere yönelik sorulara yer verilmemiştir. Bunun yerine katılımcıların senaryonun anlaşılırlığına, üslubuna ve senaryo ile ifadeler arasındaki mantıksal uyuma yönelik açık uçlu soruları yanıtlamaları istenmiştir. Katılımcılardan gelen öneriler ve elde edilen ortalamalar göstermiştir ki, dağıtım adaleti algısına yönelik çıkarımlar yapmak için verilen senaryolar yeterli değildir. Katılımcılar senaryolar ve dağıtım adaleti algısına yönelik ifadeler arasında bağlantı kurulamadığını belirtmiştir. Ayrıca her iki senaryodaki karakterin iyi niyetli ve çalışkan bir insan gibi yorumlanması sebebiyle

üretkenlik karşıtı davranışlara yönelmeyeceği, aksine vatandaşlık davranışları göstereceği de katılımcılarca düşünülmüştür. Gelen öneriler doğrultusunda, dağıtım adaleti algısı araştırma modelinden çıkarılmıştır. Üretkenlik karşıtı davranışların düşük puanlanması sebebiyle, odak grup çalışmalarına dönülmüş ve üretkenlik karşıtı davranışların geri çekilme davranışları ile sınırlandırılması uygun bulunmuştur. Üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeğine serpiştirilen üç olumlu vatandaşlık davranışının yüksek puanlanması sebebiyle de; örgütle özdeşleşme olgusunun modele katılmasının manidar bir farklılık yaratacağı düşünülmüştür. Literatür taraması neticesinde rol ötesi davranışlar ve örgütle özdeşleşme ilişkisine yönelik mantıklı görüşler de elde edilmiştir. Böylelikle rol ötesi davranışların olumlu duygulara ve örgütle özdeşleşmeye katkıda bulunacağı, iş taşmasının ise olumsuz duygulara ve geri çekilme davranışlarına katkıda bulunacağına yönelik geliştirilen araştırma modeli son halini almıştır. Senaryoların, soru yönergelerinin ve ifadelerin revize edilmesiyle, ön çalışmalara devam edilmiştir. Mael ve Asforth (1992) tarafından geliştirilen örgütle özdeşleşme ölçeğinden altı ifade, senaryoya uyumlu hale getirilerek yeni soru formuna dâhil edilmiştir. Geri çekilme davranışlarına ilişkin ifadeler ise araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Böylece senaryo ile ifadeler arasında daha paralel bir akış elde edilmesi amaçlanmıştır.

Pilot Çalışma 2: Revize edilen senaryo ve ifadelerin, yeni bir ön çalışma ile sınanması uygun görülmüştür. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi lisans öğrencilerinden 19 gönüllü katılımcının rol ötesi davranış senaryosuna, 20 katılımcının ise iş taşması senaryosuna yönelik ifadeleri yanıtlayarak; diğer çalışmada olduğu gibi senaryonun anlaşılırlığına, üslubuna ve senaryo ile ifadeler arasında bağlantı kurulabilirliğe yönelik fikirlerini yazılı olarak beyan etmeleri istenmiştir. Olumsuz ve olumlu duygulara yönelik bulgular, önceki çalışma ile paraleldir; iş taşması senaryosu için olumsuz duygular daha yüksek puanlanmıştır (4.00>2.60), rol ötesi davranışlar içinse olumlu duygular daha yüksek puanlanmıştır (4.10>2.40). Geri çekilme davranışları iş taşması senaryosunda daha yüksek puanlanmıştır (4.20>3.10). Örgütle özdeşleşme rol ötesi davranışlar senaryosunda daha yüksek puanlanmış olsa da, iş taşması senaryosunda da yüksek bir ortalama edinmiştir (4.85>4.35). Araştırma modelini destekleyici sonuçlar alınmış olmasına rağmen; katılımcılardan gelen eleştiriler doğrultusunda soru yönergeleri tekrar revize edilmiştir. Katılımcıların;

kendilerini senaryodaki karakterin yerine koyarak, bir nevi empati kurarak benzer durumu yaşasalar nasıl hissedeceklerine ve davranacaklarına dair fikir belirtmeleri yönünde yazılan yönergeler ikileme sebep olmuştur. Katılımcıların yaşadığı ikilem "Senaryodaki karakter gibi biri olduğumu mu düşünerek yanıtlamalıyım, yoksa aynı şeyler benim başıma gelse ne yapardım şeklinde düşünerek mi yanıtlamalıyım" şeklinde ifade edilebilir. Bu ikilemin giderilmesi için yönerge netleştirilmiş ve "kendinizi Deniz'in yerine koyun, onun gibi biri olduğunuzu düşünün ve soruları bu doğrultuda yanıtlayın" şeklinde kurularak son haline getirilmiştir.

Senaryolar arası fark testleri yapılabilmesi açısından daha fazla katılımcıdan veri toplanarak ön çalışmalara devam edilmiştir.

3.1.3. Model Testi

Pilot Çalışma 3: Revize edilen senaryo ve ifadelerin fark testlerine tabii tutulması için yeni bir ön çalışma yapılması uygun görülmüştür. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi son sınıf öğrencilerinden oluşan 59 kişilik bir gruptan toplanan veriler üzerinden yapılan fark testleri sonuçları Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2: Ön Çalışma 6 için t testi Sonuçları

Değişken	Senaryo	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p değeri
Olumlu Duygular	Rol ötesi davranışlar	30	4.37	0.87	5.668	0.000
	İş Taşması	28	2.92	1.07		
Olumsuz Duygular	Rol ötesi davranışlar	30	2.43	0.66	-6.461	0.000
	İş Taşması	29	3.71	0.83		
Geri Çekilme Davranışları	Rol ötesi davranışlar	29	2.91	1.20	-2.182	0.033
	İş Taşması	30	3.59	1.17		
Örgütle Özdeşleşme	Rol ötesi davranışlar	30	4.96	0.86	2,044	0.046

İş Taşması	29	4.48	0.92

Görüldüğü üzere, olumlu duygular rol ötesi davranışlar senaryosunda daha yüksek puanlanmıştır (4.37>2.92, p<0.001). Olumsuz duygular ise olumsuz nitelikteki iş taşması senaryosunda daha yüksek puanlanmıştır (3.71>2.43, p<0.001). Geri çekilme davranışlarına yönelik ortalamalar iş taşması senaryosunda manidar olarak daha yüksektir (3.59>2.91, p<0.05). Örgütle özdeşleşme için ortalamalar rol ötesi davranış senaryosunda daha yüksek olsa da, ortalama değerlerin birbirine yakın olduğu göze çarpmaktadır (4.96>4.48, p<0.05). Sonuçlar öğrenci örneklemi üzerinden elde edildiği için, senaryo ve ifadelerin, çalışan örneklemi üzerinde sınanmasının uygun olduğu düşünülerek, ön çalışmalara devam edilmiştir.

Pilot Çalışma 4: Son ön çalışma, çalışanlardan oluşan bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Ön çalışmalar neticesinde son halini alan senaryo ve ifadeler, katılımcıların bir link üzerinden kolaylıkla yanıtlayabileceği şekilde internet ortamına aktarılmıştır. Demografik özelliklere yönelik sorular da eklenerek, veri toplama tekrarlanmıştır. Araştırma, teknoloji, üretim, enerji, eğitim, inşaat, gıda, hizmet, sigorta, lojistik, sağlık ve haberleşme gibi çok çeşitli segmentlerden; şirket sahibi, yönetici, muhasebeci, tekniker, uzman, memur, öğretmen, doktor, hemşire gibi farklı meslek gruplarına mensup 51 katılımcı rol ötesi davranış, 47 katılımcı ise iş taşmasına yönelik senaryoları okuyarak ifadeleri yanıtlamışlardır. Katılımcıların yaşları 20 ile 50 aralığındadır, eğitim seviyeleri ise lise, üniversite ve lisans üstü olacak şekilde dağılmıştır. Güvenilirlik analizleri ölçeklerin 0.70 üzerinde Cronbach Alpha katsayısına sahip olduklarını göstermiştir. Fark testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 3'de özetlenmiştir.

Tablo 3: Ön Çalışma 7 için t testi Sonuçları

Deðiþken	Senaryo	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p değeri
Olumlu Duygular	Rol ötesi davranışlar	51	4.25	1.13	4.252	0.000
	İş Taşması	47	3.27	0.81		
Olumsuz Duygular	Rol ötesi davranışlar	51	2.30	0.98	-6.803	0.000
	İş Taşması	47	3.80	1.17		
Geri Çekilme Davranışları	Rol ötesi davranışlar	51	2.72	1.09	-4.060	0.000
	İş Taşması	47	3.66	1.20		
Örgütle Özdeşleşme	Rol ötesi davranışlar	51	4.76	1.02	1.028	0.306
	İş Taşması	47	4.55	0.95		

Tablo 3'den de görüldüğü üzere, olumlu duygular rol ötesi davranış senaryosunda daha yüksek puanlanmışlardır (4.25>3.27, $p<0.001$). Olumsuz duygular ise iş taşması senaryosunda daha yüksek puanlanmışlardır (3.80>2.30, $p<0.001$). Geri çekilme davranışları beklendiği gibi iş taşması senaryosunda daha yüksek puanlanmışlardır (3.66>2.72, $p<0.001$). Örgütle özdeşleşme açısından senaryolar arasında manidar fark görülmemiştir (Bkz. 4.76 ve 4.55, $p>0.05$). Örgütle özdeşleşmeye dair bu sonucun denek sayısının azlığı sebebi ile elde edilmiş olacağı düşünülmüş ve nihai bulguların elde edilebilmesi için temel araştırmaya geçilmiştir. Gelecek bölümlerde temel araştırmaya katılan deneklerin demografik özelliklerine, kullanılan ölçüm araçlarına ve veri analizi yöntemlerine değinilmiştir.

3.2. ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemi bir araştırma şirketinin veritabanında bulunan iki milyon kişilik listede yer alan kişiler arasından yaş, eğitim durumu, işteki pozisyon, özel sektörde ve ofis ortamında çalışıyor olmaya yönelik kriterlere göre seçilmiştir. Örnekleme rastgele seçim ile yapılmadığından; deney gruplarının yukarıda bahsedilen seçim kriterlerine göre eşleştirme (matching) esası ile denkleştirilmesine çalışılmıştır. 20 ila 40 yaş arası kişiler seçildiğinden, ortalama iş hayatı tecrübelerinin ve kıdemlerinin de gruplar bazında yakın ortalamalar aldığı görülmüştür. Gelir durumu sorusunun opsiyonel oluşu sebebiyle, denklik sağlanmasına dikkat edilmemiştir. Rol ötesi davranış senaryosu için 200, iş taşması senaryosu için 201 denekten veri toplanmıştır. Deneklere ait demografik özellikler tablo 4'de özet olarak verilmiştir.

Tablo 4: Demografik Veriler

Demografik Veriler	Rol Ötesi Davranışlar	İş Taşması
Kadın	100	101
Erkek	100	100
Lise Mezunu	31	32
Yüksekokul Mezunu	19	16
Üniversite Mezunu	134	137
Yüksek Lisans Mezunu	16	16
Yönetsel Pozisyonda Çalışan	106	110
1000 TL'den az kazanan	7	7
1001 TL- 2000 TL arası	74	60
2001 TL-3000 TL arası	46	45
3001 TL-4000 TL arası	28	17
4001-5000 TL arası	11	8
5001 TL veya üzeri	18	10
Gelir durumunu belirtmek istemeyenler	16	54

Rol ötesi davranışlar senaryosuna yanıt veren denekler için ortalama yaş 29 (std. sapma 4.82), ortalama iş hayatı tecrübesi 7.8 yıl (std. sapma 5.5), ve ortalama kıdem 3 yıldır (std. sapma 3.1). İş taşması senaryosuna yanıt veren denekler için ortalama yaş 28.5 (std. sapma 4.7), ortalama iş hayatı tecrübesi 7.4 yıl (std. sapma 5.1), ve ortalama kıdem 2.8 yıldır (std. sapma 2.8). Görüldüğü üzere grupların yaş, kıdem, iş hayatı tecrübesi birbirine oldukça benzerdir. Cinsiyet, yönetsel pozisyonda çalışma ve eğitim durumu açısından da dağılımlar birbirine oldukça benzerdir (Bkz. Tablo 4). Gelir durumu açısından dağılımlar çok denk olmasa da, bazı gelir durumu aralıklarının

benzerlik taşıdığı söylenebilir. Çalışılan pozisyon ve faaliyet alanı sınıflaması açısından karşılaştırmalı tablolar sunulmuştur (Bkz. Tablo 5 ve Tablo 6).

Tablo 5: Çalışılan Pozisyona Göre Denek Sayıları

Pozisyon	**Senaryo: Rol Ötesi Davranış**		**Senaryo: İş Taşması**	
	N	**%**	**N**	**%**
Üst yönetici	3	1	12	6
10'dan az çalışanlı- orta düzey yönetici	31	16	26	13
10'dan fazla çalışanlı- orta düzey yönetici	25	13	13	6
Nitelikli uzman (mühendis/tekniker)	45	22	42	21
Memur/ofis çalışanı	96	48	108	54
Toplam	200	100	201	100

Her iki grupta da üst düzey yönetici, orta düzey yönetici, uzman ve memur pozisyonlarında çalışan denekler yer almaktadır. Çoğunluk memur/ofis çalışanlarından oluşmaktadır (Bkz. %48 ve %54). Üst düzey yöneticiler ise azınlıktadır (Bkz. %1 ve %6). Nitelikli uzman sayıları birbirine oldukça yakındır (Bkz. %22 ve %21). En göze çarpan farklılık orta düzey yöneticiler arasındadır (Bkz. %29 ve %19). Her ne kadar birebir olmasa da, pozisyonlar açısından gruplar arasında birbirine yakın bir dağılım olduğu söylenebilir.

Tablo 6: Şirketlerin Faaliyet Alanlarına Göre Denek Sayıları

Faaliyet Alanları	Senaryo: Rol Ötesi Davranışlar		Senaryo: İş Taşması	
	N	%	N	%
Finans	22	11	27	13
Eğitim	6	3	8	4
Danışmanlık	17	9	15	8
Perakendecilik	9	4	5	2
Bilişim	15	7	17	9
Medya	12	6	11	6
Turizm	11	6	9	4
Sağlık	7	4	5	2
Lojistik	10	5	17	9
İnşaat	22	11	24	12
Ticaret	5	2	8	4
Petrokimya	1	0.5	1	0.5
Tekstil	12	6	14	7
Gıda	20	10	13	6
Diğer	31	15.5	27	13.5
Toplam	200	100	201	100

Tablo 6'dan da görüldüğü gibi, deneklerin çalıştıkları şirketlerin faaliyet alanları çok çeşitli olmakla birlikle, gruplar açısından dağılımlar birbirine oldukça benzerdir. Genel olarak test gruplarının demografik özellikler açısından birbirlerine denk olduklarına kanaat getirilmiştir.

3.3. UYGULAMA

Araştırma, iki eğitilmiş araştırmacı tarafından telefon mülakatları ile gerçekleştirilmiştir. Telefon görüşmelerinde araştırmacılar tarafından yapılan giriş "İyi günler efendim, ismim "……." Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü, Doktora tezi kapsamında "Ekstra Rol Davranışları ve Bireysel Sonuçları" konusunda bir araştırma gerçekleştiriyoruz. Bu konu hakkında sizlerin de görüşlerinizi almak istiyorum" şeklinde olmuştur. Katılımcının araştırmaya katılıp katılmak istemediği sorulmuş ve katılmak isteyenlere yaşları, çalıştıkları sektör (özel/kamu) ve pozisyonları sorulmuştur. Araştırmaya özel sektör çalışanları ile devam edilmiştir. Katılımcıların ofis ortamında çalışıp çalışmadıkları da teyit edilmiş ve araştırmaya ofis ortamında çalışan katılımcılar ile devam edilmiştir. Ardından soru yönergeleri, senaryolar, cevap şıkları ve

ifadeler okunarak, araştırma modeli kapsamında test edilmesi amaçlanan değişkenlere ilişkin veriler toplanmıştır. Son halini alan senaryo ve soru formları, telefonda okunabilecek şekilde metinlere dönüştürülerek, katılımcılara aktarılmıştır. Görüşmeler esnasında senaryo ve cevap şıkları sık sık tekrar edilmiştir. Cinsiyet katılımcılara sorulmadan kodlanmıştır. Eğitim durumu, çalışılan şirketin faaliyet alanı, yönetsel pozisyonda çalışma, mevcut kurumdaki iş tecrübesi, toplam iş hayatı tecrübesi ve gelir durumları sorulmuştur. Son olarak ad-soyad ve telefon numarası bilgileri teyit edilmiştir.

Tüm görüşmeler kayıt altına alınmış ve katılımcıların cevapları eş zamanlı olarak kodlanmıştır. Telefon mülakatlarının tercih edilmesinin sebebi, katılımcılardan alınacak cevapların kalitesinin arttırılmasıdır. Kâğıt- kalem testlerinde, katılımcıların senaryoları ne derece özenli okudukları ve anladıkları bilinemezken, telefon mülakatı esnasında senaryo ve ifadelerin sık sık tekrar edilerek bu hususstaki kontrolün arttırılması mümkün olmuştur. Bunun yanı sıra katılımcılar ile birebir yapılan görüşmelerde, çalıştıkları şirketlerin faaliyet alanlarına ve çalıştıkları pozisyona ilişkin bilgilerin alınması daha da netleşmiştir. Böylece test grupları arasındaki demografik özelliklerin denkleştirilmesi de kontrol altına alınmıştır.

Rol ötesi davranışlara ilişkin telefon mülakatları ortalama sekiz dakika sürerken, iş taşmasına ilişkin mülakatlar ortalama sekiz buçuk dakika sürmüştür. Verilerin toplanmasına 31 Ekim 2014'de başlanmış ve yeterli denek sayısına ulaşılması sebebiyle süreç 10 Kasım 2014'de sonlandırılmıştır.

3.4. ÖLÇÜM ARAÇLARI

Senaryolar: Rol ötesi davranışlar ve iş taşması değişkenleri için iki senaryo hazırlanmıştır. Senaryolarda bir şirkette uzman yardımcısı olarak çalışan Deniz isimli bir karakterden bahsedilmektedir. Her iki senaryonun ilk bölümünde karaktere dair bire bir aynı bilgiler verilmektedir. Bu bilgiler, karakterin kendi görevlerini eksiksiz yerine getirdiğine ve ilaveten ekstra görevler için gönüllü olduğuna dairdir. Senaryoların ikinci bölümünde ise manipülasyon devreye sokulmuştur. Rol ötesi davranışlar senaryosu karakterin iş yerindeki gönüllü yardım davranışları ile devam etmektedir; iş taşması

senaryosu ise karakterin iş yerindeki gönüllü yardım davranışlarının zamanla kendisinden sürekli beklenir hale gelmesi ve üzerinde baskı hissetmesiyle devam etmektedir (Bkz. Ek 7.1). Yönergeler "Şimdi kendinizi Deniz'in yerine koyun, onun gibi biri olduğunuzu düşünün" şeklinde başlamakta ve katılımcıların soruları bu doğrultuda yanıtlamaları isteğiyle devam etmektedir.

Duygular: Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından geliştirilen PANAS ölçeğinde yer alan 10 olumlu, 10 olumsuz duygudan; senaryolara uygun olacağı düşünülen beş olumlu ve beş olumsuz duygu seçilmiştir. Olumlu duygular için oluşturulan ölçekte dinamik, huzurlu, gururlu, mutlu, neşeli sıfatları yer almaktadır. Olumsuz duygular için oluşturulan ölçekte bıkkın, hayal kırıklığı, üzgün, kızgın, tedirgin sıfatları yer almaktadır (Bkz. Ek 7.2). Cevap şıkları (1) Hiçbir zaman ile (6) Her zaman arasında uzanan zaman sıklıkları ile ifade edilmiştir. Olumlu duygulara ait Cronbach Alpha değeri rol ötesi davranışlar senaryosu için 0.71, iş taşması senaryosu için 0.74'tür. Olumsuz duygulara ait Cronbach Alpha değeri rol ötesi davranışlar senaryosu için 0.71, iş taşması senaryosu için 0.74'tür.

Geri Çekilme Davranışları: Geri çekilme davranışlarına yönelik yapılan araştırmaların taranması ve odak gruplarda dile getirilen olumsuz davranışların da incelenmesi sonucunda, işe gecikme, işe devamsızlık yapma, çaba azaltma, işten soğuma ve işten ayrılmanın bu kapsamda sınıflandırılması uygun görülmüştür (Bkz. Ek 7.3). Geri çekilme davranışlarını ölçmeye yönelik hazırlanan beş ifade, (1) Kesinlikle Hayır ile (6) Kesinlikle Evet arasında uzanan şıklar ile cevaplandırılmıştır. İfadelerin sınanması yapılan ön çalışmalar ile kesinleştirilmiştir. Ölçeğe ait Cronbach Alpha değeri rol ötesi davranışlar senaryosu için 0.71, iş taşması senaryosu için 0.75 olarak hesaplanmıştır.

Örgütle Özdeşleşme: Mael ve Asforth (1992) tarafından geliştirilen ölçekte yer alan altı ifade, senaryoya uygun şekilde revize edilerek kullanılmıştır (Bkz. Ek 7.4). Cevap şıkları (1) Kesinlikle Hayır ile (6) Kesinlikle Evet arasında uzanan şıklar ile ifade edilmiştir. Örgütle özdeşleşme ifadelerine ait Cronbach Alpha değeri 0.73 ve 0.76 olarak hesaplanmıştır.

3.5. VERİ ANALİZİ

Ölçüm araçlarının iç tutarlılıkları için güvenilirlik analizlerinden, değişken yapılarının belirlenmesi için temel bileşenler ve Varimax döndürme yöntemi ile yapılan faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Değişkenler arası ilişkiler için korelasyon testleri, hipotezlerin sınanması için bağımsız gruplar t testi ve basit regresyon analizleri yapılmıştır. Demografik değişkenlere dair gruplar arası farklılıkların tespiti için bağımsız gruplar t testi ve iki yönlü varyans analizlerinden (2x2 faktöriyel anova) yararlanılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde öncelikle, ölçeklere ait iç tutarlılık katsayılarına ve faktör analizi sonuçlarına yer verilecektir. Hipotez testleri için sırasıyla fark analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri sunulacaktır. Son olarak demografik değişkenlere ilişkin fark testlerine yer verilecektir.

4.1. ÖLÇEKLERİN İÇ TUTARLILIKLARI

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin ölçümüne ilişkin kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları, her senaryo için ayrı ayrı olarak tablo 7'de sunulmuştur. Geri çekilme davranışları ölçeğinde yer alan "Fırsat doğarsa mevcut bölümümden ayrılıp, aynı kurum içerisinde farklı bir bölüme geçmek isterdim" ifadesi, ölçeğe ait Cronbach Alpha değerlerini her iki senaryoya ait veri setinde de 0.70 altına düşürdüğü için çıkarılmıştır. Sonuç itibariyle tüm ölçeklere ilişkin Cronbach Alpha değerlerinin 0.70 üzerinde seyrettiği görülmüştür.

Tablo 7: İç Tutarlılık Katsayıları

ÖLÇEK	SENARYO: ROL ÖTESİ DAVRANIŞLAR CRONBACH ALPHA	SENARYO: İŞ TAŞMASI CRONBACH ALPHA
1. Olumlu Duygular	0.71	0.74
2. Olumsuz Duygular	0.71	0.74
3. Geri Çekilme Davranışları	0.71	0.75
4. Örgütle Özdeşleşme	0.73	0.76

4.2. ÖLÇEKLERE UYGULANAN FAKTÖR ANALİZLERİ

4.2.1. Duygular Ölçeği Faktör Analizleri

Araştırma kapsamında iki farklı senaryo için, aynı ölçekler kullanılmıştır. Ölçeklere ait faktör analizleri de senaryo bazında yapılmıştır. Duygular ölçeğinde yer alan beş olumlu, beş olumsuz duygunun; faktör analizine uygunluklarının yanı sıra, beklendikleri gibi olumlu ve olumsuz duygu eksenlerinde yer alıp almadıklarının

belirlenmesi amaçlanmıştır. Faktör analizi sonuçları hem rol ötesi davranışlar senaryosu hem de iş taşması senaryosu için duyguların olumlu ve olumsuz boyutlarda konumlandıklarını göstermiştir. (Rol ötesi davranışlar ve iş taşması senaryoları için sırasıyla, KMO=0.826 ve 0.871, Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 514.461 ve 576.333; sd: 45; p<0.001). Ayrıca hem olumlu hem olumsuz duygu boyutlarına ait Cronbach Alpha değerleri 0.70 üzerinde seyretmiştir. Ölçeklere ait faktör ve ifade ağırlıkları ile açıklanan varyans değerleri de Tablo 8 ve Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 8: Rol Ötesi Davranışlar Senaryosu, Duygular Faktör Analizi

FAKTÖRLER	DUYGULAR	Olumsuz Duygular	Olumlu Duygular	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
	Üzgün	0.80			
F1	Hayal kırıklığı	0.73			
	Kızgın	0.61			
	Tedirgin	0.60			
	Bıkkın	0.52		%25.8	0.71
F2	Neşeli		0.79		
	Mutlu		0.77		
	Dinamik		0.60		
	Huzurlu		0.56		
	Gururlu		0.51	%24.2	0.71

Tablo 9: İş Taşması Senaryosu, Duygular Faktör Analizi

FAKTÖRLER	DUYGULAR	Olumsuz Duygular	Olumlu Duygular	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
	Üzgün	0.72			
F1	Hayal kırıklığı	0.70			
	Kızgın	0.68			
	Tedirgin	0.68			
	Bıkkın	0.51		%29.5	0.74
F2	Dinamik		0.76		
	Mutlu		0.64		
	Neşeli		0.60		
	Gururlu		0.60		
	Huzurlu		0.52	%22.4	0.74

4.2.2. Geri Çekilme Davranışları Ölçeği Faktör Analizleri

Hem rol ötesi davranışlar (KMO=0.739 ve Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 145.081; sd: 6; p<0.001) hem de iş taşması senaryosu için (KMO=0.768 ve Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 172.105; sd: 6; p<0.001) geri çekilme davranışları ölçeğine

uygulanan faktör analizleri, beklendiği gibi ölçeğe ait ifadelerin tek bir boyut altında toplandıklarını ortaya koymuştur.

4.2.3. Örgütle Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizleri

Hem rol ötesi davranışlar (KMO=0.778 ve Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 226.049; sd: 15; $p<0.001$) hem de iş taşması senaryosu için (KMO=0.800 ve Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 264.104; sd: 15; $p<0.001$) örgütle özdeşleşme ölçeğine uygulanan faktör analizleri, beklendiği gibi ölçeğe ait ifadelerin tek bir boyut altında toplandıklarını ortaya koymuştur.

4.3. SENARYOLAR ARASI FARK TESTLERİ

Rol ötesi davranışların sergilendiği durumda olumlu duygular ve örgütle özdeşleşme puanlarının daha yüksek olması; iş taşması durumunda olumsuz duygular ve geri çekilme davranışlarına ait puanların daha yüksek olması beklenmektedir. Bir diğer deyişle gruplar arasında (rol ötesi davranış ve iş taşması) değişkenler bazında (duygular, geri çekilme davranışları, örgütle özdeşleşme) istatistiki olarak anlamlı fark olacağı öngörülmekteydi. Bu doğrultuda yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Senaryolar arası Fark Testi Sonuçları

Değişken	Senaryo	N	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Olumlu Duygular	Rol ötesi davranışlar	200	4.22	0.99	9.675	0.000
	İş taşması	201	3.25	1.01		.
Olumsuz Duygular	Rol ötesi davranışlar	200	2.57	0.81	-7.399	0.000
	İş taşması	201	3.25	1.00		
Geri Çekilme Davranışları	Rol ötesi davranışlar	200	2.69	1.16	-5.208	0.000
	İş taşması	201	3.50	1.18		
Örgütle Özdeşleşme	Rol ötesi davranışlar	200	4.97	0.90	4.134	0.000
	İş taşması	201	4.56	1.03		

Olumlu duygular, gönüllü sergilenen rol ötesi davranışların konu edildiği, rol ötesi davranışlar senaryosunda daha yüksektir (4.22>3.25, p<0.001). Olumsuz duygular ise iş taşmasının konu edildiği senaryoda daha yüksektir (3.25>2.57, p<0.001). Geri çekilme davranışları iş taşmasının konu edildiği senaryoda daha yüksektir (3.50>2.69, p<0.001). Örgütle özdeşleşme ise gönüllü sergilenen rol ötesi davranışların konu edildiği rol ötesi davranışlar senaryosunda daha yüksektir (4.97>4.56, p<0.001). Rol ötesi davranışlar senaryosunun yarattığı olumlu koşullar altında, olumlu duygular ve örgütle özdeşleşme 6'ya yakın ortalamalar alırken (Bkz. 4.97 ve 4.22), olumsuz duygular ve geri çekilme davranışları ise 1'e yakın ortalamalar almıştır (Bkz. 2.57 ve 2.69). İş taşması senaryosunun yarattığı olumsuz koşullar altında, olumlu duyguların ve örgütle özdeşleşmenin, rol ötesi davranışlar senaryosuna kıyasla daha düşük ortalamalar aldığı (Bkz. 4.56 ve 3.25), olumsuz duygular ve geri çekilme davranışlarının ise daha yüksek ortalamalar aldığı (Bkz. 3.25 ve 3.50) görülmüştür. Sonuçlar itibariyle hipotez 1 tam destek görmüştür. Ancak örgütle özdeşleşme her iki senaryo için de yüksek ortalamalara sahiptir (Bkz. 4.97 ve 4.56).

4.4. DUYGULAR, GERİ ÇEKİLME DAVRANUŞLARI VE ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME DEĞİŞKENLERİNE UYGULANAN KORELASYON VE REGRESYON ANALİZLERİ

Araştırmanın diğer hipotezleri regresyon analizleri ile sınanacak olup, hipotez testlerine geçmeden önce korelatif analiz sonuçlarına yer verilecektir. Böylelikle bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı olup olmadığı test edilecek ve çoklu bağıntı şüphesi olmaması durumunda regresyon analizi yapılacaktır. Rol ötesi davranışlar ve iş taşması senaryolarına ilişkin korelasyon katsayıları Tablo 11 ve Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 11: Rol Ötesi Davranışlar Senaryosu, Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler

	Örgütle Özdeşleşme	Geri Çekilme Davranışları	Olumsuz Duygular	Olumlu Duygular
Olumlu Duygular	0.44**	-0.54**	-0.47**	1
Olumsuz Duygular	-0.28**	0.51**	1	-
Geri Çekilme Davranışları	-0.39**	1	-	-
Örgütle Özdeşleşme	1	-	-	-

***Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.*

Görüldüğü üzere, bağımsız değişkenler olan olumlu ve olumsuz duygular arasındaki ilişkinin kuvveti 0.70'in altında ve negatif yönlüdür (Bkz. $r=-0.47$, $p<0.01$). Dolayısıyla çoklu bağıntı şüphesi bulunmamaktadır. Beklendiği gibi, olumlu duygular ve örgütle özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve manidar bir ilişki ($r=0.44$, $p<0.01$), olumsuz duygular ile geri çekilme davranışları arasında da pozitif yönlü ve manidar bir ilişki ($r=0.51$, $p<0.01$) bulunmaktadır. Ayrıca olumlu duygular ile geri çekilme davranışları kuvvetliye yakın şekilde negatif ilişkilidir ($r=-0.54$, $p<0.01$), olumsuz duygular ile örgütle özdeşleşme ise zayıf ve negatif yönlü ilişkilidir ($r=-0.28$, $p<0.01$). Geri çekilme davranışları ve örgütle özdeşleşme negatif ilişkili olup, ilişkinin orta kuvvette olduğu görülmüştür ($r=-0.39$, $p<0.01$).

Yaş, kıdem ve toplam iş hayatı tecrübesi araştırma kapsamında ele alınan değişkenler ile istatistiki olarak anlamlı ilişkilere sahip olmadıklarından tablo 11'e dâhil

edilmemişlerdir. Ancak yaş ile kıdem arasında 0.39 ($p<0.01$) düzeyinde bir ilişki, yaş ile iş hayatı tecrübesi arasında 0.48 ($p<0.01$) düzeyinde bir ilişki, kıdem ile iş hayatı tecrübesi arasında da 0.83 ($p<0.01$) düzeyinde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Genç çalışanların iş hayatı tecrübelerinin veya mevcut kurumlarındaki kıdemlerinin daha az olduğu, daha yaşlı çalışanların ise daha uzun yıllar çalışıyor oldukları düşünülebilir. Ayrıca mevcut kurumdaki kıdemin toplam iş hayatı tecrübesi ile iç içe geçmiş olmasından mütevellit, bu ilişkilerin bulunduğu düşünülebilir.

Tablo 12: İş Taşması Senaryosu, Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler

	Örgütle Özdeşleşme	Geri çekilme	Olumsuz Duygular	Olumlu Duygular
Olumlu Duygular	**0.41****	**-0.47****	**-0.58****	**1**
Olumsuz Duygular	**-0.30****	**0.49****	**1**	**-**
Geri Çekilme	**-0.45****	**1**	**-**	**-**
Örgütle Özdeşleşme	**1**	**-**	**-**	**-**

***Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.*

Görüldüğü üzere, bağımsız değişkenler olan olumlu ve olumsuz duygular arasındaki ilişkinin kuvveti 0.70'in altında ve negatif yönlüdür (Bkz. $r=-0.58$, $p<0.01$). Dolayısıyla çoklu bağıntı şüphesi bulunmamaktadır. Beklendiği gibi, olumlu duygular ve örgütle özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve manidar bir ilişki ($r=0.41$, $p<0.01$), olumsuz duygular ile geri çekilme davranışları arasında da pozitif yönlü ve manidar bir ilişki ($r=0.49$, $p<0.01$) bulunmaktadır. Ayrıca olumlu duygular ile geri çekilme davranışları kuvvetliye yakın şekilde negatif ilişkilidir ($r=-0.47$, $p<0.01$), olumsuz duygular ile örgütle özdeşleşme ise zayıf ve negatif yönlü ilişkili bulunmuştur ($r=-0.30$, $p<0.01$). Geri çekilme davranışları ve örgütle özdeşleşme negatif ilişkili olup, ilişkinin orta kuvvette olduğu görülmüştür ($r=-0.45$, $p<0.01$). Yaş, kıdem ve toplam iş hayatı tecrübesi, araştırma kapsamında ele alınan değişkenler ile istatistiki olarak anlamlı ilişkilere sahip olmadıklarından tablo 12'ye dâhil edilmemişlerdir. Ancak yaş ile kıdem arasında 0.46 ($p<0.01$) düzeyinde bir ilişki, yaş ile iş hayatı tecrübesi arasında 0.76 ($p<0.01$) düzeyinde bir ilişki, kıdem ile iş hayatı tecrübesi arasında da 0.59 ($p<0.01$) düzeyinde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı şüphesi olmaması, ayrıca bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında manidar ilişkilerin olması sebebiyle regresyon analizlerine geçilebilecektir.

İş taşması senaryosunun yarattığı olumsuz koşullar altında ortaya çıkan olumsuz duyguların geri çekilme davranışları üzerinde pozitif katkısı olacağına yönelik kurulan hipotez 2'nin testi için yapılan basit regresyon analizi sonucu Tablo 13'de sunulmuştur.

Tablo 13: İş Taşması Durumunda Olumsuz Duygular ve Geri Çekilme Davranışları

	Geri Çekilme Davranışları
Olumsuz Duygular (Beta)	0.49***
R	0.49
R^2	0.24
F	64.270***

****p<0.001*

Görüldüğü üzere, olumsuz duyguların geri çekilme davranışları üzerinde kuvvetliye yakın katkısı pozitif yöndedir (Beta=0.49, p<0.001). Ayrıca R^2 değeri, geri çekilme davranışlarındaki değişimin %24'ünün olumsuz duygularla açıklanabileceğini göstermektedir. Olumlu duyguların geri çekilme davranışları ile negatif ilişkili olması (Bkz. Tablo 12, r=-0.47, p<0.01) sebebiyle, hem olumlu hem olumsuz duyguların geri çekilme davranışları üzerinde nasıl katkı yapacakları merak edilmiştir. Olumlu ve olumsuz duygular bağımsız değişkenler, geri çekilme davranışları ise bağımlı değişken olarak regresyon analizine sokulmuştur. Bu durumda da olumsuz duyguların geri çekilme davranışlarına pozitif yönde katkı yaptığı (Beta=0.33, p<0.001), olumlu duyguların ise negatif yönde etkisinin olduğu (Beta=-0.27, p<0.001) görülmüştür. O halde olumsuz duygulanımın geri çekilme davranışlarını arttırıcı yönde, olumlu duygulanımın ise geri çekilme davranışlarını azaltıcı yönde bir etki yaptığı söylenebilir.

Rol ötesi davranışlar senaryosunun yarattığı olumlu koşullar altında ortaya çıkan olumlu duyguların, örgütle özdeşleşme üzerinde pozitif katkısı olacağına yönelik kurulan hipotezin 3'ün testi için yapılan basit regresyon analizi sonucu Tablo 14'de sunulmuştur.

Tablo 14: Rol Ötesi Davranışlar Durumunda Olumlu Duygular ve Örgütle Özdeşleme

	Örgütle Özdeşleşme
Olumlu Duygular (Beta)	0.44***
R	0.44
R^2	0.19
F	49.148***

****p<0.001*

Olumlu duyguların örgütle özdeşleşme üzerinde pozitif yönde katkısının olduğu desteklenmiştir (Beta=0.44, p<0.001). Ayrıca R^2 değeri, örgütle özdeşleşmedeki değişimin %19'unun olumlu duygularla açıklanabileceğini göstermektedir. Olumsuz duyguların örgütle özdeşleşme ile negatif ilişkili olması sebebiyle (Bkz. Tablo 11, r=-0.28, p<0.001), hem olumlu hem olumsuz duyguların örgütle özdeşleşme üzerinde nasıl bir etki yapacakları merak edilmiştir. Olumlu ve olumsuz duygular bağımsız değişkenler, örgütle özdeşleşme ise bağımlı değişken olarak regresyon analizine sokulmuştur. Ancak olumsuz duyguların örgütle özdeşleşme üzerinde istatistikî olarak anlamlı katkısının olmadığı (Beta=-0.091, p>0.05) görülmüştür. Analiz sonuçları doğrultusunda, olumlu duyguların örgütle özdeşleşmeyi arttırdığı, olumsuz duyguların ise örgütle özdeşleşme üzerinde herhangi bir katkısının olmadığı bulunmuştur.

4.5. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE UYGULANAN FARK TESTLERİ

4.5.1. Cinsiyete Göre Fark Testleri

Rol ötesi davranışlar senaryosu için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları, kadın ve erkek çalışanlar arasında duygular, geri çekilme ve örgütle özdeşleşme açısından fark olmadığını ortaya koymuştur. Ancak hata payı %10 kabul edildiğinde kadınların olumsuz duygulanımları ve örgütle özdeşleşmeleri erkeklerden daha yüksek çıkmıştır (sırasıyla, 2.67>2.48 ve 5.09>4.85, p<0.10). Bu bulgudan hareketle, senaryo türü ve cinsiyet etkileşiminin, olumsuz duygular ve örgütle özdeşleşme açısından fark yaratıp yaratmadığına iki yönlü varyans analizi (2x2 faktöriyel anova) ile bakılmış ancak manidar bir etkileşim bulunamamıştır. İş taşması senaryosu için yapılan bağımsız

gruplar t testi sonuçları da, kadın ve erkekler arasında değişkenler açısından manidar fark ortaya koymamıştır.

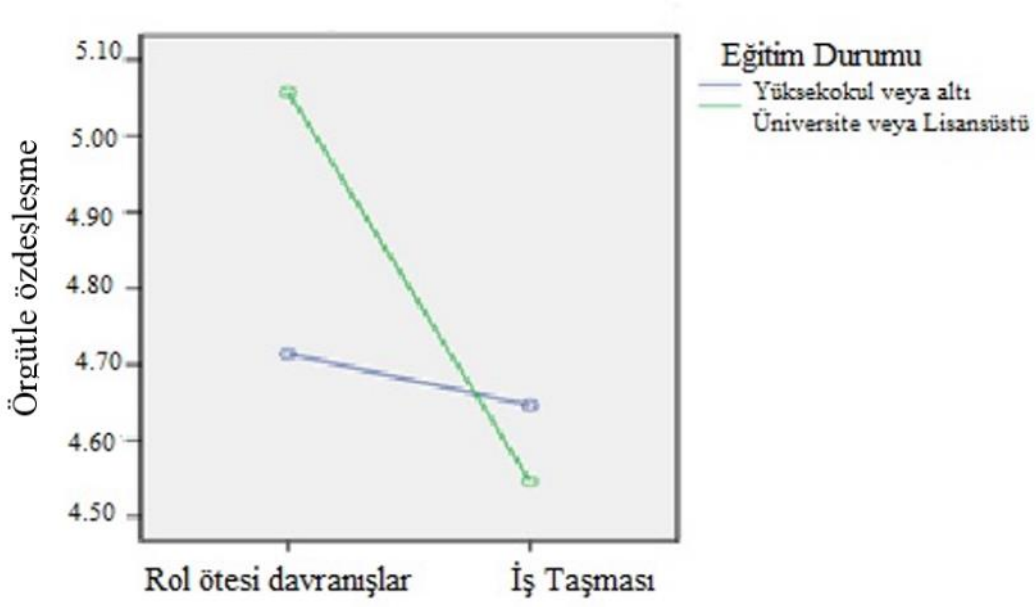
4.5.2. Eğitim Durumuna Göre Fark Testleri

Eğitim durumu lise, yüksekokul, lisans, yüksek lisans ve doktora olacak şekilde sınıflandırılmıştır. Denek sayısı dağılımı, yoğunlukla lisans seviyesindedir (rol ötesi davranışlar senaryosu için 134 kişi, iş taşması senaryosu için 137 kişi). Lise mezunu olan katılımcılar sırasıyla 31 ve 32 kişi, yüksekokul mezunu 19 ve 16 kişi, yüksek lisans mezunu 16'şar kişi bulunmaktadır. Dolayısıyla eğitim durumu yüksekokul veya altı, lisans veya üzeri olacak şekilde yeniden kodlanmıştır. Bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre; iş taşması senaryosu için, geri çekilme davranışları ortalamaları lisans veya üzeri eğitim seviyesinde olan katılımcılar açısından daha yüksektir ($3.58>3.23$, $t = -1.777$, $p<0.10$). Rol ötesi davranışlar senaryosu için, lisans veya üzeri eğitim seviyesinde olan katılımcıların örgütle özdeşleşmeleri daha yüksektir (Bkz. Tablo 15, $5.05>4.71$, $t =-2.348$, $p<0.05$).

Senaryo türünün eğitim durumu ile olan etkileşiminin araştırma kapsamında ele alınan duygular, örgütle özdeşleşme ve geri çekilme davranışları ile olan ilişkilerinin ele alınması için, iki yönlü varyans analizi (2x2 faktöriyel anova) yapılmış ve sadece örgütle özdeşleşme için senaryo türü ve eğitim durumu etkileşimi manidar çıkmıştır ($F=3.885$, $p<0,05$).

Tablo 15: Senaryo, Eğitim Durumu ve Örgütle Özdeşleşme Etkileşimi

Eğitim Durumu	Rol Ötesi Davranışlar Senaryosu için Örgütle Özdeşleşme Ortalama ve Std. Sapma Değerleri	İş Taşması Senaryosu için Örgütle Özdeşleşme Ortalama ve Std. Sapma Değerleri	Örgütle Özdeşleşme Genel Ortalamalar ve Std. Sapma Değerleri
Yüksekokul veya altı	4.71 (0.99)	4.64 (1.12)	4.68 (1.05)
Üniversite veya lisansüstü	5.05 (0.86)	4.54 (1.00)	4.79 (0.97)



Şekil 3: Örgütle Özdeşleşme, Senaryo ve Eğitim Durumu Etkileşimi

Grafikten de görüldüğü üzere, yüksekokul veya altı eğitim seviyesinde olan katılımcıların, rol ötesi davranışlar senaryosunun yarattığı olumlu koşullar altında örgütle özdeşleşme ortalamaları 4.71 iken, iş taşması senaryosunun yarattığı olumsuz koşullar altında bu ortalama 4.64'tür. Öte yandan üniversite veya lisansüstü mezunlarının rol ötesi davranışlar koşulunda en yüksek ortalamayı aldıkları görülmektedir (Bkz. 5.05), gene en düşük ortalama da iş taşması koşulunda bu eğitim seviyesindeki katılımcılara aittir (Bkz. 4.54).

4.5.3. Gelir Durumuna Göre Fark Testleri

Gelir durumu gruplarında da yeterli denek sayısı olmaması sebebiyle, gelir aralıkları her iki senaryonun veri seti için 2000 TL veya altı, 2001-3000 TL arası, 3001 TL veya üzeri olacak şekilde yeniden kodlanmıştır. Böylece rol ötesi davranışlar senaryosu için 81, 46 ve 39 kişilik gruplar, iş taşması senaryosu için 67, 45 ve 25 kişilik gruplar elde edilmiştir. Ancak tek yönlü varyans analizi sonuçları, gelir grupları arasında duygular, geri çekilme davranışları ve örgütle özdeşleşme açısından manidar fark ortaya koymamıştır.

4.5.4. Yönetsel Pozisyona Göre Fark Testleri

Denekler yönetsel pozisyonda olup olmama açısından iki gruba ayrılmıştır. Yönetsel pozisyonda olanlara ayrıca yönettikleri kişi sayısı da sorulmuştur. Rol ötesi davranışlar senaryosu için, yönetsel pozisyonda olan ve olmayan deneklerin olumlu ve olumsuz duygular ($t= 0.333$ ve 0.631, $p>0.05$), geri çekilme davranışları ($t=-0.715$, $p>0.05$) ve örgütle özdeşleşme ($t=1.522$, $p>0.05$) ortalamaları manidar farklılık göstermemiştir. İş taşması senaryosu için de, yönetsel pozisyonda olan ve olmayan deneklerin olumlu ve olumsuz duyguları ($t=-0.709$ ve -0.523, $p>0.05$), geri çekilme davranışları ($t=-0.032$, $p>0.05$) ve örgütle özdeşleşme ($t=0.959$, $p>0.05$) ortalamaları manidar farklılık göstermemiştir. Ancak yönetilen kişi sayısına göre bir farklılık olup olmadığı da merak edilmiş ve yönetsel pozisyonda olan denekler, yönettikleri kişi sayılarına göre 3 veya daha az, 4 ile 8, 9 veya üzeri olacak şekilde üç gruba ayrılmışlardır. Rol ötesi davranışlar senaryosunu yanıtlayan ve yönetsel pozisyonda olan deneklerin 33'ü 3 veya daha az kişiyi yönetmekte, 32'si 4 ile 8 arasında kişiyi yönetmekte, 41 denek ise 9 veya daha fazla kişi yönetmektedir. Tek yönlü varyans analizi, bu üç yönetsel grup arasında olumlu duygular ($F=0.817$, $p>0.05$), olumsuz duygular ($F=1.739$, $p>0.05$), geri çekilme davranışları ($F=0.656$, $p>0.05$) ve örgütle özdeşleşme ($F=0.038$, $p>0.05$) açısından manidar fark ortaya koymamıştır. İş taşması senaryosunu yanıtlayan ve yönetsel pozisyonda olan deneklerin 40'ı 3 veya daha az kişiyi yönetmekte, 32'si 4 ile 8 arasında kişiyi yönetmekte ve 37'si 9 veya daha fazla kişiyi yönetmektedir. Gruplar arasındaki dengeli dağılan kişi sayıları ile tekrarlanan tek yönlü varyans analizi, manidar fark ortaya koymamıştır (olumlu duygular, olumsuz duygular, geri çekilme davranışları ve örgütle özdeşleşme için F değerleri=0.270, 0.795, 0.292 ve 1.274, $p>0.05$). Dolayısıyla yönetsel pozisyonun ve yönetilen kişi sayısının, araştırma kapsamında ele alınan değişkenler üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

4.5.5. Yönetsel Düzeye Göre Fark Analizleri

Yönetsel düzeye göre gruplarda yeterli denek sayısı bulunmaması nedeniyle, her iki veri setinde yer alan denekler; üst ve orta düzeyli yönetici, uzman ve ofis çalışanı olacak şekilde üç gruba ayrılmıştır. Böylece rol ötesi davranışlar senaryosu için sırasıyla 59, 45 ve 96 kişilik gruplar; iş taşması senaryosu için de 51, 42 ve 108 kişilik gruplar elde edilmiştir. Ancak tek yönlü varyans analizi, yönetsel pozisyona göre ayrılan gruplar arasında olumlu ve olumsuz duygular geri çekilme davranışları ve örgütle özdeşleşme açısından manidar farklılık ortaya koymamıştır (Rol ötesi davranışlar senaryosu için sırasıyla F değerleri 0.114, 0.677, 0.106 ve 0.834, $p>0.05$, iş taşması senaryosu için sırasıyla F değerleri =0.143, 0.325, 1.132, 0.279, $p>0.05$).

4.6. BULGULARIN ÖZETİ

1. Araştırma kapsamında ele alınan olumlu duygular, olumsuz duygular, geri çekilme davranışları ve örgütle özdeşleşme ölçekleri için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları 0.70 üzerinde seyretmiş olup, beklendiği gibi tüm değişkenler tek boyutlu bir yapı sergilemişlerdir.

2. Araştırmanın birinci hipotezi rol ötesi davranışların gönüllü sergilendiği durumda olumlu duyguların ve örgütle özdeşleşmenin, iş taşması durumunda ise olumsuz duyguların ve geri çekilme davranışlarının daha yüksek olacağı yönündeydi. Hipotez 1 tam destek görmüştür. Ancak hem rol ötesi davranışlar hem de iş taşması senaryolarında gözlenen örgütle özdeşleşme ortalamalarının 6'ya yakın çıkması incelenmesi gereken bir bulgudur (Bkz. 4.97 ve 4.56).

3. Araştırmanın ikinci hipotezi, iş taşması durumunda hissedilen olumsuz duyguların geri çekilme davranışlarını arttıracağı yönündeydi. Hipotez 2 tam destek görmüştür.

4. Araştırmanın üçüncü hipotezi rol ötesi davranışlar sonucu yaşanan olumlu duyguların örgütle özdeşleşmeyi arttıracağı yönündeydi. Hipotez 3 tam destek görmüştür.

5. Araştırma hipotezlerince öngörülmemesine rağmen, olumlu duyguların geri çekilme davranışları üzerinde negatif yönde etkisinin olması bir diğer bulgudur.

6. Hata payının %10 kabul edilmesi durumunda, rol ötesi davranışlar senaryosuna yanıt veren kadınların olumsuz duyguları ve örgütle özdeşleşmeleri erkeklere kıyasla daha yüksek çıkmıştır.

7. Rol ötesi davranışlar senaryosu için, lisans veya üzeri eğitim seviyesinde olan katılımcıların örgütle özdeşleşmeleri daha yüksektir. İş taşması senaryosu için, geri çekilme davranışları ortalamaları lisans veya üzeri eğitim seviyesinde olan katılımcılar açısından daha yüksektir.

8. Senaryo türü ve eğitimi durumu etkileşimi, örgütle özdeşleşme açısından manidar fark yaratmıştır. Grupların örgütle özdeşleşme ortalamaları arasındaki farkın, eğitim durumundan kaynaklanabileceği dikkate değerdir.

9. Gelir durumu, yönetsel pozisyonda olma veya olmama, yönetsel düzey ve yönetilen kişi sayısının; duygular, geri çekilme davranışları ve örgütle özdeşleşme üzerinde manidar farklılık yaratmadığı gözlenmiştir.

5. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma hipotezlerinin desteklemesine ilişkin bulgular, örgütle özdeşleşmenin her iki senaryo koşulunda da yüksek ortamalar alması ve demografik değişkenlerce gözlenen farklılıklar tartışılmıştır. Araştırmamıza benzer nitelikte görgül çalışmalar olmadığından, bulgular teori temelli mantık çerçevesi içerisinde tartışılmış ve bu araştırmanın sonuçlarına dayalı olacak şekilde; hem gelecek araştırmalara hem de kurumlara öneriler sunulmuştur.

Rol Ötesi Davranışlar, Olumlu Duygular ve Örgütle Özdeşleşme: Rol ötesi davranışların gönüllü olarak sergilendiği ve gönüllü kalarak sergilenmeye devam edildiği koşullarda, olumlu duyguların ve örgütle özdeşleşmenin yüksek olacağı öngörüldü ve araştırma sonuçlarınca desteklendi ($4.22>3.25$ ve $4.97>4.56$, $p<0.001$). İş arkadaşlarına yardımlarda bulunan birey, iyilikte bulunmanın verdiği huzur ve mutluluk ile olumlu bir ruh haline bürünebilir, aynı zamanda kendi olumsuz duygularından ve zihnini meşgul eden sorunlardan uzaklaşabilir. Rol ötesi davranışlar sonucu diğer örgüt üyeleriyle etkileşimde bulunarak kurumu içerisinde sosyalleşir. Gönüllü olarak kurum adına yüklenilen fazladan görevler de, bireyin ait olduğu gruptaki sosyal kimlik algısını besleyerek kurumu ile bir olma, bir diğer deyişle özdeşleşmesini arttırabilir. Çünkü rol ötesi davranışlar gösteren birey, hem çalışma grubu içerisinde hem de birbirleriyle çapraz çalışan çalışma grupları arasındaki sosyal ağda hatırı sayılır bir yer edinecek ve kurumsal kimliğini güçlendirecektir. Böylelikle kurum içerisinde olumlu duyguları daha yoğunlukla yaşayan bireylerin, kurumlarıyla özdeşleşmeleri de artacaktır. Nitekim rol ötesi davranış senaryosunu okuyanlarda olumlu duygular daha yüksek olmuş ve olumlu duyguların örgütle özdeşleşme üzerindeki katkısının 0.44 olduğu ($p<0.001$) bulunmuştur. Özetle, olumlu duygular hisseden bireyin, kurumunun olumlu yönlerine odaklanması ve daha iyimser bir bakış açısına sahip olmasıyla özdeşleşmesinin pozitif yönde etkilenmesi mümkün olur (Kreiner ve Asforth, 2004). Nitekim, bu ilişkiyi

destekleyen bir çalışma olumlu duygular ve özdeşleşme arasında 0.57 ($p<0.01$) düzeyinde bir ilişki bulmuştur (Kreiner ve Asforth, 2004).

Olumlu Duygular ve Geri Çekilme Davranışları: Olumlu duyguların geri çekilme davranışları üzerinde etkisinin olacağı teorik bazda öngörülmemişti. Ancak araştırmanın sonuçları, olumlu duyguların geri çekilme davranışları üzerinde negatif bir etkisinin olduğuna işaret etti (Beta=-0.27, $p<0.001$). O halde, olumlu bir ruh halinde olmak bireyin çaba azaltma, işe gecikme, işten erken çıkma, mola süresini azaltarak işten kaçma, işten soğuma, işini değiştirmeyi düşünme gibi mecralara girmesini engelliyor olabilir. Avey, Wernsing ve Luthans (2008) olumlu duygular ile sapkın davranışlar arasında -0.55 ($p<0.01$) şiddetinde bir ilişki bulmuşlardır ve bu ilişkiyi Frederickson (2004) tarafından ortaya konan olumlu duygu geliştirme (broaden-and-build theory of positive emotions) teorisi ile açıklamışlardır. Frederickson (2004)'e göre, olumlu duygular kişinin bilişsel repertuvarını besleyen bir mekanizma gibi işleyip yaratıcılığını, kişisel kaynaklarını ve olumlu davranışlarını beslerken, olumsuz duygular savaşma veya kaçma gibi dar bir bakış açısıyla hareket etmesine sebep olurlar. Dolayısıyla, olumsuz duygular kişinin kaçma tepkisini besleyip kendini geri çekmesinde rol oynarken, olumlu duygular kişinin savaş veya kaç gibi dar tepkilere yönelmeleri üzerinde adeta bir tampon etkisi yaratarak geri çekilme davranışlarından uzaklaşmasında rol oynayabilirler.

İş Taşması, Olumsuz Duygular ve Geri Çekilme Davranışları: Araştırma hipotezlerince öngörülen, iş taşması yaşayan bireyin kendisini tedirgin, bıkkın ve hayal kırıklığına uğramış gibi olumsuz bir duygu durumunda bulacağı ve geri çekilme davranışlarının daha kuvvetli olacağı yönündeydi. Gerçekten de, iş taşması senaryosuna verilen yanıtlar olumsuz duyguların ($3.25>2.57$, $p<0.001$) ve geri çekilme davranışlarının ($3.46>2.89$, $p<0.001$) daha yüksek ortalamalar aldığına işaret etmiştir. Bu çalışmada olumsuz duyguların geri çekilme davranışları üzerindeki katkısının 0.49 olduğu ($p<0.001$) bulunmuştur. O halde iş taşması sonucu olumsuz duygular hisseden bireyin, bu duygulardan ve bu duygulara sebep olan iş taşmasından uzaklaşmak için çaba azaltma, küçük kaçamaklar ile iş başında geçirilen süreyi azaltma gibi geri çekilme davranışlarına yönelmesi beklenir. Olumsuz duyguların geri çekilme davranışları

üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu geçmiş araştırmalarca da desteklenmiştir (Bkz. Chen ve Spector, 1992; Pelled ve Xin, 1993). Bu durumda kurum, değerli bir üyesini kaybetmekle karşı karşıya kalabilir.

İş taşması hususuna yönelik sunulan argümanların varsayım seviyesinde kalması ve görgül olarak ele alınmamasından mütevellit, Deci ve Ryan (1985) tarafından kendini yönetme özerkliği teorisi (self-determination theory) ile bu konuya ışık tutmakta fayda var. Buna göre her bireyin bir gelişme eğilimi vardır ve bu eğilim içten güdülenme sonucu gösterilen davranışlar ile tatmin edilir. İçten güdülenme, bir şey başlı başına ilginç veya tatmin edici olduğu için onu yapmaya güdülenmektedir ve içten güdülenmede dışarıdan gelecek bir ödül beklentisi yoktur (Deci, 1972). Hatta bu ödüllerin bireyin içten güdülenmesini olumsuz şekilde etkilemesi bile söz konusu olabilir (Deci, Koestner ve Ryan, 2001). O halde gönüllü olarak sergilenen rol ötesi davranışların temelinde bireyin gelişme ihtiyacının yüksek olması ve bunu gerçekleştirmek için içten güdülenmesi yatar. İçten güdülenmenin temeli üç ihtiyaca dayanır. Bunlar yapılan işte yetkin olma, gruba aidiyet hissetme ve özerk olmadır (Ryan ve Deci, 2000). İçten güdülenme sonucu, ödül beklentisi olmadan gönüllü olarak fazladan görevler üstlenerek yetkinlik ihtiyacını tatmin eden birey, başkalarına yardım ederek de kurduğu sosyal ilişkiler üzerinden aidiyet ihtiyacını tatmin eder. Ancak rol ötesi davranışlar gönüllülükten çıkıp baskı ile bireye dayatılırsa ve iş taşmasına dönüşürlerse, bireyin özerkliği ihlal edilmiş olur ve içten güdülenmesi söner. Özellikle birey ilişkide bulunduğu kişinin kendi yardımına bağımlı olduğunu görüyorsa, bu yardımların gelecekte tekrar tekrar talep edileceğini hissediyorsa ve yardım etmesi hususunda baskı görerek özgürlük alanı daraltılıyorsa, yardım etme eğilimi azalabilir. Çünkü birey, yardım etme kararını baskıyla değil kendi özgür iradesi ile vermek ister (Berkowitz, 1973). Özerklik ihtiyacını karşılamayan bireyin, olumsuz duygular hissetmesi, kaybettiği özerkliği geri kazanmak veya bu kaybın yaşattığı olumsuz duygulardan kurtulmak için geri çekilme davranışlarına yönelmesi beklenir.

Senaryolar ve Örgütle Özdeşleşme: Örgütle özdeşleşmenin rol ötesi davranışlar durumunda daha yüksek bir ortalama ile seyredeceği öngörülmüştü. Gerçekten de fark testi sonuçları, senaryolar arasında manidar bir fark olduğunu destekledi. Rol ötesi

davranışlar senaryosu için 4.97 olan ortalama, iş taşması senaryosu için 4.56 oldu ($p<0.001$). Her ne kadar bu fark istatistiki olarak anlamlı olsa da, kanaatimizce iş taşması yaşanan durumda 6'lı skala üzerinden 4.5'lik bir ortalama elde edilmesi iş taşması koşulunda bile örgütle özdeşleşmenin hala yüksek olduğuna işaret etmekte. Bu bulgu da Deci ve Ryan (1985)'ın kendini yönetme özerkliği teorisine dayanılarak açıklanabilir. Yeterlilik ve aidiyet ihtiyaçlarını tatmin etmek için kurumundaki rolünü sürdüren bireyin, hem diğer bireyler ile kurduğu ilişkiler hem de kurumuyla arasındaki psikolojik bağın gücü sebebi ile; her ne kadar özerklik ihtiyacını tatmin etmek için geri çekilme davranışlarına yönelse bile, bu geri çekilme örgütle özdeşlemesini dramatik şekilde etkilemeyebilir. İş taşması durumunda bireye baskı ile verilen rol ötesi görevler ve bireyden talep edilen yardımlar olsa da, en nihayetinde verilen mesaj bireyin kurumu için önemli olduğu yönünde olabilir. Bu durumda bireyin tatmin ettiği yetkinlik ve aidiyet ihtiyaçları; yaşadığı iş taşmasının, örgütle özdeşleşmesini dramatik olarak azaltacak güçte bir olgu haline gelmesini engelliyor olabilir.

Rol Ötesi Davranışlar, Cinsiyet, Olumlu Duygular, Örgütle Özdeşleşme: Olumlu bir kurgu üzerine inşa edilen rol ötesi davranışlar senaryosunu yanıtlayan kadınların olumsuz duyguları ve örgütle özdeşleşmeleri, erkeklerden daha yüksek çıkmıştır ($2.67>2.48$ ve $5.09>4.85$, $p<0.10$). Kadınların erkeklere kıyasla olumsuz duyguları daha yoğun hissettikleri, özellikle üzüntü ve depresyon ortalamalarının daha yüksek olduğunu bulan araştırmalar mevcuttur (Bkz. Brody, 1999; Simon ve Nath, 2004). Bunun sebebi kadınların olumsuz duyguları daha yoğun yaşamaları ve duygu ifadelerini yanıtlarkenki beyanlarının erkeklere kıyasla daha yüksek uca doğru kayması olabilir (Brody ve Hall, 2008). Kadınların örgütle özdeşleşme seviyesinin daha yüksek olmasına yönelik bir bulguya rastlanmamış, aksine erkeklerin daha fazla özdeşleştiklerini bulgulayan bir çalışmaya rastlanmıştır (Wan-Huggins, Riordan ve Griffeth, 1998). O halde cinsiyetin örgütle özdeşleşmeye olan etkisinin değişkenlik gösterdiği düşünülebilir.

Senaryo, Eğitim Seviyesi, Geri Çekilme Davranışları, Örgütle Özdeşleşme: Olumsuz bir kurguya dayanan iş taşması senaryosu için, geri çekilme davranışları ortalamaları, yüksekokul veya altı seviyesinde eğitime sahip katılımcılara kıyasla, lisans

veya üzeri eğitim seviyesinde olan katılımcılar açısından daha yüksektir (3.58>3.23, t = -1.777, p<0.10). O halde eğitim durumu kurumdan beklentiyi arttırdığından; birey ile kurum arasındaki psikolojik kontrat birey aleyhine bozulduğunda daha yoğun tepki yaratıyor olabilir. Rol ötesi davranışlar senaryosu için, yüksekokul veya altı seviyesinde eğitime sahip katılımcılara kıyasla, lisans veya üzeri eğitim seviyesinde olan katılımcıların örgütle özdeşleşmeleri daha yüksektir (5.05>4.71, t =-2.348, p<0.05). O halde eğitim durumu, kurum ile birey arasında kurulan psikolojik bağı, yani bireyin kurumu içerisinde geliştirdiği kimlik algısını olumlu etkileyebilir çünkü eğitim seviyesi arttıkça kuruma atfedilen önem, kurum ile bir olma arzusu artıyor olabilir. Özetle, gönüllü sergilenen rol ötesi davranışların örgütle özdeşleşme üzerinde olumlu katkı yapması; rol ötesi davranışları baskı ile göstermeye mecbur kalma durumunda ise geri çekilmenin artması beklenebilir.

Sonuç olarak araştırmanın, tasarım açısından deneysel yönteme tâbi olması ve literatürdeki iki önemli boşluğa dikkat çekmesi açısından önem taşıdığı söylenebilir. Bunların ilki rol ötesi davranışların bir sonuç değişken olarak değil, bağımsız değişken gibi ele alınarak bireysel sonuçlarına odaklanılması; bir diğeri de henüz görgül olarak incelenmemiş olan iş taşması hususunun ele alınmasıdır.

Önerilere geçmeden önce, iş taşması hususuna dair farkındalığı arttırma amacı ile özet bilgiler vermekte yarar var. Özellikle küçülmeye giden örgütlerin aynı işleri daha az çalışan ile yapmaya devam etmesi, iş tanımlarının revize edilmemesi ve zamanla iş tanımlarındaki değişikliklerin farklı görevler ortaya çıkarması ancak bunların çalışanlar arasında resmi olarak paylaştırılmaması, yönetici ve iş arkadaşı baskısı, iş grubunda bazı çalışanların yeteri kadar çaba göstermemesi veya işi yapabilmek için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmamaları, çalışma grubu içinde sosyal kaytarmanın sürekli bir nitelik kazanması, ve rol ötesi davranışların çalışandan sürekli beklenmesi iş taşmasının oluşumuna katkıda bulunan faktörler olarak özetlenebilir. Her ne kadar literatürde sosyal kaytarma ve iş taşmasına yönelik bir araştırma yer almasa da; çalışma grubu içinde sosyal kaytarmanın süreklilik kazanması, kaytarmayan çalışanların enayi etkisine (sucker effect) maruz kalarak fazladan iş yüklenmesine sebep olabilir. Dolayısıyla grup içerisindeki sosyal kaytarma olgusunun, kimi çalışanların iş taşması

yaşamasına kaynaklık edeceği düşünülebilir. Tan ve Tan (2008) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışları ve sosyal kaytarma üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, öz-disiplini, çalışma grubuna ilgi seviyesi ve gruba karşı hissettiği sorumluluğu yüksek olan çalışanların sosyal kaytarmaları daha düşüktür. Grup dayanışması ve işin görünürlüğünün yüksek olduğu gruplarda da vatandaşlık davranışlarının daha sık sergilendiği bulunmuştur. Bunların yanı sıra büyük iş gruplarında işin kimliksizleşme yaratması söz konusu ise ve işlerin görünürlüğü az ise, özellikle görev dağılımı net olarak yapılmamış ise, çalışma güdüsü düşük olan çalışanlar yapmadıkları işlerden sorumlu tutulmayacakları düşüncesiyle kaytarmayı bir alışkanlık haline getirebilir. Özetle, çalışma grubu içinde "biz" duygusunun az oluşu ve performans normlarının zayıf oluşu ile (Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004), iyi örgütsel vatandaşlar iş arkadaşlarına yardım etme hususunda enayi etkisine (sucker effect) maruz kalarak iş taşması yaşayabilirler. Rol ötesi davranışları sıkça gösteren çalışanlar için "bu görevleri gönüllü olarak yapıyordu, zaten yapmaya devam eder" gibi bir düşünce olduğu ön çalışmalarda fark edilmişti. Belki de iş taşması hususunun normal bir olgu olarak kabul edilmesi ve hem araştırmacılarca hem yöneticilerce göz ardı edilmesi bu düşünceye dayanıyordur. Mamafih, iş taşmasına yol açabilecek faktörleri kontrol etmeyen ve bu düşünce ile hareket eden yöneticilerin/birim sorumlularının; göz ardı etmemesi gereken nokta kurum için değerli üyeleri kaybedebilecekleri ihtimalidir. Çünkü iyi niyetle gönüllü yardımlar yaparak fazla görevler üstlenen bir çalışana, kaldırabileceğinden daha fazla yük yüklemek ve gönüllülük esasının yerini baskıya bırakması ile olumsuz duygular yaşamasına zemin hazırlamak, çalışanın bu duygulardan kaçınmak için kendisini işinden ve en nihayetinde kurumundan geri çekme noktasına götürebilir. İyi örgütsel vatandaşların, hem iş arkadaşlarına hem de kurumlarına olan katkıları göz ardı edilmemeli ve iş ortamında gerek iş tanımları, gerek görev dağılımları revize edilerek işlerin daha görünür hale gelmesi sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra, işe alım esnasında pozisyonun gereklerine uygun bireylerin seçilmesi, sonradan iş akışında beceri eksikliği sebebiyle doğacak aksaklıkları önleyebilir.

Öneriler: Gelecek çalışmalara yapacağımız öneriler; iş taşması hususunun görgül olarak test edilmesi yönündedir. İş taşması hususuna yönelik teorik bilginin azlığı; hem kalitatif hem kantitatif araştırma yapılmasını gerekli kılmaktadır. Kavramın

tanımı, alt boyutları, bu kavramı etkileyen bireysel ve örgütsel değişkenlerin yanı sıra durumsal faktörler de araştırılabilir. Örneğin iş taşması belli kişilik özelliklerine sahip bireylerin başına daha çok geliyor olabilir mi? Öz-disiplini yüksek ve mükemmeliyetçi bireyler iş taşmasına daha çok maruz kalıyor olabilirler mi? "Hayır" diyememek, açık iletişim kuramamak iş taşmasını kuvvetlendirir mi? Peki çalışma grubu özellikleri ve örgüt kültürünün nasıl bir rolü olabilir? Yönetici baskısının yanı sıra çalışma arkadaşları bireyin işinin sınırlarını nasıl genişletebilir? İş taşmasının sonuçları nasıl bir bağlamda ele alınmalı? İş taşması örgüt ile birey arasındaki alacak-verecek dengesini bozan bir husus olarak ele alınabilir mi? Eğitim seviyesi arttıkça, iş taşmasına verilen tepkiler daha da mı şiddetleniyor? Eğitim seviyesi açısından, iş taşmasına gösterilen tepkiler nasıl farklılaşabilir? Sosyal takas teorisi kapsamında, gönüllü olarak sergilenen rol ötesi davranışlar ve iş taşması nasıl incelenebilir? İş taşması öncesinde ve sonrasında, bireyin örgüte sunduğu katma değerler ile örgütün bireye sunduğu faydalar arasındaki denge ne yönde bozuluyor? Ayrıca bu çalışmada iş taşmasının sonuçları olarak olumsuz duygulara ve geri çekilme davranışlarına odaklandık. Gelecek araştırmalar iş taşmasının hem birey hem çalışma grubu hem de örgüt bazında ne gibi sonuçları olabileceğini de irdeleyebilirler.

İş taşmasının yanı sıra, rol ötesi davranışların bireysel ve örgütsel sonuçlarına yönelik çalışmalar yapılmasına da ihtiyaç var. Çünkü rol ötesi davranışların ağırlıklı olarak bağımlı değişken olarak ele alınmasından dolayı öncelleri araştırılmış. Peki ya sonra neler oluyor, bir diğer deyişle rol ötesi davranışlar gösteren birey çalışma grubu içerisinde ne gibi sonuçlar ile karşılaşıyor? Grup içi dinamikler olumlu ve olumsuz manada nasıl etkileniyor? İyi örgütsel vatandaşlar, çalışma grupları ve yöneticileri tarafından nasıl algılanıyorlar? Bu çalışmada rol ötesi davranışların sonuçları olarak olumlu duygulara ve örgütle özdeşleşmeye odaklandık. Gelecek çalışmalar da rol ötesi davranışları bir sonuç değişken olarak görmekten ziyade, süreç bazında ele alabilirler.

6. KAYNAKÇA

Asforth, B. E. Ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14* (1), *20-39.*

Avey, J. B., Wernsing, T. S. Ve Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behavior. *The Journal of Applied Behavioral Sciences, 44*(1), *48-70.*

Baş, T., Usta, Y. Ve Önder, U. (2008). Derinlemesine Görüşme. (Eds. Baş, T. Ve Akturan, U. *Nitel Araştırma Yöntemleri.* 112-126. Seçkin Yayıncılık.

Bateman, T. S., Ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal, 26*(4), *587-595.*

Beehr, T. A. Ve Gupta, N. (1978). A note on the structure of employee withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance, 21, 73-79.*

Beiser, M. (1974). Components and correlates of mental well-being. *Journal of Health and Social Behavior, 15* (4), *320-327.*

Belschak, F. D. Ve Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of positive and negative feedback: the impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology: An International Review, 58* (2), *274-303.*

Berkowitz, L. (1973). Reactance and unwillingness to help others. *Psychological Bulletin, 79* (5), *310-317.*

Bhatia, M. S. (2009). *Dictionary of Psychology and Allied Sciences.* New Age International Sciences.

Biondo, J. Ve MacDonald, Jr. A. P. (1971). Internal-external locus of control and response to influence attempts. *Journal of Personality, 39* (3), *407-419.*

Blaus, G. (1994). Developing and testing a taxonomy of lateness behavior. *Journal of Applied Psychology, 79* (6), *959-970.*

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in social life.* New York: Wiley

Boen, F., Vanbeselaere, N. Ve Cool, M. (2006). Group status as a determinant oforganizational identification after a takeover: a social identity perspective. *Group Process &Intergroup Relations, 9* (4), *547-560.*

Bolino, M. C., Harvey, J. Ve Bachrach, D. G. (2012). A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 119, 126-139.*

Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H. Ve Harvey, J. (2013). Exploring the dark side oforganizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 34, 542-559.*

Bolino, M. C., Turnley, W. T., Gilstrap, J. B. Ve Suazo, M. M. (2010). Journal of Organizational Behavior, 31, 835-855. Citizenship under pressure: what's a good soldier to do? *Journal of Organizational Behavior, 31, 835-855.*

Bolino, M. C., Turnley, W. H. Ve Niehoff, B. P. (2004). The other side of story: reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 14, 229-246.*

Borman, W. C., Ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. (Eds.: N. Schmitt, W. C. Borman). *Personnel selection in organizations.* 71–98. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Brief, A. P., Ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review, 11, 710–725.*

Brody, L. R. (1999). *Gender, emotion and the family.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Brody, L. R. Ve Hall, J. A. (2008). Gender and emotion in context. (Eds: M. Lewis, J. M. Haviland-Jones Ve L. F. Barrett). *Handbook of emotions*, 395-408. The Guilford Press.

Carmeli, A., Cohen-Meitar, R. Ve Elizur, D. (2007). The role of job challenge and organizational identification in enhancing creative behavior among employees in the workplace. *The Journal of Creative Behavior, 41* (2), *75-90.*

Chen, P. Y. Ve Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression: withdrawal, theft and substance use: an exploratory study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65, 177-184.

Çetin, F., Şeşen, H. Ve Basım, N. H. (2012). Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi: örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13* (2), *197-211.*

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, (6), *1241-1255.*

Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R. Ve Hulin, C. L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: concurrent and lagged citizenship counterproductive associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal, 52, 1051-1066.*

Davila, M. C. Ve Finkelstein, M. A. (2013). Organizational citizenship behavior and well being: preliminary results. *International Journal of Applied Psychology, 3* (3), *45-51.*

Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance, 8, 217-229.*

Deci, E. L. Ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* New York: Plenum.

Deci, E. L., Koestner, R. Ve Ryan R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: reconsidered once again. *Review of Educational Research, 71*(1), *1-27.*

Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları, 1* (1), *123-144.*

Eder, P. Ve Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management, 34, 55-68.*

Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: a conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews, 7* (4), *207-230.*

Edwards, M. R., Ve Peccei, R. (2007). Organizational identification: development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16* (1), 25-57.

Efraty, D. Ve Wolfe, D. M. (1988). The effect of organizational identification on employee affective and performance responses. *Journal of Business and Psychology, 3* (1), *105-112.*

Ellis, J. B. Ve Van Dyne, L. (2009). Voice and silence as observer reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory. (Eds.: J. Greenberg Ve M. S. Edwards). *Voice and silence in organizations,* 37-61. Bingley, U.K.: Emerald Group.

Fineman, S. (2006). On being positive: concerns and counterpoints. *Academy of Management Review, 31*(2), *270-291.*

Fox, S. Ve Spector, P. E. (2002). Emotions in the workplace: the neglected side of organizational life introduction. *Human Resource Management Review, 12, 167-171.*

Fox, S., Spector, P. Ve Miles, D. (2001a). CWB in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59, 291-309.*

Fox, S., Spector, P. E. Ve Miles, D. (2001b). Counterproductive work behavior in response to job stressors and organizational justice some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59, 291-309.*

Frederickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, 359, 1367-1377.*

Gautam, T., Van Dick, R. Ve Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. Asian Journal of Social Psychology, 7, 301-315.

George, J. M., Ve Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin, 112, 310–329.*

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

Glomb, T. M., Bhave, D. P., Miner, A. G. Ve Wall, M. (2011). Doing good, feeling good: examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood. *Personnel Psychology, 64, 191-223.*

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: wht it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.

Griffeth, R. W., Hom, P. W. Ve Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millenium. *Journal of Management, 26* (3), *463-488.*

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology, 2* (3), *271-299.*

Hackett, R. D. Ve Lapierre, L. M. (2004). A meta-analytical explanation of the relationship between lmx and ocb. *Academy of Management Proceedings, Ağustos1, T1-T6.*

Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M. Ve Fatimah, O. (2012). The relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Asian Social Science, 8* (9), *32-37.*

Hall, D. T., Schneider, B. Ve Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly, 15, 176-190.*

He, H. Ve Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: a review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management, 38* (1), *3-35.*

Hense, R.L. (May, 2000). The Big Five and contextual performance: Expanding person environment fit-theory. Unpublished manuscript. University of South Florida, Tampa, Florida.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling.* University of California Press.

Johns, G. (2001). The psychology of lateness, absenteeism, and turnover. (Eds.: N. Anderson, D. S. Ones, H. K.Sinangil, Ve C. Viswesvaran). *Handbook of industrial, work & organizational psychology,* 232–252. London: Sage.

Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 857-878.*

Jones, C. Ve Volpe, E. H. (2010). Organizational identification: extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior, 32* (3), *413-434.*

Karambayya, R. (1990). *Contexts for organizational citizenship behavior: do high performing and satisfying units have better "citizens"* (Working paper). York University, North York, Ontario, Canada.

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

Kidwell, R. E., Mossholder, K. W. Ve Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management, 23* (6), *775-793.*

Kidwell, R. E. Ve Robie, C. (2003). Withholding effort in organizations: toward development and validation of a measure. *Journal of Business and Psychology, 17* (4), *537-561.*

Klotz, A. C. Ve Bolino, M. C. (2013). Citizenship and counterproductive work behavior: a moral licensing view. *Academy of Management Review, 38* (2), *292-306.*

Konovsky, M. A. Ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal, 37* (3), *656-669.*

Krausz, M., Koslowsky, M. Ve Eiser, A. (1998). Distal and proximal influences on turnover intentions and satisfaction: support for a withdrawal progression theory. *Journal of Vocational Behavior, 52, 59-71.*

Kreiner, G. E. Ve Ashforth, B. E. (2004). Evidence towards an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 25, 1-27.*

Lee, K. Ve Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87* (1), *131-142.*

LePine, J. A., Erez, A. Ve Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 1, 52-65.*

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. Ve Bennett, N. (2004). Social loafing: a field investigation. *Journal of Management, 30* (2), *285-304.*

Liu, Y. Ve Perrewe, P. L. (2005). The role of emotion in employee counterproductive work behavior: integrating the psychoevolutionary and constructivist perspective. (Eds.: C. E. J. Hartel, W. J. Zerbe, Ve N. M. Ashkanasy). *Emotions in organizational behavior,* 67-86. Mahwah, NJ: Erbaum.

Mael, F. Ve Asforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13, 103-123.*

Merritt, A. C., Effron, D. A. Ve Monin, B. (2010). Moral self-licensing: when being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass, 4* (5), *344-357.*

Mitra, A., Jenkins, D., Ve Gupta, N. (1992). A meta-analytic review of the relationships between absence and turnover. *Journal of Applied Psychology, 77, 879–889.*

Mobley, W (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Apptied Psychology, 62, 237-240.*

Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review, 7*(1), *11-116.*

Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., Ve Meglino, B (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86, 493-522.*

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology, 76, 845–855.*

Moorman, R. H., Blakely, G. L. Ve Niehoff, B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal, 41* (3), *351-357.*

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.*

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

Mowday, R. T., Koberg, C. S. Ve McArthur, A. V. (1984). The psychology of the withdrawal process: a cross-validational test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal, 27* (1), *79-94.*

Niehoff, B. Ve Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 36*(3), *527-556.*

Pelled, L. H. Ve Xin, K. R.(1999). Down and out: an investigation of the relationship between mood and employee withdrawal behavior. *Journal of Management, 25* (6), *875-895.*

Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N. Ve Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role performance behavior: the role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science, 34* (2), *244-262.*

Podsakoff, P. M. Ve MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance, 10* (2), *133-151.*

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. Ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26* (3), *513-563.*

Porter, L. W., Ve Steers, R. M (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin, 80, 151-176.*

Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta analysis. *Journal of Vocational Behavior, 66, 358-384.*

Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology, 39* (6), *1161-1178.*

Ryan, R. M. Ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25, 54-67.*

Sagie, A., Brati, A., Ve Tziner, A. (2002). Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal: A new model and an empirical illustration. *Applied Psychology: An International Review, 51, 67–89.*

Sharma, J. Ve Magotra, I. (2013). Employee absenteeism in manufacturing industry of Jammu: an analysis of precursors. *International Journal of Business, Information and Management, 5* (2), *175-193.*

Shweta, Jha, S. (2009). Determinants of organizational citizenship behaviour: a review of literature. *Journal of Management & Public Policy, 1* (1), *33-42.*

Simon, R. W. Ve Nath, L. E. (2004). Gender and emotion inthe United States: do men and women differ in self-reports of feelings and expressive behaviors*? American Journal of Sociology, 109, 1137-1176.*

Smith, E.B. (2011). Identities as lenses: how organizational identity affects audiences' evaluation of organizational performance. *Administrative Science Quarterly, 56, 61-94.*

Solnet, D. (2006). Introducing employee social identification to customer satisfaction research a hotel industry study. *Managing Service Quality, 16* (6), *575-594.*

Somers, M. J. (1996). Modelling employee withdrawal behavior over time: a study of turnover using survival analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, 315-326.*

Spector, P. E. Ve Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 12, 269-292.*

Spector, P. E., Fox, S., Ve Domagalski, T. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. (Eds.: E. K. Kelloway, J. Barling, Ve J. Hurrell). *Handbook of workplace violence, 29*-46. Thousand Oaks, CA: Sage.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. Ve Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior, 68, 446-460.*

Spitzmuller, M., Van Dyne, L, Ve Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: a review and extension of its nomological network. (Eds.: Barling Ve C.L. Cooper) *The SAGE handbook of organizational behavior*, 106-123. Thousand Oaks, CA: Sage.

Staw, B. M., Bell, N. E., Ve Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly, 31, 56-77.*

Şahin, F. (2011). İşe devamsızlığın nedenleri, sonuçları ve örgütler için önemi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 4* (1), *24-39.*

Tan, H. H. Ve Tan, M. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: the role of personality, motives and contextual factors. *The Journal of Psychology, 142* (1), *89-108.*

Tajfel, H. Ve Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. (Eds.: S. Worchel Ve W. G. Austin). *Psychology of intergroup relations*, 7-24. Chicago: Nelson-Hall.

Thoits, P. A. Ve Hewitt, L. N. (2001). Volunteer work and well-being. *Journal of Health and Social Behavior, 42* (2), *115-131*.

Thompson, E. R. (2007). Development and validation of an internationally reliable short-form of the positive and negative affect schedule (panas). *Journal of Cross-Cultural Psychology,38, 227-242.*

Turnipseed, D. Ve Murkison, G.(2000). Good soldiers and their syndrome: organizational citizenship behavior and the work environment. *North American Journal of Psychology, 2*(2), *281-303.*

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome.* Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance, 10* (2), *85-97.*

Organ, D. W. Ve Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology, 135* (3), *339-350.*

Organ, D. W. Ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48, 775-802.*

Van Dick, M., Grojean, M. W., Christ, O. Ve Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: relationships between organizational identification and organizational citizenship behavior. *British Journal of Management, 17, 282-301.*

Van Dyne, L. Graham, J. W. Ve Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal, 37* (4), *756-802.*

Van Dyne, L., Cummings, L. L., Ve Parks, J. M. 1995. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). (Eds.: L. L. Cummings Ve B. M. Staw*). Research in Organizational Behavior (Vol. 17): 215–285.* Greenwich, CT: JAI Press.

Van Dyne, L. Ve Ellis, J. B. (2004). Job creep: a reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over-fulfillment of obligations. (Eds.: J.C. Shapiro, L.Shore, S. Taylor Ve L. Tetrick). *The employment relationship:*

examining psychological anda contextual perspectives, 181-205. Oxford, NY: Oxford University Press.

Van Dyne, L. Ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41, 108-120.*

Van Katwyk, P. T., Spector, P. E., Fox, S. Ve Kelloway, E. K. (2000). Using the job-related affective well-being scale (jaws) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology, 5* (2), *219-230.*

Van Knippenberg, D. Ve Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 137-147.*

Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behaviour: theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour, 3* (1), *77-93.*

Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of ocb? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace? *Journal of Business and Psychology, 21*(3), *377-405.*

Vondey, M. (2009). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *Interational Journal of Leadership Studies, 6* (1), *3-27.*

Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M. Ve Griffeth, R. W. (1998). The development and longitudinal test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology, 28* (8), *724-749.*

Watson, D. (1988). Intraindividual and interindividual analyses of positive and negative affect: their relation to health complaints, perceived stress, and daily activities. *Journal of Personality and Social Psychology, 54* (6), *1020-1030.*

Watson, D. Ve Clark, L. A. (1994*). The panas-x manual for the positive and negative affect Schedule-expanded form.* New York: Springer Publishing.

Watson, D., Clark, L. A. Ve Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the panas scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54* (6), *1063-1070.*

Wayne, S. J., Shore, L. M. Ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40* (1), *82-111.*

Weiss, H. M. Ve Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. (Eds.: B. M. Staw Ve L. L. Cummings). *Research in Organizational*

Behavior, 18, 1-74. Greenwich, CT: JAI Press. Wellin, M. (2007). *Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance.* MPG Book.

Wellin, M. (2007). *Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance*. Gower Publishing Limited.

Williams, L. J. Ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17* (3), *601-617.*

Williams, S. Ve Shiaw, W. T. (2010). Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 133* (6), *656-668.*

Wong, Y., Ngo, H. Ve Wong, C. (2006). Perceived organizational support, justice, trust and organizational citizenship behavior: a study of chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business, 41, 344-355.*

İnternet Kaynakları

T.C. Adalet Bakanlığı Hukuk Sözlüğü. Erişim 28 Temmuz 2014, http://www.sozluk.adalet.gov.tr/.

7. EKLER

7.1. SENARYOLAR

Rol Ötesi Davranışlar Senaryosu

Deniz, bir şirkette uzman yardımcısı olarak çalışmaktadır. İş tanımında yer alan tüm görevlerini eksiksiz olarak yerine getiren ve kendi sorumluluğunda olan işleri takip eden Deniz, işinin resmi gerekliliklerini tam anlamıyla karşılamaktadır. İş tanımına ilaveten, ekstradan görevler almak için gönüllü olmasıyla da tanınır ve fazladan çalışmaktan kaçmaz. Zor görevleri olan, iş yükü fazla olan iş arkadaşlarına yardım eder. İşe geciken veya işten erken çıkma durumunda olanlara, kendi işini bırakarak yardıma koşar. Sıkı çalışmasının yanı sıra, kişisel veya işle ilgili problemleri olan iş arkadaşları ile de ilgilenir. Özetle, Deniz hem iş tanımında yer alan görevlerini yerine getiren, hem de iş arkadaşlarının yardımına koşan bir çalışan olarak, zaman zaman mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.

İş Taşması Senaryosu

Deniz, bir şirkette uzman yardımcısı olarak çalışmaktadır. İş tanımında yer alan tüm görevlerini eksiksiz olarak yerine getiren ve kendi sorumluluğunda olan işleri takip eden Deniz, işinin resmi gerekliliklerini tam anlamıyla karşılamaktadır. İş tanımına ilaveten, ekstradan görevler almak için gönüllü olmasıyla da tanınır ve fazladan çalışmaktan kaçmaz. Zor görevleri olan, iş yükü fazla olan arkadaşlarına yardım eder. Ancak gönüllü olarak yaptığı yardımlar ve aldığı ekstra görevler, bir süre sonra kendisinden sürekli beklenir hale gelir. İş arkadaşlarının yardımına koşma hususunda sanki buna mecburmuş, sanki onun sorumluluğuymuş gibi hissetmeye başlar. Baskı altında kalıyormuş gibi bir duyguya kapılır. Üstelik başta gönüllü olan bu görevler zamanla rutine biner ve kendisinin tamamlaması gereken esas işleri mesai içerisinde yetiştiremediği günler sıklaşır.

7.2. DUYGULAR

Cevap Skalası: (1) Hiçbir zaman (2) Nadiren (3) Bazen (4) Sık Sık (5) Çok sık (6) Her zaman

Olumlu Duygular: Dinamik, huzurlu, gururlu, mutlu, neşeli

Olumsuz Duygular: Bıkkın, üzgün, hayal kırıklığı, kızgın, tedirgin

7.3. GERİ ÇEKİLME DAVRANIŞLARI

Cevap Skalası:(1) Kesinlikle Hayır (2) Çok Düşük İhtimalle (3) Düşük İhtimalle (4) Mümkün (5) Yüksek İhtimalle (6) Kesinlikle Evet

İş yerimde sergilediğim çabayı azaltıp, bana verilebilecek ekstra görevlerden kaçınmaya çalışırdım.

İş yerimdeyken, beni işten uzaklaştıracak, mümkün mertebe küçük kaçamaklar yaratırdım **(öğle yemeği süresini uzatma, internette vakit geçirme, iş yerinden erken çıkma, mesaiye geç başlama vb.)**

Farklı şirketlerde olabilecek iş alternatiflerini gözden geçirirdim.

Fırsat doğarsa, mevcut bölümümden ayrılıp aynı kurum içerisinde farklı bir bölüme geçmek isterdim.

İşimden soğumaya başlardım.

7.4. ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME

Cevap Skalası:(1) Kesinlikle Hayır (2) Çok Düşük İhtimalle (3) Düşük İhtimalle (4) Mümkün (5) Yüksek İhtimalle (6) Kesinlikle Evet

Çalıştığım işyeriyle ilgili bir şey anlatırken "biz" ifadesini kullanırdım.

Kurumumun başarısını kendi başarım gibi sahiplenirdim.

Biri çalıştığım işyeri hakkında övgü dolu sözler söylediğinde sanki bana iltifat edilmiş gibi hissederdim.

Çalıştığım işyerine karşı bir aidiyet hissi beslerdim.

Diğer insanların kurumum hakkındaki düşüncelerini önemserdim.

Kurumum aleyhine yapılan eleştirileri duyduğumda, kendimi kötü hissederdim.

7.5. DEMOGRAFİK SORULAR

Yaşınız:…Cinsiyetiniz: ( ) Kadın… ( ) Erkek
Calıştığım kesim ( ) Özel ( )Kamu (ise anketi sonlandırınız).
Ofis ortamında mı çalışıyorsunuz? ( ) Evet ( ) Hayır (ise anketi sonlandırınız.)

En son mezun olduðunuz eğitim kurumu:

( ) Lise veya dengi ( ) Yüksek okul ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

Şirketinizin faaliyet alanı:

( ) Finans *(Bankacılık, Sigortacılık vb.)* ( ) Eğitim ( ) Danışmanlık ( ) Perakendecilik ( ) Bilişim *(Teknoloji, Haberleşme vb.)* ( ) Medya ( ) Turizm ( ) Sağlık ( ) Lojistik *(Havayolu, Kargo, Taşımacılık)* ( ) İnşaat ( ) Ticaret ( ) Petrokimya ( ) Tekstil ( ) Gıda ( ) Diğer

Şirketteki pozisyonunuz:
( ) Üst yönetici(Genel müdür, müdür)
( ) 10'dan az çalışanlı -Orta düzey yönetici
( ) 10'dan fazla çalışanlı -Orta düzey yönetici
( ) Nitelikli Uzman (Mühendis, tekniker)
( ) Memur/Ofis Çalışanı

Toplam iş hayatı tecrübeniz:……(yıl) Mevcut kurumunuzdaki iş tecrübeniz:……(yıl)

Gelir Durumunuz:( ) 1000 TL veya 1000 TL'den az ( )1001-2000 TL ( )2001-3000 TL ( )3001-4000 TL ( )4001-5000 TL ( )5001 TL üzeri

7.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMLARI

7.6.1. Soru Formu 1: Rol Ötesi Davranışlar

İyi günler efendim İsmim … . Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Doktora tezi kapsamında "Ekstra Rol Davranışları ve Bireysel Sonuçları" konusunda bir araştırma gerçekleştiriyoruz. Bu konu hakkında sizlerin de görüşlerini almak istiyorum.

DM2. Yaşınızı öğrenebilir miyim?_____

DM2A. Yaş aralığını kodlayınız.

20 yaşının altında	**1**	**Anketi bitiriniz**
20-26	**2**	
26-30	**3**	
31-35	**4**	
36-40	**5**	
40 yaşının üstünde	**6**	**Anketi bitiriniz**

DM3. Özel sektörde mi çalışıyorsunuz yoksa kamuda mı?

Özel sektör	**1**	
Kamu	**2**	**Anketi bitiriniz**

DM4. Şirketteki pozisyonunuzu öğrenebilir miyim?

Üst yönetici(Genel müdür, müdür)	**1**	
10'dan az çalışanlı -Orta düzey yönetici	**2**	
10'dan fazla çalışanlı -Orta düzey yönetici	**3**	
Nitelikli Uzman (Mühendis, tekniker)	**4**	
Memur/Ofis Çalışanı	**5**	
Diğer (Açık uçlu belirtme almıyoruz)	**6**	**Anketi bitiriniz**

Şimdi size okuyacağım kısa senaryoda yer alan karakterin yerine kendinizi koymanız ve sorularımızı bu doğrultuda yanıtlamanızı rica ediyorum.

SENARYO

Deniz, bir şirkette uzman yardımcısı olarak çalışmaktadır. İş tanımında yer alan tüm görevlerini eksiksiz olarak yerine getiren ve kendi sorumluluğunda olan işleri takip eden Deniz, işinin resmi gerekliliklerini tam anlamıyla karşılamaktadır. İş tanımına ilaveten, ekstradan görevler almak için gönüllü olmasıyla da tanınır ve fazladan çalışmaktan kaçmaz. Zor görevleri olan, iş yükü fazla olan iş arkadaşlarına yardım eder. İşe geciken veya işten erken çıkma durumunda olanlara, kendi işini bırakarak yardıma koşar. Sıkı çalışmasının yanı sıra, kişisel veya işle ilgili problemleri olan iş arkadaşları ile de ilgilenir. Özetle, Deniz hem iş tanımında yer alan görevlerini yerine getiren, hem de iş arkadaşlarının yardımına koşan bir çalışan olarak, zaman zaman mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.

BÖLÜM 1:KOD B

B. Şimdi kendinizi Deniz'in yerine koyun, onun gibi biri olduğunuzu düşünün. Böyle bir durumda işyerinizde aşağıdaki duyguları ne sıklıkla hissederdiniz? Cevabınız "hiçbir zaman-nadiren-bazen-sık sık-çok sık ve her zaman şeklinde olmalıdır. Her bir duygu durumu için fikrinize uygun gelen cevap seçeneğini söyler misiniz?

Soru kodu	İfade	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Çok sık	Her zaman
B1_1	Bıkkın	1	2	3	4	5	6
B1_2	Dinamik	1	2	3	4	5	6
B1_3	Hayal kırıklığı	1	2	3	4	5	6
B1_4	Huzurlu	1	2	3	4	5	6
B1_5	Üzgün	1	2	3	4	5	6
B1_6	Gururlu	1	2	3	4	5	6
B1_7	Kızgın	1	2	3	4	5	6
B1_8	Mutlu	1	2	3	4	5	6
B1_9	Tedirgin	1	2	3	4	5	6
B1_10	Neşeli	1	2	3	4	5	6

BÖLÜM 2: KOD C

C. Şimdi yine kendinizi Deniz'in yerine koymanızı ve onun gibi biri olduğunuzu düşünerek okuyacağım ifadeleri kesinlikle hayır-çok düşük ihtimalle-düşük ihtimalle-mümkün-yüksek ihtimalle veya kesinlikle evet şeklinde cevaplamanızı istiyorum.

Soru kodu	Deniz'in yerinde olsaydınız….	Kesinlikle Hayır	Çok Düşük İhtimalle	Düşük İhtimalle	Mümkün	Yüksek İhtimalle	Kesinlikle Evet
C1_1	Çalıştığım işyeriyle ilgili bir şey anlatırken "biz" ifadesini kullanırdım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_2	Kurumumun başarısını kendi başarım gibi sahiplenirdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_3	Biri çalıştığım işyeri hakkında övgü dolu sözler söylediğinde sanki bana iltifat edilmiş gibi hissederdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_4	Çalıştığım işyerine karşı bir aidiyet hissi beslerdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_5	Diğer insanların kurumum hakkındaki düşüncelerini önemserdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_6	Kurumum aleyhine yapılan eleştirileri duyduğumda, kendimi kötü hissederdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_7	İş yerimde sergilediğim çabayı azaltıp, bana verilebilecek ekstra görevlerden kaçınmaya çalışırdım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_8	İş yerimdeyken, beni işten uzaklaştıracak, mümkün mertebe küçük kaçamaklar yaratırdım (öğle yemeği süresini uzatma, internette vakit geçirme, iş yerinden erken çıkma, mesaiye geç başlama vb.)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_9	Farklı şirketlerde olabilecek iş alternatiflerini gözden geçirirdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_10	Fırsat doğarsa, mevcut bölümümden ayrılıp aynı kurum içerisinde farklı bir bölüme geçmek isterdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_11	İşimden soğumaya başlardım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

BÖLÜM 3: KOD DM

DM5. Cinsiyeti sormadan kodlayınız.

Kadın	**1**
Erkek	**2**

DM6. En son mezun olduğunuz eğitim kurumunu öğrenebilir miyim?

Lise veya dengi	**1**
Yüksek okul	**2**
Lisans/Üniversite	**3**
Yüksek lisans	**4**
Doktora	**5**

DM7. Çalıştığınız firmanın faaliyet alanını öğrenebilir miyim?

Finans (Bankacılık,sigortacılık vb.)	**1**
Eğitim	**2**
Danışmanlık	**3**
Perakendecilik	**4**
Bilişim (Teknoloji, Haberleşme vb.)	**5**
Medya	**6**
Turizm	**7**
Sağlık	**8**
Lojistik (Havayolu, Kargo, Taşımacılık)	**9**
İnşaat	**10**
Ticaret	**11**
Petrokimya	**12**
Tekstil	**13**
Gıda	**14**
Diğer (Belirtiniz) _____	**15**

DM8. Yönetsel pozisyonda mısınız?

Evet	**1**
Hayır	**2**

DM9. Toplam iş hayatı tecrübenizi yıl olarak öğrenebilir miyim?(nümerik)

DM10. Mevcut kurumdaki iş tecrübenizi yıl olarak öğrenebilir miyim?(nümerik)

DM11. Gelir durumunuz okuyacağım aralıklardan hangisine uymaktadır?

1000 TL veya daha az	**1**
1001-2000 TL	**2**
2001-3000 TL	**3**
3001-4000 TL	**4**
4001-5000 TL	**5**
50001 TL ve üzeri	**6**
Cevap vermek istemiyor	**7**

DM12. Adınızı ve soyadınızı öğrenebilir miyim?

ADI	
SOYADI	

DM9. Görüştüğünüz kişinin telefon numarasını yazınız(nümerik)

DM10. Anketör adını yazınız.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

7.6.2. Soru Formu 2: İş Taşması

İyi günler efendim İsmim … Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Doktora tezi kapsamında "Ekstra Rol Davranışları ve Bireysel Sonuçları" konusunda bir araştırma gerçekleştiriyoruz. Bu konu hakkında sizlerin de görüşlerini almak istiyorum.

DM2. Yaşınızı öğrenebilir miyim?_____

DM2A. Yaş aralığını kodlayınız.

20 yaşının altında	**1**	**Anketi bitiriniz**
20-26	**2**	
26-30	**3**	
31-35	**4**	
36-40	**5**	
40 yaşının üstünde	**6**	**Anketi bitiriniz**

DM3. Özel sektörde mi çalışıyorsunuz yoksa kamuda mı?,

Özel sektör	**1**	
Kamu	**2**	**Anketi bitiriniz**

DM4. Şirketteki pozisyonunuzu öğrenebilir miyim?

Üst yönetici(Genel müdür, müdür)	**1**	
10'dan az çalışanlı -Orta düzey yönetici	**2**	
10'dan fazla çalışanlı -Orta düzey yönetici	**3**	
Nitelikli Uzman (Mühendis, tekniker)	**4**	
Memur/Ofis Çalışanı	**5**	
Diğer (Açık uçlu belirtme almıyoruz)	**6**	**Anketi bitiriniz**

Şimdi size okuyacağım kısa senaryoda yer alan karakterin yerine kendinizi koymanız ve sorularımızı bu doğrultuda yanıtlamanızı rica ediyorum.

SENARYO

Deniz, bir şirkette uzman yardımcısı olarak çalışmaktadır. İş tanımında yer alan tüm görevlerini eksiksiz olarak yerine getiren ve kendi sorumluluğunda olan işleri takip eden Deniz, işinin resmi gerekliliklerini tam anlamıyla karşılamaktadır. İş tanımına ilaveten, ekstradan görevler almak için gönüllü olmasıyla da tanınır ve fazladan çalışmaktan kaçmaz. Zor görevleri olan, iş yükü fazla olan arkadaşlarına yardım eder. Ancak gönüllü olarak yaptığı yardımlar ve aldığı ekstra görevler, bir süre sonra kendisinden sürekli beklenir hale gelir. İş arkadaşlarının yardımına koşma hususunda sanki buna mecburmuş, sanki onun sorumluluğuymuş gibi hissetmeye başlar. Baskı altında kalıyormuş gibi bir duyguya kapılır. Üstelik başta gönüllü olan bu görevler zamanla rutine biner ve kendisinin tamamlaması gereken esas işleri mesai içerisinde yetiştiremediği günler sıklaşır.

BÖLÜM 1:KOD B

B. Şimdi kendinizi Deniz'in yerine koyun, onun gibi biri olduğunuzu düşünün. Böyle bir durumda işyerinizde aşağıdaki duyguları ne sıklıkla hissederdiniz? Cevabınız "hiçbir zaman-nadiren-bazen-sık sık-çok sık ve her zaman şeklinde olmalıdır. Her bir duygu durumu için fikrinize uygun gelen cevap seçeneğini söyler misiniz?

Soru kodu	İfade	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Çok sık	Her zaman
B1_1	Bıkkın	1	2	3	4	5	6
B1_2	Dinamik	1	2	3	4	5	6
B1_3	Hayal kırıklığı	1	2	3	4	5	6
B1_4	Huzurlu	1	2	3	4	5	6
B1_5	Üzgün	1	2	3	4	5	6
B1_6	Gururlu	1	2	3	4	5	6
B1_7	Kızgın	1	2	3	4	5	6
B1_8	Mutlu	1	2	3	4	5	6
B1_9	Tedirgin	1	2	3	4	5	6
B1_10	Neşeli	1	2	3	4	5	6

BÖLÜM 2: KOD C

C. Şimdi yine kendinizi Deniz'in yerine koymanızı ve onun gibi biri olduğunuzu düşünerek okuyacağım ifadeleri kesinlikle hayır-çok düşük ihtimalle-düşük ihtimalle-mümkün-yüksek ihtimalle veya kesinlikle evet şeklinde cevaplamanızı istiyorum.

Soru kodu	Deniz'in yerinde olsaydınız….	Kesinlikle Hayır	Çok Düşük İhtimalle	Düşük İhtimalle	Mümkün	Yüksek İhtimalle	Kesinlikle Evet
C1_1	Çalıştığım işyeriyle ilgili bir şey anlatırken "biz" ifadesini kullanırdım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_2	Kurumumun başarısını kendi başarım gibi sahiplenirdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_3	Biri çalıştığım işyeri hakkında övgü dolu sözler söylediğinde sanki bana iltifat edilmiş gibi hissederdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_4	Çalıştığım işyerine karşı bir aidiyet hissi beslerdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_5	Diğer insanların kurumum hakkındaki düşüncelerini önemserdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_6	Kurumum aleyhine yapılan eleştirileri duyduğumda, kendimi kötü hissederdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_7	İş yerimde sergilediğim çabayı azaltıp, bana verilebilecek ekstra görevlerden kaçınmaya çalışırdım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_8	İş yerimdeyken, beni işten uzaklaştıracak, mümkün mertebe küçük kaçamaklar yaratırdım (öğle yemeği süresini uzatma, internette vakit geçirme, iş yerinden erken çıkma, mesaiye geç başlama vb.)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_9	Farklı şirketlerde olabilecek iş alternatiflerini gözden geçirirdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_10	Fırsat doğarsa, mevcut bölümümden ayrılıp aynı kurum içerisinde farklı bir bölüme geçmek isterdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
C1_11	İşimden soğumaya başlardım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

BÖLÜM 3: KOD DM

DM5. Cinsiyeti sormadan kodlayınız.

Kadın	**1**
Erkek	**2**

DM6. En son mezun olduğunuz eğitim kurumunu öğrenebilir miyim?

Lise veya dengi	**1**
Yüksek okul	**2**
Lisans/Üniversite	**3**
Yüksek lisans	**4**
Doktora	**5**

DM7. Çalıştığınız firmanın faaliyet alanını öğrenebilir miyim?

Finans (Bankacılık,sigortacılık vb.)	**1**
Eğitim	**2**
Danışmanlık	**3**
Perakendecilik	**4**
Bilişim (Teknoloji, Haberleşme vb.)	**5**
Medya	**6**
Turizm	**7**
Sağlık	**8**
Lojistik (Havayolu, Kargo, Taşımacılık)	**9**
İnşaat	**10**
Ticaret	**11**
Petrokimya	**12**
Tekstil	**13**
Gıda	**14**
Diğer (Belirtiniz) _____	**15**

DM8. Yönetsel pozisyonda mısınız?

Evet	**1**
Hayır	**2**

DM9. Toplam iş hayatı tecrübenizi yıl olarak öğrenebilir miyim?(nümerik)

DM10. Mevcut kurumdaki iş tecrübenizi yıl olarak öğrenebilir miyim?(nümerik)

DM11. Gelir durumunuz okuyacağım aralıklardan hangisine uymaktadır?

1000 TL veya daha az	**1**
1001-2000 TL	**2**
2001-3000 TL	**3**
3001-4000 TL	**4**
4001-5000 TL	**5**
50001 TL ve üzeri	**6**
Cevap vermek istemiyor	**7**

DM12. Adınızı ve soyadınızı öğrenebilir miyim?

ADI	
SOYADI	

DM9. Görüştüğünüz kişinin telefon numarasını yazınız(nümerik)

DM10. Anketör adını yazınız.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.