

Yöneticinin algılanan entelektüel yetkinliklerinin, y kuşağının görev performansına etkisinde ekstra rol davranışının aracılık etkisi

The effect of the manager's perceived intellectual competencies on the task performance of the generation-y and the mediating effect of extra role behavior

Ayhan AKSU¹



Mustafa ASLAN²



Ali AKDEMİR³



¹ Doktora Öğrencisi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul/TÜRKİYE, e-mail: ayhanaksu@gmail.com

² Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul/TÜRKİYE, e-mail: muaslan@gelisim.edu.tr

³ Prof. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul/TÜRKİYE, e-mail: aliakdemir@gmail.com

Öz

Günümüz iş gücünün çoğunluğunu Y-Kuşağı oluşturmaktadır. Bu açıdan Y-Kuşağının görev performansını arttıran unsurların ortaya çıkartılması hem örgütler hem araştırmacılar hem de uygulamacılar açısından önem arz etmektedir. Y-Kuşağının önem verdiği ve yöneticisinde görmek istediği hasletlerden biri olan entelektüel yetkinliklerin, onların ekstra rol davranışı göstermesine ve görev performansına etkisini araştıran bu çalışma, çeşitli sektörlerde çalışan, kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılmış Y-Kuşağına mensup 356 katılımcı ile gerçekleştirilmiş ve toplanan veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve bulgular yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, entelektüel yetkinliklerin alt boyutları olan stratejik bakış açısı ve analiz ile vizyonun, Y-Kuşağının görev performans üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu etkide, ekstra rol davranışının yardımseverlik ve sivil erdem boyutlarının da tam aracı rolü üstlendiği de görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Entelektüel Yetkinlikler, Ekstra Rol Davranışı, Görev Performansı, Örgütsel Vatandaşlık

Jel kodları: M00, M10, M12

Citation/Atf: AKSU, A. & ASLAN, M. & AKDEMİR, A. (2021). Yöneticinin algılanan entelektüel yetkinliklerinin, y kuşağının görev performansına etkisinde ekstra rol davranışının aracılık etkisi. *Journal of Life Economics*. 8(2):219-235, DOI: 10.15637/jlecon.8.2.07



Abstract

Generation Y forms the majority of today's workforce. In this respect, it is important for organizations, researchers, and practitioners to reveal the factors that increase the task performance of Generation Y. This study investigates the effect of intellectual competencies, one of the qualities that Generation Y values and wants to see in their managers, on their extra-role behavior and task performance. The study adopted the convenient sampling method and was conducted with 356 participants from Generation Y, who work in various sectors. The statistical analyses were performed on the collected data and findings interpreted. The results show that the strategic perspective and analysis, and Vision dimensions of intellectual competencies have a significant and positive effect on the task performance of Generation Y. The results also show that benevolence and civic virtue dimensions of extra-role behavior play a full mediator role in this effect.

Keywords: Intellectual Competencies, Extra-Role Behavior, Individual Performance, Organizational Citizenship

Jel codes: M00, M10, M12

1. GİRİŞ

Sadece iş dünyasında değil, tüm alanlarda rekabet her geçen gün artmakta, yeni teknolojilerin ve internetin sayesinde dünya bu rekabeti her geçen gün daha da hissetmektedir. Bu şiddetli rekabet ve olumsuz çevresel koşullar, örgütlerin performansını, etkinliğini ve verimliliğini her zamankinden daha önemli kılmaktadır. Her zaman için en etkin örgüt yapısı bulma çabası içerisinde olan araştırmacılar ve uygulamacılar artık sadece en etkin örgüt yapısını değil, aynı zamanda örgütün sahip olduğu kaynakların en etkin nasıl kullanılabileceğini de bulup ortaya çıkarmak zorunda kalmaktadırlar.

Örgütlerin en önemli kaynağı insan olduğundan, bu kaynağı da en etkin şekilde kullanmak, örgütler için her zamankinden daha önemli bir hal almıştır. Günümüz iş gücünün çoğunluğunu oluşturan Y-Kuşağı çalışanları, kendilerine has davranış biçimi ile alışılmış insan kaynakları uygulamalarına meydan okumakta ve sadece para için değil, uğruna mücadele edecekleri bir amaç uğruna performanslarını en yüksek seviyede kullanmayı tercih etmektedirler. Bunu sağlamak da bugünkü yöneticilere düşen zorlu görevlerden biridir.

Y-Kuşağını bu yönde harekete geçirebilmek için yöneticilerin sağlam ve bu kuşağa hitap edebilecek vizyon oluşturabilme, sorunları neden-sonuç ilişkisi kurarak analiz edebilme ve bu vizyonu gerçekleştirebilecek stratejik bakış açısı ve planlama yetkinliklerine haiz olması, başka bir deyişle entelektüel yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Ancak bu özelliklere haiz bir yönetici Y-Kuşağının tüm performansını örgüt için harcamasını, kendi görev tanımının ötesine geçip örgüt için elinden geleni yapmasını sağlayabilir.

Bu çalışmada, entelektüel yetkinliklerin Y-Kuşağı çalışanları bu yönde nasıl etkilediğinin araştırılması ve sonuçlarının ortaya konması amaçlanmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Görev Performansı

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre Fransızca'dan dilimize geçmiş olan performans sözcüğünün anlamı başarıdır. Kişinin sorumluluklarını, görevlerini başarmak için gösterdiği gayrettir (Schuler, 1995). Bir başka deyişle kişinin önceden belirlenen hedefleri, yine önceden belirlenmiş olan kıstaslar dâhilinde gerçekleştirecek şekilde ortaya koyduğu mal, hizmet veya düşüncedir (Pugh, 1991). Dolayısıyla performans; önceden belirlenmiş olan bir amaca yönelik olarak planlanmış etkinliklerin sonucunda ortaya çıkan, belli bir zaman dilimi içinde çalışanın yapmakla mükellef olduğu ve sonuçları nitel ya da nicel olarak belirlenebilen, açıklanabilen ve ölçümlenebilen bir kavramdır (Akal, 1996). Her ne kadar performans bir yetkinlik bileşeni olarak değerlendirilse de (Çiftçi ve Öztürk, 2013) yetkinliğin bir bileşeni değil aksine sonucudur (Aslan, 2016).

Görev Performansı ise kişinin belli bir görevi, sorumluluğu yerine getirirken, harcadığı çaba, bu iş tanımına yönelik gerekli ve kullandığı yetkinlikleri (Yaman, 2020), sergilediği istek, tutum ve davranışların yanı sıra kişinin doğrudan işe yönelik olmayan yardımseverlik, örgütü sahiplenmek, müşteri odaklılık, takım çalışması gibi davranışları da kapsamaktadır (Barutçugil, 2002) ve çalışanın kişisel özelliklerinden etkilenmektedir (Hunthausen, 2000).

- Görev Performansını belirleyen üç unsur vardır. Bunlar (Paşa, 2007):Odaklanma: Çalışanın görevine odaklanması ve görevini yapmaktan alıkoyan dikkat dağıtıcı unsurlardan arınmış olması, kişinin neyi, ne zaman yapacağını bilmesidir. Aynı zamanda çalışanın yaptığı işin örgütsel hedeflere ne derece katkı yaptığını, büyük resimde hangi kısımları gerçekleştirdiğini de bilmesidir. Y-Kuşağı bağlamında ve Y-Kuşağının odaklanma sorunları (Kuyucu, 2017) göz önünde bulundurulduğunda, bu ku-

sağın odaklanmasını sağlamak ve Görev Performansını arttırmak için koçluk müessesesi önem kazanmaktadır (Naim ve Lenka, 2018).

- **Yetkinlik:** Çalışanın görevini yerine getirebilecek bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmasıdır. Bu bağlamda Y-Kuşağı çalışanları için çok önemli olan bilgi paylaşımı (Naim ve Lenka, 2018) ve sosyal medya kullanımı (Naim ve Lenka, 2018; Reitz, 2012), onların yetkinliklerinin artırılması doğrultusunda harekete geçirilmektedir.
- **Adanma:** Çalışanın görevi yerine getirme ve başarıma isteğidir. Y-Kuşağı açısından bu adanma, büyük örgütsel hedefler (Martin, 2005), kişisel hedeflerin örgütsel hedeflerle örtüşmesi ve vizyon (Naim ve Lenka, 2018) sayesinde olmaktadır.

2.2. Entelektüel Yetkinlik

Entelektüel kelimesi, Latince olup, zaman içerisinde gerçek anlamından saparak farklı anlamlar kazanmış, günümüzde de bilgi ve kültür düzeyi yüksek olan aydın kişiler için kullanılmaktadır (Akdemir, 2018: 127). Gerçekte ise entelektüel kelimesi, olaylara yaklaşımı toplumda kabul görmüş klişelere göre değil; akla, bilime ve evrensel doğrulara göre olan bireyleri (Serदारoğlu, 2015) tasvir eder.

İlk defa 1959 yılında R. W. White'in performans motivasyonu ile ilgili çalışmasında ortaya çıkan ve sonrasında, özellikle 1970'lerden sonra araştırmacıların performans geliştirme çalışmalarında popüler hale gelen (Collin, 1989) yetkinlik kavramı ise kişinin üst düzey becerisine, bilgisine, yapabilirliklerine vurgu yapan nitelik olarak ifade edilebilir (Turan, 2015: 31). Kısacası, yetkinlik, kişinin sahip olduğu bilgiyi etkili ve verimli bir şekilde eyleme dönüştürme becerisidir (Aslan, 2016: 13). Bu bağlamda beceri, yetenek veya benzeri kavramlar yetkinlikten farklı kavramlar olmasına rağmen Türkçe'de birbiri yerine çok sıkça kullanılmaktadır.

Entelektüel yetkinlik kavramı ise entelektüel ve yetkinlik kavramlarının birleşiminden oluşan bir bileşik gibi görünse de çok daha fazlasıdır ve diğer tüm yetkinlikler gibi kişinin bilgisi, becerisi ve mizacıyla şekillenir (Aslan, 2016). Entelektüel yetkinlik kişinin neyi başarıp neyi başaramayacağını, başarmak için sahip olması gerekenlerin farkında olmasını, sorunlar karşısında derinlemesine analiz yapılabilmesini, vizyon oluşturabilmesini ifade eder. Yani entelektüel yetkinlik zekanın ve kişilik özelliklerinin bir ürünüdür (Chamorro-Premuzic ve Furnham, 2005).

Bu bağlamda Dulewicz ve Higgs (2005) Entelektüel Yetkinlikleri 3 boyut olarak kavramsallaştırmışlardır.

- **Eleştirel Analiz ve Karar:** Çok çeşitli kaynaklardan bilgi toplayarak, neden sonuç ilişkisi kurarak gerçek nedenleri araştırmak ve durumun avantaj ve dezavantajlarını belirlemek. Bu analiz sonucunda geçerli yargılara varmak, doğru kararlar almak ve yapılan varsayımların olası etkilerinin farkında olmak.
- **Vizyon ve Hayal Gücü:** Yaratıcı ve yenilikçi olmak. Gelecek hakkında net bir vizyona sahip olmak. Hayali kurulan, hedeflenen geleceğin hem uygulama hem de iş hayatındaki etkilerini öngörmek.
- **Stratejik Bakış Açısı:** Sorunların nedenlerini ve sonuçlarını daha kapsamlı ve daha geniş açıdan görebilmek, kısa ve uzun vadeli planlar yapabilmek, dengeleri korurken, fırsatları ve tehditleri belirleyebilmektir.

Dulewicz ve Higgs'in (2005) kavramsallaştırdığı üç boyut incelendiğinde bunlardan iki boyutunun geçmiş ve mevcut durum ile, diğerinin gelecek ile ilgili olduğu, başka bir deyişle ilkinin nesnel yani sayısal, diğerinin ise öznel yani kurulan ve paylaşılan hayaller, hedefler ve gelecekle ilgili planlar olduğu sonucuna varılabilir. Bunlardan ilki stratejik bakış açısı ile eleştirel analiz ve karardır. Bu boyut mevcut sorunlar, bu sorunların neden-sonuç ilişkileri, varılmak istenen stratejik hedefin planlaması, bilgi toplanması ve analiz yapılması gibi analitik süreçleri kapsamaktadır. Diğer boyut ise geleceğin hayal edilmesi, vizyon oluşturulmasıdır.

Öte yandan, Y-Kuşağına mensup çalışanlar yöneticilerinden açık ve net talimatlar ile daha büyük örgütsel hedefler beklemektedirler (Martin, 2005). Ayrıca Y-Kuşağının kişisel hedefleri ile örgütsel stratejinin uyumlu olması, yapılan stratejik planlamanın bu uyumu sağlaması ve vizyonun bu uyumu yansıtması, onların kendilerini değerli hissetmelerine sebep olmakta ve bu da öz performanslarının yükselmesini (Naim ve Lenka, 2018) sağlamaktadır. Bu durum, kendilerini değerli hisseden Y-Kuşağı bireylerinin, ekstra efor davranışı göstermesine sebep olmalıdır. Yani Y-Kuşağını en çok motive eden, etkileyen unsurların başında stratejik liderlik (Naim ve Lenka, 2018) ve vizyon sahibi olmak (Graybill, 2014) gelmektedir.

Y-Kuşağı çalışanın odaklanmasının sağlanması, yetkinliklerinin artırılması ve belirlenen örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye kendisini adanmasının sağlanması, onun Görev Performansının artmasını sağlayacaktır. Bu da Y-Kuşağı çalışanın yöneticisine düşen en büyük sorumluluklardan biridir. Bunları gerçekleştirebilmesi için yöneticinin entelektüel yetkinliklerinin belli bir düzeyin üzerinde olması gerekmektedir. Yani yöneticinin stratejik bakış açısına sahip olması, analiz ve neden sonuç ilişkisi kurabilme yeteneği ve

Y-Kuşağını cezbedecek şekilde vizyoner olması, yani kısacası entelektüel yetkinliğe sahip olması, Y-Kuşağının performansını etkilemelidir.

Bu noktada hipotezimiz:

H₁: Yöneticinin algılanan entelektüel yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerinde, istatistiksel düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Yöneticinin algılanan stratejik bakış açısı ve analiz yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerinde, istatistiksel düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Yöneticinin algılanan Vizyon yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerinde, istatistiksel düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.

2.3. Ekstra Rol Davranışı

Sosyal bağlamlarda farklı davranış kalıplarını tasvir etmek için kullanılan rol kavramı (Kalmaz, 2019), kişinin kendisine belirlenmiş olan görev ve sorumlulukları belirtmektedir. Kişinin, herhangi bir resmi emre dayalı olmadan, gönüllü olarak yaptığı örgüt açısından faydalı davranışlar ve jestler (Organ, 1988; Vey ve Campbell, 2004; Kaya, 2013) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı temelde beş boyuttan oluşmaktadır (Vey ve Campbell, 2004; Kaya, 2013). Bu boyutlar:

- i. Yardımseverlik (Özgeçilik-Altruizm): Örgüt içinde veya dışında her türlü yardım etme isteği ve davranışını içerir. Bu davranıştan dolayı örgütün doğrudan bir kazancı, çıkarı olmasa da zaman içerisinde bu davranışı gösteren ve bu davranıştan etkilenen örgüt üyelerinin, birbirleriyle etkileşimi, bilgi ve tecrübe paylaşımından dolayı kazançlı çıkar (Organ ve diğ., 2006; Law ve diğ., 2005).
- ii. Nezaket (Courtesy): Çalışanların, diğer çalışanlarla işle ilgili çatışmalardan kaçınmayı amaçlayan davranışları olarak tanımlanmıştır (Law ve diğ., 2005). Bu boyut, sorunların ortaya çıkmasını önlemekle ilgili bir boyuttur ve ayrıca kibar ve başkalarını düşünmeyi de içerir (Organ ve diğ., 2006). Bu davranışlara, "çalışanın kendine içecek bir şey alacağında diğer mesai arkadaşlarına bir şey isteyip istemediklerini sormak", "mesai arkadaşlarını etkileyecek bir değişiklik yaptığı zaman bunu değişiklikten etkilenecek kişilerle görüşerek yapmak ve onları bilgilendirmek" gibi davranışlar örnek olarak verilebilir.
- iii. Titizlik (Conscientiousness): Titizlik, dikkatli veya çalışkan olan kişilere ait bir özelliktir.

Titizlik, bireyin bir işi iyi yapma ve başkalarına karşı olan yükümlülüklerini ciddiye alma arzusunu ifade eder. Titiz bireyler dikkatsiz ve düzensiz olma yerine verimli ve organize olma eğilimindedirler. Öz disiplinli, saygılı ve başarıyı hedefleme eğilimi gösterirler. Anlık davranış sergilemezler ve planlı hareket ederler, genellikle de güvenilirdirler. Herhangi bir eylemden önce dikkatlice düşünürler. En karakteristik özellikleri düzgün ve sistematik olmaktadır (Thompson, 2008).

- iv. Centilmenlik (Sportsmanship): Çalışanın, karşılaştığı sorunlardan, çalışma koşullarından şikâyet etmeden çalışmaya devam etme isteğini belirtir. Yani kişinin ideal olmayan çalışma koşullarına gösterdiği toleransın bir ölçüsüdür. Aynı zamanda çalışanın, çalışma ortamındaki değişikliklerden hoşlanmasalar da kabul etmeleri ve yöneticileri şikâyete boğmamaları anlamına gelmektedir (Organ ve diğ., 2006).
- v. Sivil erdem (Civic virtue): Çalışanın örgüt geleceği ile ilgili düşüncelerini ve bu konudaki çalışmalara aktif ilgisini, katkısını gösteren davranışlarıdır (Law ve diğ., 2005). Bu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu, çalışanın örgütsel bütünü bir parçası olma hissini temsil eder. Sivil erdem davranışları sergileyen bir çalışan, örgütün 'vatandaşı' olmanın sorumluluklarını benimsemiş ve gereklerini yerine getirmeye çalışan (Podsakoff ve diğ., 2000), örgütün politikalarına ve yönetişimine aktif olarak yapıcı katkıda bulunan, kendilerini örgütün iyi durumu ve devamından sorumlu hissedenden bireylerdir (Organ ve diğ., 2006).

Beş boyutlu örgütsel vatandaşlık davranışlarının nezaket, titizlik ve centilmenlik davranışları biçimsel rol davranışlarıdır. Yardımseverlik ve sivil erdem ise ekstra rol davranışlarıdır (Vey ve Campbell, 2004).

Bu bağlamda ekstra rol davranışı kavramı kişinin, örgüt veya grup içerisinde kendisine atanmış olan görev ve sorumlulukların ötesine geçmesi, kendinden beklenilenden fazlasını yapması demektir (Van Dyne ve diğ., 1995). Bir başka deyişle kişinin, üyesi olduğu örgütün sergilediği olumlu yaklaşımına karşılık verme güdüsüyle sergilediği, iş gereklilikleri dışındaki olumlu davranışlardır. Bu davranışlar, gönüllülük temelinde yapılır, örgütün resmi olarak kişiye tevdi ettiği iş, görev ve sorumluluklarının dışındadır ve bu davranışları sergilediği için resmi olarak ödül, sergilemediği zaman da ceza yoktur (Van Dyne ve diğ., 1995; Kılıklı, 2019; Öter, 2019).

Yukarıdaki tanımlar dikkate alındığında, çalışanın bir davranışının ekstra rol davranışı olarak kabul edilebilmesi için:

- 1- Yapılan davranış isteğe bağlı olması gerek-

mektedir. Yani kişinin resmi görev tanımının, sorumluluklarının bir parçası olmamalıdır.

- 2- Çalışanın gerçekleştirdiği eylemin, davranışının bilinçli olarak yapması gerekmektedir.
- 3- Davranışın çalışan tarafından, örgüte olumlu yönde katkı yapması amacıyla gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- 4- Davranışın çalışan tarafından, karşılık olarak herhangi bir ödül beklenmeden yapılmış olması gerekmektedir.

Örgüt üyelerine yardım etme, örgüte yeni katılmış olan çalışanların işe alışmalarına yardım etme, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme, üstleri ile iyi geçinme, astlarının gelişimi için fazladan çaba sarf etme ve onlara liderlik etme, verilen görevleri şikâyet etmeden ve elinden gelenin en iyisini yapmak için çaba harcama ekstra rol davranışlarından sayılmaktadır (Sevim, 2011; Öter, 2019). Bununla birlikte yaratıcı fikirleri geliştirmek ve paylaşmak, iyileştirme çabalarında bulunmak veya önerileri sunmak proaktif ekstra rol davranışları olarak kabul edilmektedir (Avey ve diğ., 2011).

Y-Kuşağı açısından bakıldığında, entelektüel yetkinliklere sahip yöneticinin oluşturduğu vizyon ve bu vizyonu gerçekleştirmek için yaptığı stratejik analizler, geliştirdiği stratejik bakış açısı ve oluşturduğu stratejik plan ile bu kuşağa mensup çalışanları motive etmesi ve onların ekstra rol davranışı göstermeye sevk etmesi beklenebilir. Bu da onların Görev Performanslarına olumlu yönde yansımalıdır.

Ekstra rol davranışının, entelektüel yetkinliğin Görev Performansına etkisinin büyük bir kısmını veya tamamını kendi üzerinden aktarması beklenebilir. Bu durumu yansıtan hipotezimiz de:

H_2 : Yöneticinin algılanan entelektüel yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerindeki etkisinde, ekstra rol davranışının istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık etkisi vardır.

H_{2a} : Yöneticinin algılanan stratejik bakış açısı ve analiz yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerindeki etkisinde, ekstra rol davranışının yardımseverlik boyutunun, istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık etkisi vardır.

H_{2b} : Yöneticinin algılanan stratejik bakış açısı ve analiz yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerindeki etkisinde, ekstra rol davranışının sivil erdem boyutunun, istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık etkisi vardır.

H_{2c} : Yöneticinin algılanan Vizyon yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerindeki etkisinde, ekstra rol davranışının yardımseverlik

boyutunun, istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık etkisi vardır.

H_{2d} : Yöneticinin algılanan Vizyon yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerindeki etkisinde, ekstra rol davranışının sivil erdem boyutunun, istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık etkisi vardır.

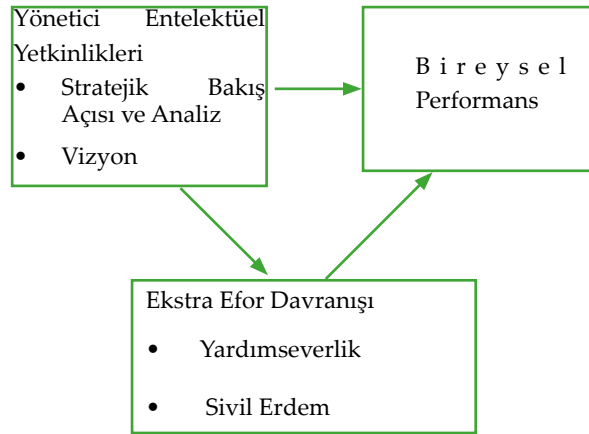
3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Sorusu/Problemi ve Araştırmanın Amacı

Araştırma Sorusu: ‘Yöneticinin sahip olduğu entelektüel yetkinlikler, günümüzün iş gücünü oluşturan Y-Kuşağının Görev Performansına ne derece etki etmektedir? Bu sahip olunan entelektüel yetkinlikler, Y-Kuşağının ekstra rol davranışı göstermesine ne derece etki etmektedir ve Y-Kuşağının gösterdiği bu ekstra rol davranışı, entelektüel yetkinliklerin Görev Performansı üzerindeki etkisinde ne derece aracılık rolü üstlenmektedir?’

Bu araştırmanın amacı, yöneticinin sahip olduğu entelektüel yetkinliklerin Görev Performansı üzerindeki etkisini ve ekstra rol davranışının bu etkideki aracılık rolünü ortaya koymaktır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilen araştırma modelimiz Şekil 1’de verilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Araçları

Araştırma evreni ülkemizde faaliyet göstermekte olan firmalarda, görev unvanı ayırımı yapılmaksızın çalışan Y-Kuşağına mensup iş görenlerdir. Bu kesitsel alan araştırmasında Y-Kuşağı çalışanlara kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılmış, elektronik ortamda anket formlarını doldurmaları sağlanmıştır. Toplam 356 deneğin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, deneklerin anket formlarında verdikleri cevaplar kodlanmış ve kodlanmış verilerin SPSS programına aktarımı sağlanmıştır. Araştırmada, denek profilini ve yönetici ile

birlikte ne kadar uzun zamandır çalıştıklarını tespit etmek için sorular sorulmuş, diğer değişkenlerin ölçülmesi için de 3 farklı ölçek kullanılmıştır. Anketlerin doldurulması gönüllülük esasına dayanmaktadır ve anket formlarına isim yazılmamıştır. Anket formlarının birinci bölümünde deneklerin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, pozisyonu ve yönetici ile birlikte çalışma süreleri sorulmuştur.

İkinci bölümde ise yazarların literatür taraması sonucunda, çalışan tarafından algılanan yöneticinin entelektüel yetkinliklerini tespit etmek için oluşturduğu ölçek kullanılmıştır. Deneklerin ifadelerine ne derece katılıp katılmadıkları, kendilerine sunulan ve Kesinlikle Katılmıyorum ile Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen, 5'li Likert ölçeği ile değerlendirmeleri istenmiştir.

Y-Kuşağı çalışanların ekstra rol davranış düzeylerini ölçmek için Vandewalle (1995) tarafından geliştirilen Ekstra Rol Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Kalmaz (2019) tarafından tek boyut üzerinden yapılmıştır. Deneklerin ifadelerine ne derece katılıp katılmadıkları, kendilerine sunulan ve Kesinlikle Katılmıyorum ile Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen, 5'li Likert ölçeği ile değerlendirmeleri istenmiştir.

Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilip, Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 4 maddeli ve tek boyutlu Görev Performansı Ölçeği kullanılmıştır. "Görevlerimi tam zamanında tamamlarım" ve "Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim" gibi yargı cümlelerinden oluşmaktadır. Katılımcıların yargı cümlelerine katılıp katılmadıklarını tespit etmek için 5'li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Katılımcılardan, "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" arasında değişen aralıkları işaretlemeleri istenmiştir.

3.3. Denekler

Araştırmaya katılan Y-Kuşağı çalışanlara ait demografik bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin istatistiksel analizleri SPSS 21.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Öncelikle deneklere ait demografik özellikler frekans analizi yapılarak tespit edilmiş, sonrasında ise araştırma modelinde yer alan değişkenlerin güvenilirliklerinin test edilmesi ve değişkenlere ait varsa alt boyutların tespiti için faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon ve aracı değişken analizleri

yapılmış, değişkenler arasında çoklu doğrusallık, VIF (Variance Inflation Factor - Varyans Büyüme Faktörü) değerlerine bakılarak kontrol edilmiştir. Araçlık testleri Baron ve Kenny (1986) yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

Tablo 1. Deneklerin Demografik Özellikleri

Değişken	Kategoriler	f	%
Cinsiyet	Erkek	175	49,2
	Kadın	181	50,8
Yaş	21-24 Arası	26	7,3
	25-29 Arası	69	19,4
	30-34 Arası	89	25,0
	35-39 Arası	172	48,3
Eğitim Düzeyi	Lise ve Altı	35	9,8
	Ön Lisans	45	12,6
	Lisans	176	49,4
	Yüksek Lisans	73	20,5
	Doktora	27	7,6
Görev Unvanı	Beyaz Yaka	195	54,8
	Mavi Yaka	31	8,7
	Ara Kademe Yönetici	53	14,9
	Alt Düzey Yönetici	41	11,5
	Orta Düzey Yönetici	25	7,0
	Üst Düzey Yönetici	11	3,1
Yöneticiyle Birlikte Çalışma Süresi	1 Yıdan Az	93	26,1
	1-3 Yıl Arası	146	41,0
	4-7 Yıl Arası	83	23,3
	8-12 Yıl Arası	24	6,7
	13 yıl ve Üzeri	10	2,8

f: Sıklık; %: Yüzde Dağılımı N: 356

4. BULGULAR

4.1. Ölçeklerin Keşfedici Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında öncelikle Doğrulamalı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis, CFA) çalışmaları gerçekleştirilmiştir daha sonra faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiş, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü olarak da 0,50 değeri kabul edilmiş, bu değer üzerine çıktığı taktirde veri setinin faktör analizi için uygun olabileceği kabul edilmiştir (Field, 2000: 48).

Tablo 3. Entelektüel Yetkinlikler Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ENTELEKTÜEL YETKİNLİKLER			
Vizyon			
α : 0,965	%var: 66,476	Ort: 3,24	Faktör Yüğü
Yöneticimin, şirketin geleceğı ile ilgili paylaştığı vizyon her zaman umut vericidir.			,825
Yöneticim, söylemleri ile zamanın ilerisinde olduğunu gösterir.			,813
Yöneticim, geleceğı zihninde tasarlar ve bunu çalışanlara doğru bir şekilde aktarır.			,802
Yöneticim, paylaştığı vizyonu gerçekleştirir.			,784
Yöneticim, paylaştığı vizyonu nedenleri ile birlikte aktarır.			,783
Yöneticim, çalışanları motive edici vizyon oluşturur ve sunar.			,777
Yöneticim, şirketin geleceğıyle ilgili net bir vizyona sahiptir.			,768
Yöneticim, yaratıcı ve yenilikçidir.			,720
Yöneticim, gelecekteki çalışmalar için öncelikleri net olarak belirler.			,716
Stratejik Düşünce ve Analiz			
α : 0,948	%var: 5,356	Ort: 3,46	Faktör Yüğü
Yöneticim, karar alma süreçlerinde veya eyleme geçerken dış gelişmeleri ve dış faktörleri dikkate alır.			,781
Yöneticim, kısa ve uzun vadeli fırsatları ve tehditleri tanımlar.			,731
Yöneticim, olaylar arasındaki ilişkileri birçok farklı yönleriyle araştırır, kısa ve uzun vadeli bakış açısı geliştirir.			,728
Yöneticim, çalışanların eylemlerinin ve kararlarının kuruma olası etkilerinin farkındadır.			,724
Yöneticim, dış ve iç çevredeki gelişmeleri takip eder, olası sonuçlarını ve etkilerini öngörür.			,713
Yöneticim, gelecek için öngörülerde bulunur, hazırlık ve plan yapar ve bu planlar dahilinde hareket eder.			,703
Yöneticim, problemleri çözme yaklaşımlarında olguları, rakamları ve nedenleri düşünerek hareket eder.			,696
Yöneticim, paydaşların ihtiyaçlarının farkındadır ve karşılamak için gayret gösterir.			,674
Yöneticim, problemleri ve olası etkilerini birçok kişiden daha iyi ve daha geniş açıdan görür.			,671
Yöneticim, sunulan fikir ve önerilerin iyi, kötü ve eksiklerini fark eder.			,626
Yöneticim, olası tehlikelerden korkmadan kararlarını hızlı alır ve hemen harekete geçer.			,577
Kaiser-Meyer-Olkin: 0,973	%var: 71,83	Ki-Kare: 7012,30	p: 0,000

Elde edilen tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınanmıştır. Cronbach alfa değerinin yorumlanmasında da aşağıdaki tablo (Tablo 2) kullanılmıştır (Kılıç, 2016).

Tablo 2. Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları ve Yorumlama

Güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa)	Yorum
≥ 0.9	Mükemmel
$0.7 \leq \alpha < 0.9$	İyi
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Kabul edilebilir
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Zayıf
$\alpha < 0.5$	Kabul edilemez

Kaynak: Kılıç, 2016

4.2. Entelektüel Yetkinlikler Ölçeği

Entelektüel yetkinlikler ölçeğinde Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Varimax Döndürme Yöntemi (Varimax With Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğu için yapılan analizde KMO değeri 0,973, Ki-Kare değeri 7012,30 ve Bartlett testi de ($p=0,000$) istatistiki düzeyde anlamlı çıkmıştır. KMO değeri 0,50'den büyük ve Bartlett test sonucu da istatistiki düzeyde anlamlı çıktığı için veri setinin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Entelektüel yetkinlikler ölçeği maddeleri desen matrisinde belirgin bir yapı oluşturacak ve çapraz yük almayaacak şekilde veri dizisinden ayıklanmış ve bu süreçte

28 ifadeli ölçekten 8 ifade çıkartılmış, kalan 20 ifade iki faktörlü bir yapı oluşturmuştur. Tablo 3'te ayrıca her bir boyutun yüzde olarak açıklama oranı ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı verilmiştir. Her bir boyut, literatür ile ifadelerle bakılarak adlandırılmıştır.

Ölçeğin entelektüel yetkinlikleri açıklama gücünü anlatan bütünlük varyans açıklama oranının %71,83 olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3'teki son desen matrisindeki ifadelerin çapraz yük almadan iki faktör altında toplanması ölçeğin ayırt edici geçerliliğine (discriminant validity) haiz olduğunu göstermektedir.

4.3. Ekstra Rol Davranışı Ölçeği

Ekstra rol davranışı ölçeğinde Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Varimax Döndürme Yöntemi (Varimax With Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğu için yapılan analizde KMO değeri 0,945, Ki-Kare değeri 3281,45 ve Bartlett testi de ($p=0,000$) istatistiki düzeyde anlamlı çıkmıştır. KMO değeri 0,50'den büyük ve Bartlett test sonucu da istatistiki düzeyde anlamlı çıktığı için veri setinin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Ekstra rol davranışı ölçeği maddeleri desen matrisinde belirgin bir yapı oluşturacak ve çapraz yük almayacak şekilde veri dizisinden ayıklanmış ve bu süreçte, 17 ifadeli ölçekten, hiçbir boyut altında yer almayan 16. sıradaki "Kurumda herkesin aynı fikirde olduğu bir konuda şüphelerim olsa bile bunu kendime saklarım" ifadesi çıkartılmıştır. Artakalan 16 ifade iki faktörlü bir yapı oluşturmuştur.

Tablo 4'te ayrıca her bir boyutun yüzde olarak açıklama oranı ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı verilmiştir. Her bir boyut, literatür ile ifadelerle bakılarak adlandırılmıştır.

Tablo 4. Ekstra Rol Davranışı Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

EKSTRA ROL DAVRANIŞI			
Sivil Erdem (Civic Virtue)			
α : 0,965	%var: 50,733	Ort: 3,99	Faktör Yüğü
Kurumu etkileyen konular hakkında öneriler geliştirir ve önerilerde bulunurum.			,820
Başkalarını da kurum içerisinde işbirliğine teşvik ederim ve onlarla konuşurum.			,766
Toplantılarda başkalarını, fikirlerini dile getirmeleri için cesaretlendiririm.			,763
Kurumu geliştirebilecek şeyler hakkında başkalarına önerilerde bulunurum			,755
Kurumun gelişmesi için yenilikçi önerilerde bulunurum.			,728
Yeni projeler veya iyileştirmeler konusundaki fikirlerimi dile getiririm.			,722
Kurum için görüşümün faydalı olabileceği konular hakkında bilgimi artırırım.			,711
Kurumda yaşam kalitemizi etkileyecek konularla ilgilenirim.			,644
Kurumda başkaları benden farklı düşünse bile kurum ile ilgili düşüncelerimi dürüstçe ifade ederim.			,627
Yardımseverlik (Altruism)			
α : 0,923	%var: 8,781	Ort: 4,16	Faktör Yüğü
Kuruma faydalı olacak faaliyetlerde başkalarına yardım ederim.			,809
Kuruma yeni katılan kişilere yardım ederim.			,757
Kurumda işbirliğine açık biriyim.			,731
Başkalarının kurumu tanımalarına yardımcı olurum.			,697
Görevim olmasa da kuruma faydalı olacak faaliyetlere katılırım.			,676
Kurumda, başkalarına kendi sorumluluk alanlarındaki işlerinde yardım ederim.			,599
Yapmam gerekmeyen işler için gönüllü olurum.			,491
Kaiser-Meyer-Olkin: 0,945	%var: 59,51	Ki-Kare: 3281,45	p: 0,000

Ölçeğin ekstra rol davranışını açıklama gücünü anlatan bütünlük varyans açıklama oranının %59,51 olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4'teki son desen matrisindeki ifadelerin çapraz yük almadan iki faktör altında toplanması ölçeğin ayırt edici geçerliliğine (discriminant validity) haiz olduğunu göstermektedir.

4.4. Görev Performansı Ölçeği

Görev Performansı ölçeğinde Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Varimax Döndürme Yöntemi (Varimax With Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğu için yapılan analizde KMO değeri 0,795, Ki-Kare değeri 509,30 ve Bartlett testi de ($p=0,000$) istatistiki düzeyde anlamlı çıkmıştır. KMO değeri 0,50'den büyük ve Bartlett test sonucu da istatistiki düzeyde anlamlı çıktığı için veri setinin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 5. Görev Performansı Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

BİREYSEL PERFORMANS			
α : 0,827	%var: 65,977	Ort: 4,23	Faktör Yüğü
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.			,842
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.			,812
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.			,800
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.			,795
Kaiser-Meyer-Olkin: 0,795	%var: 65,977	Ki-Kare: 509,30	p: 0,000

Görev Performansı ölçeği maddeleri desen matrisinde bir faktörlü bir yapı oluşturmuştur. Tablo 5'te elde edilen bir boyutlu yapının yüzde olarak açıklama oranı ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı verilmiştir.

Ölçeğin Görev Performansını açıklama gücünü anlatan bütünlük varyans açıklama oranının %65,977 olduğu tespit edilmiştir.

4.5. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bu çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının yapılan faktör analizlerinde ulaşılan boyutların güvenilirlik analizi, Cronbach Alfa katsayılarına bakılarak tespit edilmiştir. Kabul edilebilen en küçük değer, Tablo 2'de

de belirtildiği gibi 0,60 olmuştur (Kılıç, 2016). Güvenilirlik analizleri kapsamında, elde edilen yapıların iç tutarlılığını artırma adına ölçeklerden çıkartılan madde bulunmamaktadır.

4.6. Değişkenler Arası İlişkiler

Bir araştırma modeli kapsamındaki değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde bütün değişkenlerin birbirleriyle kendi aralarında istatistiki düzeyde anlamlı ve güçlü ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

4.7. Araştırma Hipotezlerinin Testi

Araştırma hipotezlerimizin testinde, bağımsız değişkenlerimizin bağımlı değişkenimiz üzerindeki etki büyüklüklerinin tespiti için Lineer Regresyon, aracılık etkisinin tespiti için de Baron ve Kenny (1986) Hiyerarşik Lineer Regresyon yöntemi kullanılmıştır. Zhao ve arkadaşları (2010), bağımsız değişkenlerin aracı de-

ğişkenleri, aracı değişkenlerin de bağımlı değişkenleri etkilemesi durumunda aracılık etkisinden söz edilebileceğini öne sürmektedir. Aynı zamanda yazarlar, Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen aracı değişkenlerin olmadığı modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı etkilerinin olması gerekmediğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla aracılık testinde bağımsız değişkenimiz Entelektüel Yetkinliklerin alt boyutları Stratejik Bakış Açısı ve Analiz ile Vizyon değişkenlerinin, bağımsız değişkenimiz olan Görev Performansı üzerinde etkisinin olmaması durumunda da aracılık testine devam edilecek, bağımsız değişkenin aracı değişken ve aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde etkisi tespit edildiği ve ara-

Tablo 6. Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5
1- Stratejik Bakış Açısı ve Analiz	1				
2- Vizyon	,858**	1			
3- Görev Performansı	,184**	,156**	1		
4- Yardımseverlik	,293**	,269**	,584**	1	
5- Sivil Erdem	,343**	,343**	,566**	,703**	1

N: 356; ** $p<0,001$

cılık etkisi bulunduğu taktirde VAF (Value Accounted For) değeri hesaplanarak aracılığın nevi tespit edilmeye çalışılacaktır.

H_{1a} , H_{2a} ve H_{2b} Hipotezlerimizin Testi

Öncelikle Entelektüel Yetkinlikler değişkenimizin Stratejik Bakış Açısı ve Analiz yetkinliği ile ilgili analizler yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 7 ve Tablo 9'de verilmektedir. Aracılık etkisinin araştırılması için ilk aşamada aracı değişken araştırma modelinden çıkarılarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri test edilmiştir.

Tablo 7. Görev Performansı Lineer Regresyon Modeli

R ²	Düzenlenmiş R ²	F	p
0,034	0,031	12,413	0,000 Tahmin

Değişkenleri: (Sabit Terim), Stratejik Bakış Açısı ve Analiz

Bağımlı Değişken : Görev Performansı

Tablo 7'de lineer regresyon modeli, Tablo 8'de de aracı değişkenlerin olmadığı, sadece Stratejik Bakış Açısı ve Analiz ile Görev Performansının olduğu lineer regresyon analiz sonuçları verilmektedir.

Tablo 8 incelendiğinde, VIF değerlerinin 3'ten küçük olması sebebiyle çoklu doğrusallığın olmadığı (Rahman ve diğ., 2016) ve Entelektüel Yetkinliklerin alt boyutu olan Stratejik Bakış Açısı ve Analiz yetkinliğinin, Görev Performansı üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi ($\beta=0,184$ ve $p=0,000$) olduğu görülmektedir.

Bu durumda H_{1a} hipotezimiz desteklenmektedir.

Aracılık etkisi analizlerinden önce, aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmıştır (Tablo 9 ve Tablo 10).

Tablo 9. Görev Performansı Lineer Regresyon Modeli

R ²	Düzenlenmiş R ²	F	p
0,389	,386	112,528	0,0000

Tahmin Değişkenleri: (Sabit Terim), Yardımseverlik, Sivil Erdem

Bağımlı Değişken : Görev Performansı

Ekstra Rol Davranışının alt boyutları olan Yardımseverlik ve Sivil Erdem davranışları, Görev Performansının yaklaşık %39'unu tahminlemektedir (Tablo 9).

Tablo 10'daki VIF değerleri incelendiğinde, değerlerin 3'ten küçük olması sebebiyle değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı sonucunda varılmıştır (Rahman ve diğ., 2016). Yine Tablo 10 incelendiğinde, aracı değişkenimizin her iki boyutunun da bağımlı değişkenimiz üzerinde etkisi (Yardımseverlik $\beta=0,360$;

Tablo 8. Görev Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları

	β Katsayıları	Standardize β Katsayıları	t	p	Çoklu Doğrusallık İstatistiği	
					Tolerans	VIF
Sabit	3,777		28,734	0,000		
Stratejik Bakış Açısı ve Analiz	0,129	0,184	3,523	0,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Tablo 10. Görev Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları

	β Katsayıları	Standardize β Katsayıları	t	p	Çoklu Doğrusallık İstatistiği	
					Tolerans	VIF
Sabit	1,667		9,544	0,000		
Yardımseverlik	0,360	0,368	6,299	0,000	0,506	1,976
Sivil Erdem	0,266	0,308	5,261	0,000	0,506	1,976

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

$p=0,000$ ve Sivil Erdem $\beta=0,266$; $p=0,000$) tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenimiz Entelektüel Yetkinliklerin Stratejik Bakış ve Analiz alt boyutunun, aracı değişkenimiz Ekstra Rol Davranışı üzerindeki etkileri analiz edilmiş ve Ekstra Rol Davranışının alt boyutlarından Yardımseverlik üzerindeki etkileri Tablo 11 ve Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 11. Yardımseverlik Lineer Regresyon Modeli

R ²	Düzenlenmiş R ²	F	p
0,086	0,083	33,340	0,000

Tahmin Değişkenleri: (Sabit Terim), Stratejik Bakış Açısı ve Analiz
Bağımlı Değişken : Yardımseverlik

Tablo 11 incelendiğinde, Entelektüel Yetkinliklerin Stratejik Bakış Açısı ve Analiz alt boyutunun, Ekstra Rol Davranışının Yardımseverlik alt boyutunu tahminleme düzeyinin ($R^2=0,086$) çok az olduğu görülmektedir.

VIF değeri 3'ten küçük olması sebebiyle (Tablo 12) değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı sonucunda varılmıştır (Rahman ve diğ., 2016). Stratejik Bakış Açısı ve Analiz boyutunun Yardımseverlik üzerindeki etkisi de istatistiki düzeyde anlamlı ($\beta=0,293$; $p=0,000$) bulunmuştur.

Entelektüel Yetkinlikler değişkeninin Stratejik Bakış Açısı ve Analiz alt boyutunun Ekstra Rol Davranışının alt boyutu Sivil Erdem üzerindeki etkilerinin analiz sonuçları ise Tablo 13 ve Tablo 14'te verilmektedir.

Tablo 13. Sivil Erdem Lineer Regresyon Modeli

R ²	Düzenlenmiş R ²	F	p
0,118	0,115	47,153	0,000

Tahmin Değişkenleri : (Sabit Terim), Stratejik Bakış Açısı ve Analiz
Bağımlı Değişken : Sivil Erdem

Tablo 13 incelendiğinde, Entelektüel Yetkinliklerin Stratejik Bakış Açısı ve Analiz alt boyutunun, Ekstra Rol Davranışının Sivil Erdem alt boyutunu tahminleme düzeyi ($R^2=0,118$), eşik değer olan 0,10'dan fazla olduğundan modelimizin geçerli olduğunu (Falk ve Miller, 1992; Hair ve diğ., 2019) göstermektedir.

Tablo 14'teki VIF değerinin 3'ten küçük olması sebebiyle değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Rahman ve diğ., 2016).

Tablo 12 ve Tablo 14 incelendiğinde, Entelektüel Yetkinlikler değişkeninin Stratejik Bakış Açısı ve Analiz alt boyutunun, aracı değişkenimiz olan Ekstra Rol Davranışının her iki alt boyutunun üzerinde de istatistiki düzeyde anlamlı etkisi olduğu (Yardımseverlik üzerinde $\beta=0,293$; $p=0,000$ ve Sivil Erdem üzerinde $\beta=0,343$; $p=0,000$) tespit edilmiştir.

Baron ve Kenny (1986), aracılık etkisinden bahsedebilmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ve aracı değişkeni, aracı değişkenin de bağımlı değişkeni etkilemesi gerektiğini belirtmiştir. Aracılık analizleri yapılmadan önce bu koşulları ne derece gerçekleştirdiği kontrol edilmiştir.

Tablo 15'te analiz sonuçları verilen modellerden 1. Model, herhangi bir aracı değişkenin dâhil edilmediği

Tablo 12. Yardımseverlik Lineer Regresyon Analiz Sonuçları

	β Katsayıları	Standardize β Katsayıları	t	p	Çoklu Doğrusallık İstatistiği	
					Tolerans	VIF
Sabit	3,433		26,220	0,000		
Stratejik Bakış Açısı ve Analiz	0,211	0,293	5,774	0,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Yardımseverlik

Tablo 14. Sivil Erdem Lineer Regresyon Analiz Sonuçları

	β Katsayıları	Standardize β Katsayıları	t	p	Çoklu Doğrusallık İstatistiği	
					Tolerans	VIF
Sabit	3,024		20,808	0,000		
Stratejik Bakış Açısı ve Analiz	0,279	0,343	6,867	0,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Sivil Erdem

Tablo 15. Stratejik Bakış Açısı ve Analiz - Ekstra Rol Davranışı - Görev Performansı Lineer Regresyon Modeli

Model	R ²	Düzenlenmiş R ²	R2 Değişim	F	p
1	0,034	0,031	0,034	12,413	0,000
2	0,390	0,385	0,356	102,896	0,000

Model 1) Tahmin Değişkenleri: (Sabit Terim), Stratejik Bakış Açısı ve Analiz

Model 2) Tahmin Değişkenleri: (Sabit Terim), Stratejik Bakış Açısı ve Analiz, Yardımseverlik, Sivil Erdem

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Tablo 16. Stratejik Bakış Açısı ve Analiz - Ekstra Rol Davranışı - Görev Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları

Model		β Katsayıları	Standardize Katsayıları	β	t	p	Çoklu Doğrusallık İstatistiği	
							Tolerans	VIF
1	Sabit	3,777			28,734	0,000		
	Stratejik Bakış Açısı ve Analiz	0,129	0,184		3,523	0,000	1,000	1,000
2	Sabit	1,704			9,399	0,000		
	Stratejik Bakış Açısı ve Analiz	-0,024	-0,034		-0,755	0,451	0,877	1,140
	Yardımseverlik	0,363	0,372		6,335	0,000	0,503	1,988
	Sivil Erdem	0,274	0,317		5,302	0,000	0,486	2,059

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

regresyon modelidir. İkinci model ise Ekstra Rol Davranışının, Entelektüel Yetkinliklerin alt boyutu olan Stratejik Bakış Açısı ve Analizin, Görev Performansı üzerindeki etkisinde aracılık etkisinin incelendiği modeldir. Bu modelin Görev Performansındaki bir birimlik değişkeni açıklama düzeyi %38,5 olmaktadır.

Tablo 15'te de bu modellerin lineer regresyon analiz sonuçları verilmektedir.

Aracı değişkenimiz Ekstra Rol Davranışının alt boyutları analize katıldığında, Entelektüel Yetkinliklerin alt boyutu Stratejik Bakış Açısı ve Analizin, Görev Performansı üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamsızlaşmaktadır ($p=0,451>0,05$). Bu durum Ekstra Rol Davranışının, Stratejik Bakış Açısı ve Analizin Görev Performansına olan etkisinde tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986; Zhao ve diğ., 2010).

Bu durumda H_{2a} ve H_{2b} hipotezlerimiz desteklenmiştir.

H_{1b} , H_{2c} ve H_{2d} Hipotezlerimizin Testi

İkinci adımda, Entelektüel Yetkinlikler değişkenimizin Vizyon yetkinliği ile ilgili analizler yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 17 ve Tablo 19'da verilmektedir.

Aracılık etkisinin araştırılması için ilk aşamada aracı değişken araştırma modelinden çıkarılarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri test edilmiştir.

Tablo 17. Görev Performansı Lineer Regresyon Modeli

R ²	Düzenlenmiş R ²	F	p
0,024	0,022	8,879	0,003

Tahmin Değişkenleri: (Sabit Terim), Vizyon

Bağımlı Değişken : Görev Performansı

Tablo 17'de lineer regresyon modeli, Tablo 18'de de aracı değişkenlerin olmadığı, sadece Vizyon ile Görev Performansının olduğu lineer regresyon analiz sonuçları verilmektedir.

Entelektüel Yetkinliklerin alt boyutu olan Stratejik Bakış Açısı ve Analiz yetkinliğinin, Görev Performansı üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi ($\beta=0,184$ ve $p=0,000$) olduğu görülmektedir.

Bu durumda H_{1b} hipotezimiz desteklenmektedir.

Aracı değişkenimiz olan Ekstra Rol Davranışının boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkisi, Stratejik

Tablo 18. Görev Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları

	β Katsayıları	Standardize β Katsayıları	t	p	Çoklu Doğrusallık İstatistiği	
					Tolerans	VIF
Sabit	3,920			36,312	0,000	
Vizyon	0,094	0,184	0,156	2,980	0,003	1,000

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Bakış Açısı ve Analizin Görev Performansı üzerindeki etkisindeki aracılık testinde incelendiğinden (Yardımseverlik $\beta=0,360$; $p=0,000$ ve Sivil Erdem $\beta=0,266$; $p=0,000$), bu adımda Vizyonun aracı değişkenler üzerinde etkisi tespit edildiği taktirde doğrudan aracılık testlerine geçilecektir.

Bağımsız değişkenimiz Entelektüel Yetkinliklerin Vizyon alt boyutunun, aracı değişkenimiz Ekstra Rol Davranışı üzerindeki etkileri analiz edilmiş ve Ekstra Rol Davranışının alt boyutlarından Yardımseverlik üzerindeki etkileri Tablo 19 ve Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 19. Yardımseverlik Lineer Regresyon Modeli

R ²	Düzenlenmiş R ²	F	p
0,072	0,070	27,633	0,000

Tahmin Değişkenleri: (Sabit Terim), Vizyon

Bağımlı Değişken : Yardımseverlik

Tablo 19 incelendiğinde, Entelektüel Yetkinliklerin Vizyon alt boyutunun, Ekstra Rol Davranışının Yardımseverlik alt boyutunu tahminleme düzeyinin ($R^2=0,070$) çok az olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Yardımseverlik Lineer Regresyon Analiz Sonuçları

	β Katsayıları	Standardize β Katsayıları	t	p	Çoklu Doğrusallık İstatistiği	
					Tolerans	VIF
Sabit	3,626		33,638	0,000		
Vizyon	0,166	0,269	5,257	0,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Yardımseverlik

Tablo 22. Sivil Erdem Lineer Regresyon Analiz Sonuçları

	β Katsayıları	Standardize β Katsayıları	t	p	Çoklu Doğrusallık İstatistiği	
					Tolerans	VIF
Sabit	3,213		27,062	0,000		
Vizyon	0,239	0,343	6,881	0,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Sivil Erdem

Vizyon boyutunun Yardımseverlik üzerindeki etkisi de istatistiki düzeyde anlamlı ($\beta=0,269$; $p=0,000$) bulunmuştur.

Entelektüel Yetkinlikler değişkeninin Vizyon alt boyutunun Ekstra Rol Davranışının alt boyutu Sivil Erdem üzerindeki etkilerinin analiz sonuçları ise Tablo 21 ve Tablo 22'de verilmektedir.

Tablo 21. Sivil Erdem Lineer Regresyon Modeli

R ²	Düzenlenmiş R ²	F	p
0,118	0,115	47,353	0,000

Tahmin Değişkenleri: (Sabit Terim), Vizyon

Bağımlı Değişken : Sivil Erdem

Tablo 21 incelendiğinde, Entelektüel Yetkinliklerin Vizyon alt boyutunun, Ekstra Rol Davranışının Sivil Erdem alt boyutunu tahminleme düzeyi ($R^2=0,115$), eşik değer olan 0,10'dan fazla olduğundan modelimizin geçerli olduğunu (Falk ve Miller, 1992; Hair ve diğ., 2019) göstermektedir.

Tablo 20 ve Tablo 22’de verilen bilgiler ışığında, Entelektüel Yetkinlikler değişkeninin Vizyon alt boyutunun, aracı değişkenimiz olan Ekstra Rol Davranışının her iki alt boyutunun üzerinde de istatistiki düzeyde anlamlı etkisi olduğu (Yardımseverlik üzerinde $\beta=0,269$; $p=0,000$ ve Sivil Erdem üzerinde $\beta=0,343$; $p=0,000$) tespit edilmiştir.

Tablo 23’te analiz sonuçları verilen modellerden 1. Model, herhangi bir aracı değişkenin dâhil edilmediği regresyon modelidir. İkinci model ise Ekstra Rol Davranışının, Entelektüel Yetkinliklerin alt boyutu olan Vizyon, Görev Performansı üzerindeki etkisinde aracılık etkisinin incelendiği modeldir. Bu modelin Görev Performansındaki bir birimlik değişkeni açıklama düzeyi %38,7 olmaktadır.

Tablo 23. Vizyon - Ekstra Rol Davranışı - Görev Performansı Lineer Regresyon Modeli

Model	R ²	Düzenlenmiş R ²	R ² Değişim	F	p
1	0,024	0,022	0,024	8,879	0,003
2	0,392	0,387	0,368	106,382	0,000

Model 1) Tahmin Değişkenleri: (Sabit Terim), Vizyon

Model 2) Tahmin Değişkenleri: (Sabit Terim), Vizyon, Yardımseverlik, Sivil Erdem

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Tablo 24. Stratejik Bakış Açısı ve Analiz - Ekstra Rol Davranışı - Görev Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları

Model		β Katsayıları	Standardize β Katsayıları	t	p	Çoklu Doğrusallık İstatistiği	
						Tolerans	VIF
1	Sabit	3,920		36,312	0,000		
	Vizyon	0,094	0,156	2,980	0,003	1,000	1,000
2	Sabit	1,705		9,623	0,000		
	Vizyon	-0,033	-0,055	-1,238	0,216	0,881	1,136
	Yardımseverlik	0,363	0,371	6,350	0,000	0,505	1,979
	Sivil Erdem	0,280	0,324	5,408	0,000	0,480	2,081

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Tablo 25. Hipotez Test Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H ₁ : Yöneticinin algılanan entelektüel yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1a} : Yöneticinin algılanan stratejik bakış açısı ve analiz yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1b} : Yöneticinin algılanan Vizyon yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H ₂ : Yöneticinin algılanan entelektüel yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerindeki etkisinde, ekstra rol davranışının istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık etkisi vardır.	Desteklendi
H _{2a} : Yöneticinin algılanan stratejik bakış açısı ve analiz yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerindeki etkisinde, ekstra rol davranışının yardımseverlik boyutunun, istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık etkisi vardır.	Desteklendi
H _{2b} : Yöneticinin algılanan stratejik bakış açısı ve analiz yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerindeki etkisinde, ekstra rol davranışının sivil erdem boyutunun, istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık etkisi vardır.	Desteklendi
H _{2c} : Yöneticinin algılanan Vizyon yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerindeki etkisinde, ekstra rol davranışının yardımseverlik boyutunun, istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık etkisi vardır.	Desteklendi
H _{2d} : Yöneticinin algılanan Vizyon yetkinliğinin, Y-Kuşağının Görev Performansı üzerindeki etkisinde, ekstra rol davranışının sivil erdem boyutunun, istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık etkisi vardır.	Desteklendi

Tablo 24'te de bu modellerin lineer regresyon analiz sonuçları verilmektedir.

Aracı değişkenimiz Ekstra Rol Davranışının alt boyutları analize katıldığında, Entelektüel Yetkinliklerin alt boyutu Vizyon, Görev Performansı üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamsızlaşmaktadır ($p=0,216>0,05$). Bu durum Ekstra Rol Davranışının, Vizyonun Görev Performansına olan etkisinde tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986; Zhao ve diğ., 2010).

Bu durumda H_{2c} ve H_{2d} hipotezlerimiz desteklenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda tüm hipotezlerimiz desteklenmiş olup, Tablo 25'te liste halinde verilmişlerdir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Her kuşağın davranışları farklı olmuştur. Hatta aynı kuşak içerisinde yer alan bireylerin bile işgücü piyasası davranışları, meslek seçimleri farklı olabilmektedir. Günümüzde de işgücünün çoğunu oluşturan Y-Kuşağının da davranışları kendisinden önceki kuşaklardan farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, işgücü piyasasına gelecek 20 yıl boyunca yön verecek olan Y-Kuşağının performansına etki eden unsurların tespiti, önem arz etmektedir.

Y-Kuşağına mensup 356 katılımcı ile gerçekleştirilen bu çalışmada, yöneticilerin algılanan entelektüel yetkinliklerinin Y-Kuşağına mensup çalışanların Görev Performansına etkileri, bu etkide ekstra rol davranışlarının aracılık etkileri incelenmiş ve ortaya konulmuştur.

Teoriye Katkısı

Çalışmanın teoriye en büyük katkısı, Entelektüel Yetkinlikler Ölçeğinin geliştirilmesi ve bundan sonraki çalışmalar için bir ölçüm aracı olarak literatüre kazandırılmasıdır.

Geliştirilmiş olan entelektüel yetkinlikler ölçeğinin de bir uygulaması olan bu çalışma, entelektüel yetkinliklerin sadece sorun çözme ve vizyon oluşturma işlevi görmediği, aynı zamanda, özelde Y-Kuşağı, genelde ise tüm çalışanlarda aynı işlevi göreceğini düşündüğümüz, çalışanların ekstra rol davranışında bulunmalarına katkı sağladığını ortaya koyarak da teoriye katkı yapmaktadır.

Bildiğimiz kadarıyla daha önceden çalışılmamış olan bu araştırma modelinden elde edilen sonuçlar ışığında, yöneticinin algılanan entelektüel yetkinliklerinden stratejik bakış açısı ve vizyonun, Görev Performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu etkide ekstra rol davranışının yardımseverlik ve sivil erdem boyutlarının tam aracı rol oynadıkları da ortaya konulmuştur.

Uygulamaya Katkıları

Yöneticinin algılanan entelektüel yetkinliklerinin Görev Performansını üzerindeki doğrudan etkilerinin zayıf olması, buna karşın ekstra rol davranışının boyutları olan yardımseverlik ve sivil erdem boyutları üzerindeki etkilerinin olumlu ve yüksek olması, bu boyutların da Görev Performansı üzerindeki etkilerinin yüksekliği, yöneticinin algılanan entelektüel yetkinliklerinin Y-Kuşağında kendini örgütle bütünleşmiş, örgütün bir parçası olma hissi uyandırdığını söyleyebiliriz.

Yardımseverlik davranışının örgüte yeni katılanların oryantasyonunu hızlandırdığı, problemlerin daha hızlı, daha etkin ve daha kapsamlı çözümünü sağladığı, çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkileri kurulmasını ve takım çalışmasını sağladığı düşünüldüğünde (Drago, 1991; Gilani, 2019; Rotemberg, 2006), örgütler açısından önemi daha da kavranmış olacaktır.

Sivil erdem davranışının da örgüt içindeki sorunların dile getirilmesi, örgütü ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmayı, topladığı bilgileri diğer örgüt üyeleri ile paylaşmayı ve örgütün faydasına olduğu sürece statükoya bile karşı gelmeyi ve tüm yapılanları örgütün ve paydaşlarının çıkarlarına hizmet etmek için olduğu (Graham, 2000) göz önüne alındığında, örgütün bekası için bu davranışın vazgeçilmez olduğu daha net anlaşılabilecektir.

Hem stratejik bakış açısı ve analiz yetkinliğinin hem de vizyon yetkinliğinin bu iki önemli davranış üzerindeki etkilerinin yüksekliği, yöneticiler açısından bu yetkinliklere sahip olunmasının ne derece elzem olduğunun da bir göstergesidir. Oluşturulan sağlam ve teşvik edici vizyon ile Y-Kuşağına cezbedebilen yönetici aynı zamanda sorunları ele alış şekli, analiz edişi, çözümlere hakimiyeti ve geliştirdiği sağlam ve rasyonel stratejik bakış açısıyla da Y-Kuşağının ekstra rol davranışı göstermesini sağlayabilir ve bu şekilde bu kuşağın Görev Performansını arttırabilir, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlayabilir.

Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalar

Bu çalışmanın sınırlılıkları mevcuttur. Hem bağımlı hem de bağımsız değişkene ait tüm veriler bir tek kaynaktan toplandığı için ortak yöntem yanlılığı hatası görülebilir. Bu hatanın olmadığından emin olmak adına Harman Tek-Faktör testi (Podsakoff and Organ, 1986) uygulanmıştır. Tek faktör testinin sonucu %38,169 olduğundan ve bu değer de %50'nin altında olduğundan, bir tek faktörün değişimin çoğunluğunu oluşturmadığı sonucuna varılmıştır.

Gelecekte yapılacak olan çalışmalar entelektüel yetkinlikler ile oluşturulan bu modele yönetsel yetkinlikler, örgütsel inovasyon, psikolojik sahiplenme, katılım ve benzeri doğrudan çalışanın hem iş doyumunu hem de

Görev Performansını etkileyen değişkenler eklenerek çalışmalar yapılabilir. Aynı zamanda entelektüel yetkinliklerin bu ve diğer örgütsel değişkenler üzerindeki etkileri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- AKAL, Z. (1996). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- AKDEMİR, A. (2018). *Liderlik ve Vizyon Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- ASLAN M. (2016). *Yönetici Yetkinlik Denetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- AVEY, J., & REICHARD, R., & LUTHANS, F., & MHATRE, K. (2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- BARON, R.M. & KENNY, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları
- CHAMORRO-PREMUZIC, T. & FURNHAM, A. (2005). Intellectual Competence. *The Psychologist*, 18(6), 352-354.
- COLLIN, A. (1989). Managers' Competence: Rhetoric, Reality and Research. *Personnel Review*, 18 (6), 20-25.
- ÇİFTÇİ, M. & ÖZTÜRK, U.C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 145-172.
- ÇÖL, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- DRAGO, R. (1991). Competition and cooperation in the workplace. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 15, 347-364.
- DULEWICZ, V. ve HIGGS, M. (2005). *Leadership Dimensions Questionnaire: Organisation Context, Leader Performance and Follower Commitment*. Oxon: Henley Management College.,1-18.
- FALK, R.F., MILLER, N.B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*, University of Akron Press: Ohio, OH, USA.
- FIELD, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*. London: Sage Publications.
- GILANI, N. (2019). *Importance of Cooperation in the Workplace*. [online]. Business Operations, <https://bizfluent.com/info-8680017-importance-cooperation-workplace.html>, [Erişim Tarihi: 20.12.2020].
- GRAHAM, J. W. (2000). Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted In Classical Quandaries From Political Philosophy. *Human Resource Management Review*, 10(1), 61-77.
- GRAYBILL, J.O. (2014). Millennials Among the Professional Workforce in Academic Libraries: Their Perspective on Leadership. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(1), 10-15.
- HAIR, J. F., & RISHER, J. J., & SARSTEDT, M., & RINGLE, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- HUNTHAUSEN, J. M. (2000). *Predictors of Task and Contextual Performance: Frame of Reference Effects and Applicant Reaction Effects on Selection System Validity*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Portland State University.
- KALMAZ, M. (2019). *Psikolojik Sahiplenmenin Çalışanların Ekstra Rol Davranışı Üzerine Etkisi: Özel Sektörde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KAYA, Ş. D. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*, 476, 265-287.
- KILIÇ, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenilirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- KILIKLI, M. (2019). *X ve Y Kuşağı Bağlamında Öğretmenlerin Ekstra Rol Davranışını Açıklayan Öncüller: Antalya ve Denizli'deki Özel Okullarda Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KUYUCU, M. (2017). Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(2), 845-872.
- LAW, S. K., WONG, C., & CHEN, X. Z. (2005). The Construct of Organizational Citizenship Behavior: Should We Analyze After We Have Conceptualized

- zed? In D. L. Turnipseed (Ed.), *Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (47–65). New York: Nova Science Publishers.
- MARTIN, C. A. (2005). From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1). 39 – 44.
 - NAIM, M. F., & LENKA, U. (2018). Development and Retention of Generation Y Employees: A Conceptual Framework. *Employee Relations*, 40(2), 433-455. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>
 - ORGAN, D. W., & PODSAKOFF, P. M., & MACKENZIE, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. London: Sage Publications.
 - ORGAN, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547-557.
 - ÖTER, S. (2019). *Denizcilik İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
 - PAŞA, M. (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
 - PODSAKOFF, P. M., & MACKENZIE, S. B., & PAINE, J. B., & BACHRACH, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
 - PODSAKOFF, P. M., & ORGAN, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
 - PUGH, D. (1991). *Organizational Behaviour*. London, UK: Prentice Hall International.
 - RAHMAN, O., & WONG, K. K., & YU, H. (2016). The Effects of Mall Personality and Fashion Orientation on Shopping Value and Mall Patronage Intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 155-164.
 - REITZ, A. (2012). Social Media's Function in Organisations: A Functional Analysis Approach. *Global Media Journal*, 5(2), 41-56.
 - ROTEMBERG, J. J. (2006). Altruism, Reciprocity and Cooperation in the Workplace. Eds: Serge-Christophe Kolm, Jean Mercier Ythier. *Handbook of the Economics of Giving* (1371-1407), Elsevier, [https://doi.org/10.1016/S1574-0714\(06\)02021-5](https://doi.org/10.1016/S1574-0714(06)02021-5)
 - SCHULER, R. S. (1995). *Managing Human Resources*. USA: West Publishing Company.
 - SERDAROĞLU, F. (2015). Entelektüel Sanatçı İlişkisi ve Türkiye'de Entelektüelin Konumu. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*. 41, 85-101.
 - SEVİM, L. (2011). *Tükenmişlik ve İşe Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
 - SIGLER, T. H., PEARSON, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
 - THOMPSON, E.R. (2008). Development and Validation of an International English Big-Five Mini-Markers. *Personality and Individual Differences*. 45 (6), 542–548. [doi:10.1016/j.paid.2008.06.013](https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.06.013).
 - TURAN, N. 2015, (2015). *Çalışma Yaşamında Yetenek, Beceri, Yetkinlik, Yeterlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
 - VAN DYNE, L., & CUMMINGS, L., & PARKS, J. (1995). Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
 - VANDEWALLE, D., & VAN DYNE, L. & KOSTOVA, T. (1995). Psychological Ownership: An Empirical Examination of Its Consequences. *Group and Organization Management*, 20, 210-226.
 - VEY, M. A., & CAMPPELL, J. P. (2004). In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring? *Human Performance*, 17(1), 119-135, [DOI: 10.1207/S15327043HUP1701_6](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701_6).
 - YAMAN, F. (2020). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Penceresinden Afet ve Acil Durum Yönetiminde İletişim. Published in *4th International Symposium on Natural Hazards and Disaster Management*, 920-927.
 - ZHAO, X, LYNCH, J.G. ve CHEN, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research Inc.*, 37(2), 197-206.