
Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

(2019) Cilt 03, Sayı 01, s. 51-65

Proje Vatandaşlık Davranışı: Kavramsal Bir Çerçeve^a

Emiralp Duman^b

Yasin Şehitoğlu^c

Özet

Anahtar Kelimeler

20. yy. sonlarına doğru piyasaların dinamikleşmesinin bir sonucu olarak klasikleşmiş kalıcı örgüt sistemlerin yerine proje türü geçici sistemlerin yaygınlık göstermeye başladığı gözlemlenmiştir. Akademisyenler tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı bu tür geçici sistemler kapsamında yeniden incelenmiş ve bir proje vatandaşlığı davranışı yapısı geliştirilmiştir. Geliştirilmiş olan bu yapı, örgütsel vatandaşlık davranışından birçok miras alıyor olsa da projelerin kendine has yapısının farklı vatandaşlık boyutlarında farklı tezahür ettiği belirlenmiştir. Akademisyenler tarafından yapılan nicel araştırmalar, proje vatandaşlığı davranışının projelerin başarımında kayda değer bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmanın amacı PVD kavramının akademik gelişim sürecini etraflıca incelemek, kavramın boyutlarını ortaya koymak ve kavramı tartışmaya açmaktır.

Proje Vatandaşlığı Davranışı
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Geçici Sistemler
Proje Yönetimi

^a Bu makale Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu danışmanlığında, Emiralp Duman tarafından yazılan "*Entelektüel Sermaye ve Proje Vatandaşlığı Davranışı İlişkisi*" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

^b Yıldız Teknik Üniversitesi, emiralpduman@gmail.com, Sorumlu Yazar.

^c Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış ABD, ysehit@yildiz.edu.tr

Project Citizenship Behaviour: A Conceptual Framework

Abstract

As a response to new dynamic marketplace, which was emerging towards the end of 20th century, it was observed that prevalence of project type temporary systems emerged, in lieu of classical permanent organizational systems. Organizational citizenship behavior was re-examined by academics with a scope on temporary systems and project citizenship behaviour construct was developed. Its extensive heritage from organizational citizenship behaviour aside, it was determined that specific nature of projects echoed in dimensions of citizenship. Quantitative research from some academics showed that project citizenship behavior bears reasonable effect on the performance of projects. Purpose of this study is to examine the academical progress of the PVD concept in detail and to present the dimensions of construct and initiate a discussion on it.

Keywords

Project Citizenship Behavior
Organizational Citizenship
Behavior
Temporary Systems
Project Management

GİRİŞ

Kitle üretim ekonomisinin aracılık ettiği rekabet şekillerinden pazara reaktif bir uyum ve çeşitlilik ekonomisine geçilmesi yeni bir rekabet modelini meydana getirmiştir. Bu yeni rekabet türünde, firmaların belirli ve nispeten küçük pazar bölümleri için sürekli inovatif ürünler geliştirmeleri gerekmekte ve bu ürünleri de uygun maliyet ve gerekli kalite standartlarında üretmeleri gerekmektedir. Bu yeni ekonomide firmalara rekabet avantajını bu beceri vermektedir (Midler, 1995). Bu yeni rekabet çerçevesi, bilgi üretimine olan gerekliliği arttırdığı gibi örgütlerin esnekliğe olan ihtiyacını da arttırmış ve onların iş birliğine ihtiyacını üst seviyelere çıkarmıştır (Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton, & Conyon, 1999). Bu durum, gerçekleştirilen projelerin sayısının ve değerinin artmasına sebep olmuştur (Midler, 1995). Proje Yönetimi disiplininin içerdiği öğretiler ve yöntemler inşaat, savunma sanayii, otomotiv, bilişim uygulamaları ve altyapıları, sistem güncellemeleri, sinema yapımları gibi alanlarda sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (Shenhar & Dvir, 1996). Bu da doğal olarak Proje Yönetimi'ne olan ilgiyi hem iş ve hem de akademik çevrelerde arttırmıştır. Örgütsel sorunların çözümünde proje yönetimi yöntemlerinin kullanılması fikrine (Ferreira, Braun, & Sydow, 2013), örgütsel bağlamda proje yönetimi yaklaşımının akademik çevrelerce çalışılmasını eşlik etmiştir. Bu çalışmalarda temel nokta, örgütsel sorunların çözümünde proje yönetimi disiplininin gelen çözümlerin uygulanması ve örgütsel sorunlara proje bakış açısının uygulanması olmuştur (Söderlund, 2004). Firmalardaki operasyonların değişimi, iş modellerinin yenilenmesi gibi çalışmalar projeler halinde düzenlenmektedir (Lundin & Söderholm, 1995).

Projelerin geniş ve karmaşık yapısı gereği, bir projede çalışacak olan bir proje çalışanın görev ve sorumlulukları net ve tamamen kapsayıcı olarak tarif etmek zor olmaktadır (Xia, Zhong, Wang, & Tiong, 2018). Proje işleri gerçekleştirilirken, proje çalışanlarının görev tanımlarında olmayan işleri projenin başarıyla tamamlanması için gerçekleştirmeleri

gerekliliği sık sık ortaya çıkmaktadır. Proje çalışanları, görev tanımlarında olmadığı için bu "ek iş"lerden bir ödül veya itibar beklemeden, yalnızca projenin genel başarısı için bu işleri yapıp yapmama kararlarını verme durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. Buna ek olarak, yukarıda bahsedilmiş olduğu gibi, yeni rekabet düzeni içinde çıktı yaratmanın temel enstrümanı olan projeler, doğal olarak birçok belirsizlik, değişen gereklilik, risk ve çevresel karmaşıklık altında gerçekleştirilmektedir (Xia vd., 2018). Bu doğalarından ötürü, proje devam ederken projelerin gerekliliklerinde de değişiklikler meydana gelebilmektedir. Bu durum da, burada bahsedilmiş olan "ek iş"lerin ortaya çıkış sıklığını arttırmakta, bu yüzden de projenin başarısında bu ek işlerin gerçekleştirilmesinin önemi artmaktadır.

Proje çalışanlarının ek işleri üstlenme davranışına literatürde "proje vatandaşlığı davranışı" (PVD) adı verilmiştir (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). Örgütsel Davranış literatüründe, kalıcı örgütler kapsamında ek işleri üstlenme davranışına "örgütsel vatandaşlık davranışı" (ÖVD) adı verilmiş, Braun ve diğerleri PVD kavramını geliştirdikleri çalışmalarında, ÖVD kavramının yapı ve boyutlarını PVD kavramına altyapı olarak kullanmış ve PVD için yeni bir tanımlama yapmamışlardır (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). Onların bu yaklaşımından hareketle, ÖVD için Organ'ın (1988) tanımından yola çıkılarak PVD; projenin etkililiğine birikerek destek olan, formel ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan ya da açık bir şekilde tanınmayan isteğe bağlı bireysel davranışlardır. İş yoğun olan bir arkadaşına yardım etmek bu davranış grubu içine girerken, proje içi bilgi saklama kurallarına uymak veya projenin çıkaracağı ürünü dışarıda savunmak da PVD olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın amacı PVD kavramının akademik gelişim sürecini etraflıca incelemek, kavramın boyutlarını ortaya koymak ve kavramı tartışmaya açmaktır. İnceleme kapsamında, öncelikle projelerin ve proje yönetiminin yönetim biliminin incelemesine giriş süreci ve bu alanda yapılan temel çalışmalardan bahsedilecektir. Devamında, PVD'nin kaynağı olan ÖVD kavramının da gelişimi ve boyutları açıklanacaktır. En nihayetinde, PVD kavramı açıklanacak, boyutları aktarılacak ve bu konuda yapılan diğer çalışmalar değerlendirilecektir. Son olarak kavramla ilgili tartışma yapılacak ve kavramla ilgili çalışmaların geleceği ile ilgili öngörülerde bulunulacaktır.

PROJELER VE PROJE YÖNETİMİ

Projeler ve proje yönetimi üzerine yapılan çalışmalar, bu çalışmaların geçmişini açıklamaya çalışan araştırmacılar tarafından iki ayrı bakış açısında incelenmektedir (Söderlund, 2004). Bunlardan birincisi, Proje Yönetimi'ni bir planlama ve optimizasyon çalışması olarak ele alınmasıdır. Bu bakış açısında, Proje Yönetimi'nin babası olarak Henry Gantt görülür (Söderlund, 2004). Henry Gantt'ın geliştirmiş olduğu Gantt çizelgesi, Proje Yönetimi çalışmalarında kullanılan en temel yöntemlerden biridir. Gantt çizelgesine ek olarak, geliştirilmiş olan diğer planlama ve optimizasyon araçları arasında CPM ve PERT gibi yöntemler yer almakta, bu yöntemlerin gelişmesi Proje Yönetimi alanındaki temel çalışmalardan sayılmaktadır. Proje Yönetimi bu açıdan incelendiğinde Proje Yönetimi'ni temelde optimizasyon kuramları ve uygulamalı matematik alanlarının bir uygulaması olarak görmek mümkündür (Söderlund, 2004).

Proje Yönetimi çalışmalarının geçmişi İşletme biliminin ışığında da incelenmektedir. Burada, projeler örgütsel bir kavram ve varlık olarak ele alınmakta ve dolayısıyla örgütsel araştırmalara konu olmaktadır (Söderlund, 2004). Proje Yönetimi üzerine yapılan çalışmaların

tarihi bu açıdan incelendiğinde Gaddis'in 1959'da Harvard Business Review'da yayınlanan çalışması ilk temel çalışma olarak belirlenmektedir (Söderlund, 2004). Bu çalışmada, teknolojinin gelişmesine ayak uydurulabilmesi için proje yöneticilerinin öneminin anlaşılması gerektiği bildirilmiştir (Gaddis, 1959). Bu çalışmanın önemi, başat bir yönetim dergisinde özel olarak proje yönetiminden bahsedilen ilk çalışma olmasıdır (Söderlund, 2004). Gaddis'in çalışmalarını Miles'in "geçici sistemler" üzerine yaptığı çalışma takip etmiştir. Bunların ardından da Goodman, Bennis ve Slater'ın çalışmaları gelmiştir (Söderlund, 2004). Bu ilk çalışmalardan sonra, yukarıda da bahsedildiği üzere, yakın geçmişte projelerin örgütsel çerçevede araştırılmasını takiben birçok başat dergide Proje Yönetimi üzerine çalışmalar artmıştır.

Geçici Sistemler

Projelere örgütsel bir bakış açısıyla yaklaşılması, projelerin geçici sistemler olarak ele alınmasına giden yolu açmıştır (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013). Burada geleneksel örgütlerle (kalıcı sistemler) ve geçici örgütler (geçici sistemler) arasındaki ayrım önemlidir. Yönetimsel açıdan örgütler, ağırlıklı olarak kalıcı örgüt kabulüyle incelenmiş ve çalışılmıştır (Lundin & Söderholm, 1995). Yönetim alanındaki kuramlar örgütlerin kalıcılığı varsayımıyla geliştirilmiştir. Ancak, proje tipi işlerin artması ve proje örgütlerinin kurulmasıyla birlikte, örgütlerin (sistemlerin) geçiciliği yeni bir inceleme alanı ve kuram arka planına ihtiyaç doğurmuştur. Lundin ve Anders geliştirdikleri geçici örgütler kuramında geçici örgütlerin sınırlarını şekillendiren dört temel ögeyi ortaya koymuşlardır: zaman, görev, takım ve değişim (Lundin & Söderholm, 1995).

Zaman, en temel özellik olarak, geçici bir sistemi hem sezgisel hem de mantıksal olarak öne çıkarmaktadır (Lundin & Söderholm, 1995). Geçici sistemlerde zamanın belirli olması; bu sistemlere dair alınacak tüm yönetsel kararlarda büyük bir belirleyicilik rolü oynamaktadır. Burada zamanın etkilediği birçok farklı örgütsel öğeden bahsedilebilir. Zamanın kısıtlılığının belirgin olmasının en açık etkilerinden biri, ilgili sisteme dair tüm süreçlerde yol açacağı ivedilik etkisidir (Lundin & Söderholm, 1995). Geçici sistemlerin genellikle kurulmadan önce belirlenen bir ömürleri vardır. Belirlenen bu süreden daha önce ya da daha sonra ömürlerini tamamlayabilir olsalar da (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013), geçici sistemlere ait bu durum sürekli olarak geçici sistemlere has koşullar ve sonuçlar üretir.

Görev de geçici sistem için belirleyici bir etmen olarak öne çıkar (Lundin & Söderholm, 1995). Bu açıdan; görev, geçici sistemin kurulmasının esas amacıdır. Belirleyici özelliğini buradan alır. Bir geçici sistemin görevi tamamen ona has olabileceği gibi başka sistemler tarafından da benzer görevler yerine getiriliyor olabilir. Burada önemli olan, görevin ilgili sistemin amacı olarak ilgili sistem tarafından belirleniyor olmasıdır (Lundin & Söderholm, 1995).

Sınırlandırıcı bir zaman ve belirgin bir görev bu kısıtlar içinde çalışabilecek bir takımın kurulmasını gerektirmektedir. Bu açıdan, geçici sistemin içindeki insan kaynağı olan takım geçici sistemlerin sınırlarının çizildiği başka bir alandır (Lundin & Söderholm, 1995). Takım; belirlenmiş olan zaman aralığı içinde, gerçekleştirilmesi hedeflenen görevi hayata geçirmeye karar vermiş olan insan kaynağıdır. Proje Yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda, takımların nasıl motive edileceği, takım için iletişim ve bağlılık oluşturma gibi konular temel konular olmuştur (Lundin & Söderholm, 1995).

Geçici sistemin sınırlarını belirleyen son boyut ise değişimdir. Her geçici sistem bir değişim veya bir değişim grubunu içerir. Sistem, görevi doğrultusunda değişimler meydana getirir. Bu değişimleri gerçekleştirirken sistemin kendisinde de değişimler meydana gelir (Lundin & Söderholm, 1995).

Projeler

Projeler, geçici sistemlerin belirli bir türü olarak ayrımlandırılabilir (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013). Bu açıdan, geçici sistemlerin yukarıda bahsettiğimiz tüm belirleyici özelliklerini içerirler. Bunların beraber, projelerin kalıcı sistemlerle beraber ve onların varoluş alanının içinde meydana geldiklerini görmek mümkündür. Kalıcı sistemlerin içinde yer alabildikleri gibi, proje ağları gibi farklı örgütler arası ve daha az geçici sistem türleri içinde de yer alabilirler.

Birçok genel ve sık kullanılan kavram gibi, proje için de farklı tanımlar bulunmaktadır. Amerikan menşeli bir proje yönetimi enstitüsü olan PMI^d projeyi “Kendine özgü bir mal, hizmet veya sonuç yaratmak üzere girişilmiş geçici bir uğraş” olarak tanımlamaktadır (Project Management Institute (PMI): A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2004, s. 4). Avrupa menşeli bir proje yönetimi federasyonu olan IPMA^e ise projeyi “Kalite standartları ve gerekliliklerine göre önceden tanımlanmış olan temel çıktıları (projenin amaçlarını yerine getirecek olan kapsam), zaman ve maliyet kısıtları altında gerçekleştirme operasyonu” olarak tarif etmektedir (International Project Management Association (IPMA): IPMA Competence Baseline, 2006, s. 36).

Burada PMI'nin daha kapsayıcı, IPMA'nın daha spesifik bir tanım yapmış olduğu görülmektedir. Projeye dair iki tanımın da orta noktasında zaman bulunmaktadır. Projeleri diğer sistemlerden ayıran temel özelliklerinden birinin zaman olduğu konusunda yukarıda da değinmiş, yönetim literatüründeki bu konudaki çok sayıda vurgunun üzerinde durulmuştu. Bu açıdan, tanımlardaki zaman vurgusunun beklenildiği gibi olduğu söylenebilir. Her iki tanımda da projenin bir uğraş ya da operasyon olduğu belirtilmektedir. İki tanıma birleştirip ortaklaştığımızda, projelerin belirli özellikleri barındıran nihai bir ürünü bir maliyet kısıtı altında belirli bir zaman aralığı içinde gerçekleştirme etkinliği olarak özetleyebiliriz.

EK ROL DAVRANIŞLARI VE VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Bu bölümde ek rol davranışı olarak genellenmekte olan (Organ, 1997) benzer kavramsal yapıların çıkışı ve gelişimi tarihsel açıdan anlatılacaktır. Bu açıdan yapılan ilk çalışmalar ve elde edilen bulgular paylaşılacak, daha sonra geliştirilen farklı ek rol davranışı tanımları ele alınacaktır. Bunlardan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde durulacak, farklı akademisyenlerin önerdiği farklı vatandaşlık davranışı boyutları izah edilecektir.

^d Project Management Institute (PMI): Program ve proje yöneticileri için kar amacı gütmeyen uluslararası bir mesleki birliktir. Amerika'da 1969'da kurulduktan sonra tüm dünyaya yayılmıştır. Dünya üzerinde 2.9 milyondan fazla profesyonelle hizmet vermektedir.

^e International Project Management Association (IPMA): Yaklaşık 70 adet üye birliği olan bir federasyondur. Üye birlikler, kendi coğrafi etki alanları içinde proje yönetimi yeterliği geliştirme çalışmaları yapmaktadır.

Ek Rol Davranışları

Bir çalışanın işvereniyle arasındaki sözleşme dahilinde tanımı yapılan görevinin ötesine geçen eylemlerde bulunması davranışı (ek rol davranışı) geçmişte akademisyenlerin ilgisini çekmiş ve bu konuda birçok çalışma yapılmıştır (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). Temelinde sözleşme kapsamının dışına çıkan ve gerçekleştirilmesiyle örgüte katkı sağlayan bu tip davranışlar için; örgütsel vatandaşlık davranışı (Bateman & Organ, 1983), örgütsel kendiliğindenlik (George & Jones, 1997), bağlamsal performans (Borman & Motowidlo, 1993) ve prososyal davranış (Brief & Motowidlo, 1986) gibi farklı kategoriler akademisyenler tarafından geliştirilmiştir.

Bu konuda yapılmış ilk çalışmalardan olan Bateman ve Organ'ın (1983) çalışmasında, yazarlar iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) adını verdikleri bir davranışlar grubu arasında ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Çalışmada vatandaşlık davranışı kapsamı içinde diğerlerini eleştirme ve tartışma, dakiklik, işbirliği, israf, şikayet, ofis temizliği, güvenilirlik ve diğerkâmlık gibi boyutlar incelenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, iş tatmini işin tanımında olan performans ölçütleri üzerinde etkin bir ağırlığa sahip olmasa da vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkiye sahiptir. Bundan ötürü, vatandaşlık davranışları bir örgütün etkinliğine doğrudan olmasa da dolaylı olarak katkı yapmaktadır.

Brief ve Motowidlo'nun (1986) çalışmasında ise toplumcu örgütsel davranış kavramından bahsedilmiştir. Bu kavramda hem sözleşme içi hem de sözleşme dışı olan davranışlar toplumcu vatandaşlık davranışını içinde ele alınmış, davranışlar bireye yöneliklik-örgüte yöneliklik ve örgüt işlevselliği için faydalı ve zararlı olmak gibi boyutlar üzerinde incelenmiştir. Çalışma sonucunda, 13 adet prososyal örgütsel davranış belirlenmiştir. Bunlar arasında; işle ilgili konularda iş arkadaşına yardımcı olmak, müşterilere kişisel konularında yardımcı olmak, örgütün değerlerine, politikalarına ve düzenlemelerine uymak gibi davranışlar bulunmaktadır. Bu çalışmada iş tanımında yazılı olmayan; yardım etmek, paylaşmak, işbirliği gibi bazı davranışların yine de yöneticiler tarafından net bir şekilde beklendiğinin altı çizilmiş, ek davranışlarla beklenen davranışlar arasındaki olası geçişliliğin altı çizilmiştir.

ÖVD bildiğimiz anlamda sivil vatandaşlık kavramından çıkışla da incelenmiştir. Van Dyne ve diğerleri (1994) gerçekleştirdikleri çalışmada Graham'ın (1991) çalışmasıyla ortaya koyduğu temelden yola çıkarak nomolojik bir ağ ortaya koymuş ve bazı ÖVD boyutlarının öncülleriyle ilgili araştırma yapmışlardır. Çalışma sonucunda; ÖVD'nin öncülleri belirlenmiştir. Bunlar olumlu iş tavırları, işyerindeki değerler, motive edici iş karakteristikleri, şirketteki görev süresi, işin seviyesi ve kötümserlik olarak ortaya koyulmuştur. Ek olarak, örgüt ile işgören arasındaki iki yönlü bir sözleşmeye dayanıyor olmasının, bahsedilen öncülle ÖVD arasında aracı rol oynadığı ifade edilmiştir.

Akademisyenler vatandaşlık davranışına bağlamsal olarak da yaklaşmışlardır. George ve Jones (1997) yaptıkları çalışmada, bir ek-rol davranışı olarak örgütsel kendiliğindenlik davranışının hangi bağlamlar içinde gerçekleştiğini hem birey, hem grup, hem de örgüt ve örgütler arası kapsamlarda incelemişlerdir. Böylelikle, vatandaşlık davranışına sistemsal bir bakış açısı getirildiği söylenebilir. Çalışmada, örgütsel kendiliğindenlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışına paralel olduğu belirtilmiş ancak örgütsel vatandaşlık davranışıyla rolün gereği olma ve pasif davranışlar noktalarında ayrılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

1988 yılında yayımladığı monografisinde Organ ÖVD'nin bir tanımını yapmıştır. Buna göre, ÖVD; örgütün etkililiğine birikerek destek olan, formel ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan ya da açık bir şekilde tanınmayan, isteğe bağlı bireysel davranışlardır (Organ, 1988). Bu tanımın koyduğu sınırlamaların üzerinden geçmek gerekirse; bir davranışın ÖVD kapsamına girmesi için isteğe bağlı olması gerekmektedir. Tanımın bu kısmı, bir davranışın ÖVD olarak değerlendirilmesi için sözleşmede yer alan iş tanımının içinde olmaması gerektiğini, yapıp yapmamanın çalışanın tercihine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. ÖVD'nin bir başka ölçütü, bireyin üyesi olduğu örgütün ödüllendirme sisteminin bu davranışları doğrudan değerlendirme içine almamasıdır. Burada vurgulanan, ortaya koyulan davranışın ödüllendirileceğinin, ödüllendirme sistemi aracılığıyla sözleşme olarak garanti altında olmamasıdır (Organ, 1997). Tanımda ÖVD ile ilgili vurgulanan bir diğer nokta ise bu davranışların birikerek örgüt etkililiğine bulunuyor olmasıdır. Buradaki birikme durumuyla vurgulanan, herhangi bir tekil davranış örneği örgüte katkı sağlamıyor olsa da bu tür davranışların çalışanların tarafından gerçekleştirilerek toplamda örgüt için etkililik sağlıyor olmasıdır (Organ, 1997).

Bu tanım, devamındaki birçok araştırmada ÖVD kavramı için temel olarak kullanılmıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak, tanımın burada vurgulamış olduğumuz boyutlarına birçok eleştiri getirilmiştir (Organ, 1997). Bu eleştirilerden bir kısmını, kavramın "isteğe bağlılık" kısmına getirilenler oluşturmuştur. Morrison'ın (2017) ortaya koyduğu gibi, yapılan çalışmalarda ÖVD olarak değerlendirilen davranışların büyük bir kısmı değerlendiriciler tarafından rol içi davranış olarak görülmektedir. Benzeri şekilde, tanımın içine aldığı davranışların örgütün ödüllendirme sistemi tarafından değerlendirmeye alınmaması özelliği de birçok eleştiriye maruz kalmıştır (Organ, 1997). Bu noktadaki temel eleştiri, belirli bir davranış için ödüllendirmenin yalnızca küçük bir kısmının sözleşme içinde garanti altına alınmış olmasıdır. Sözleşme içinde ödüllendirileceği garanti altına alınan bir davranış grubu örneği bulmak zor olduğundan, kavramın bu kısmı bir belirleme niteliği taşımadığını söylenebilir.

ÖVD grubu içinde farklı boyutlar farklı akademisyenler tarafından ortaya konmuştur. Bu konuda genel bir gözden geçirme çalışması yapan Podsakoff ve diğerleri (2000), bu konuda çalışan akademisyenler tarafından yaklaşık 30 adet boyut geliştirildiğini ortaya koymuştur. Bununla beraber, bu boyutların birçoğunun benzer davranışları içerdiği belirlenmiştir. Geliştirilmiş bu farklı boyutlar benzerlikleri göz önüne alınarak 7 boyutta düzenlenmiştir. Buna göre ÖVD boyutları; yardım davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel uyumluluk, sivil erdem, centilmenlik, bireysel girişkenlik ve öz gelişim olarak ortaya koyulmuştur.

Yardım davranışı, iş ile ilgili sorunlarının çözümünde iş arkadaşlarına yardımcı olmak ve bu tür sorunların bir daha yaşanmasının önüne geçecek eylemleri gerçekleştirmek olarak açıklanmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). ÖVD'nin yardım davranışı boyutunun bu konuda çalışma yapmış akademisyenlerin neredeyse tamamı tarafından ÖVD'nin bir parçası olarak belirlendiği belirtilmiştir.

Örgütsel bağlılık boyutu diğer boyutlara nazaran temelde dış aktörlere karşı gösterilen bir davranış grubu olarak gözükmektedir. Örgütün dışarıda promosyonunu yapmak ve örgütü dışarıdan gelecek tehditler karşısında korumak bu boyut için örnek olarak gösterilmektedir. Dış aktörlere yönelmiş davranışlara ek olarak, en zorlayıcı şartlar altında

dahi örgüte bağlılığını koruma davranışı da bu boyut altında incelenmektedir (Podsakoff vd., 2000).

ÖVD boyutlarından örgütsel uyumluluk davranışı, örgütsel davranış literatüründe uzun yıllardır incelenmiş konular arasında gösterilmektedir (Podsakoff vd., 2000). Bu boyutun altında incelenen davranışlar; örgütün kurallarının, prosedürlerinin, düzenlemelerinin tamamen içselleştirilmesi ve buna paralel olarak bu düzenlemelere kimse takip etmezken bile uyulmasıdır. Bu noktada, bu davranışın neden bir ek-rol davranışı altında incelendiği sorgulanabilir. Bunun sebebi olarak, kurallar uyulmak üzere çıkarılmış olsa da, kurallara uyumun çok nadiren tam anlamıyla gerçekleşmesi durumu ortaya konmuştur.

ÖVD'nin sivil erdem boyutu Graham'ın (1991) bu konuda politik bağlamda vatandaşlık kavramından çıkararak yaptığı çalışmasından hareketle kavramlaştırılmıştır (Podsakoff vd., 2000). Sivil erdem bir çalışanın örgüte bir paydaş olarak yaklaşmasını içerir. Buna göre, sivil erdem davranışı gösteren bir çalışan, şirketin politikalarının belirlendiği istişare etkinliklerine katılır, buralarda etkin rol oynar, örgütün içinde bulunduğu çevreyi örgütsel ölçekte takip ederek fırsat ve tehditleri gözler ve bu konuda örgütüne bilgilendirmelerde bulunur. Buna ek olarak, örgütün kaynaklarının boşa gitmemesi açısından kullanılmayan elektronik cihazların kapatılması, iş ve mekan güvenliğinin kollanması ve bu konuda tetikte olmak gibi davranışlar da sivil erdem boyutu içinde incelenmektedir (Podsakoff vd., 2000).

ÖVD'nin centilmenlik boyutunun, akademisyenlerin ilgisini diğerlerine göre daha az çekmiş bir boyut olarak göze çarptığı belirtilmiştir (Podsakoff vd., 2000). Centilmenlik boyutu içinde; iş içinde kaçınılmaz olarak ortaya çıkan olumsuz durumlar karşısında şikayet etmeme, grubun yada örgütün çıkarı için kişisel çıkarlarını arkaplane koyabilme, teklifleri uygulanmadığında buna alınganlık göstermeme gibi davranışlar gösterilmektedir.

Bireysel girişkenlik boyutu diğer boyutlara nazaran rol içi davranışlardan ayrılması en zor davranışlardan biri olarak aktarılmıştır (Podsakoff vd., 2000). Bunun sebebi, bu boyutun; işin gerekliliklerinin ötesine giderek beklentilerin çok üstünde performans göstermek, bu performansı başkalarının da göstermesine çabalamak ve yaptığı işi geliştirmeye veya daha kısa sürede yapmaya çalışmak, bu amaçla inovasyonlar geliştirmek, işini gerçekleştirmek için sonuna kadar mücadele etmek gibi davranışları kapsıyor olmasıdır. Organ'ın bu ayrımın zorluğun nedeninin (1997), bu boyutun rol içi davranıştan ayrıldığı noktanın davranışların türü değil derecesi olması olarak ortaya koymuştur. Bu bulanık yapısından ötürü, bazı akademisyenler bu davranışı ÖVD içine dahil etmemektedir.

Öz gelişim, tüm diğer boyutlar arasında görgül olarak herhangi bir çalışmayla test edilmemiş tek boyut olarak göze çarpmaktadır (Podsakoff vd., 2000). Öz gelişim, bir çalışanın gönüllü olarak eğitim programlarına katılarak işiyle ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye çalışmasını içerir. Buna ek olarak; çalışma alanıyla ilgili konularda son gelişmeler etkin olarak takip etmek ve hatta örgütüne daha fazla yardımcı olabilmek amacıyla yeni bilgi, beceri ve yetenekleri edinmek üzere öğrenme etkinliklere katılmak da öz gelişim boyutunun bir parçası olarak raporlanmaktadır. Görgül olarak desteklenmemiş olsa da Podsakoff ve diğerleri (2000) tarafından tercihe dayalı bir davranış olması ve gerçekleştirildiğinde örgüte fayda sağlayacağı beklenebilecek bir davranış grubu olması nedeniyle bir vatandaşlık davranışı boyutu olarak belirtilmiştir.

Proje Vatandaşlığı Davranışı

Kavramsal Altyapı

Yukarıda değinildiği üzere, örgütsel sorunlara çözüm olarak projelerin önemi geçtiğimiz yıllarda oldukça artmıştır. Yine yukarıda bahsedildiği üzere, işletme alanında çalışan akademisyenler buna paralel olarak projelere olan ilgilerini arttırmışlar, projeler geçici sistemler bakış açısıyla inceleme altına almışlardır. Bu inceleme alanlarından birini de vatandaşlık davranışının geçici sistemlerdeki doğası üzerine yapılan çalışmalar oluşturmuştur (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012; Braun, Ferreira, & Sydow, 2013; Ferreira, Braun, & Sydow, 2013).

Örnekleme kapsamının proje çalışanları olduğu bir ÖVD çalışmasında, Yen ve diğerleri (2008) bir ÖVD davranışı olan işbirliği gösterme davranışının örgütsel iklimi olumlu yönde etkilediğini ve bunun sonucu olarak da BT sistemlerinin hayata geçirilmesinde başarıyı arttırdığını ortaya konulmuştur. Bu ve bunun gibi çalışmalarda ÖVD davranışının grup ve örgüt performanslarını arttırdığı belirlenmiştir (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997; Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009). Ek olarak, ÖVD ile çalışan performansları arasında bir ilişki olduğu yine gerçekleştirilen çalışmalarda raporlanmıştır (Podsakoff vd., 2000; Yen, Li, & Niehoff, 2008; Podsakoff & MacKenzie, 1997). Bu sonuçlar proje odaklı araştırmacıların ÖVD kavramını projelere uygulayıp araştırmalar yapmaları için temel oluşturmuştur.

Proje (geçici) örgütler ile kalıcı örgütler arasındaki farklar **Tablo 1**'de gösterilmiştir. Yakın geçmişte piyasada meydana gelen değişimler sonucunda; işlerin birçok işi yapan tek bir örgüt tarafından üstlenilmesinden, işlerin alt işlere bölünüp bu konuda uzmanlaşmış birçok örgüt tarafından üstlenilmesi şeklinde bir görev dağılımı ortaya çıkmıştır. Bunun sonunca örgütler daha esnek ve yatay örgütlenmeler kurmuş, çalışanlarıyla uzun süreli sözleşmeler yapmak yerine kısa vadeli sözleşmeler yapmaya başlamışlardır (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012).

Tablo 1. Kalıcı ve Geçici Örgütler Arasındaki Farklar

Ayrt Edici Kriter	Kalıcı Örgüt Bölüm Yöneticisi	Geçici Örgüt Proje Yöneticisi
İlgili yöneticinin uğraşı	Çeşitli amaçlar, kendine mahsus ve tekrar eden, karmaşık ve kolay	Projeye has amaçlar (genelde oldukça karmaşık ve kendine mahsus)
Liderliğin odağı	Hedef belirlemenin stratejik ve rasyonel tarafları	Hedef belirlemenin duygusal tarafları
Hiyerarşik yapı	Çeşitli hiyerarşik seviyeler, güç müsafesi, karmaşık ve tarih boyunca büyümüş yapılar	Düz hiyerarşiler, esnek yapılar
Kaynak dağıtımı	Şirkete ya da alt birime atanmış	Projeye atanmış
İnsan kaynakları uygulamaları	İlişkisel sözleşmelerle uzun vadeli yatırım	İşlemsel ya da ilişkisel sözleşmelerle kısa vadeli yatırım
Hayat ömrü	Uzun	Kısa

Not. Ferreira, Braun, & Sydow'un "Citizenship behavior in project-based organizing: comparing German and Portuguese project managers." isimli çalışmasından, 2013, The International Journal of Human Resource Management, 24(20), p. 3774.

ÖVD üzerine yapılan çalışmaların hemen hepsi çalışan ile mensubu olduğu örgüt arasındaki ilişkiye odaklanmış, örgütler arası bir merkezde çalışanlar ile projeler veya ağlar arasındaki davranışlar üzerine araştırma sayısı çok kısıtlı kalmıştır. (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). Bu konuda yapılan kısıtlı çalışmalarda, akademisyenler ÖVD yaklaşımını örgütler arası bir merkezde yeniden değerlendirmeden, önceden geliştirilmiş ve oturmuş olan ÖVD ölçeklerini tedarik zincirleri üzerine yaptıkları çalışmalarda uygulamışlar, bu çalışmalarını sonucunda var olan ÖVD ölçekleri üzerine düzenlemeler önermiş olsalar da yeni bir kavram ortaya koymamışlardır (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012).

Örgütler arası bir ortam olan projelerde bireysel vatandaşlık davranışlarının gözlenip gözlenmediği, varsa nasıl şekillendiği sorularını araştırmak üzere Braun ve diğerleri (2012) projeler kapsamında örgütler arası vatandaşlık davranışını keşifsel bir çalışma ile incelemişlerdir. Örgütler arası projelerde görev yapan proje çalışanları ve proje yöneticileri ile yaptıkları mülakatlar sonucunda, geçici ve örgütler arası sistemlere has özellikleri göz önüne alınarak ÖVD kavramından yola çıkarak yeni bir proje vatandaşlığı davranışı (PVD) kavramı geliştirmişlerdir. PVD'nin boyutları ÖVD ile benzerlikler gösterse de projelerin doğasından gelen etmenler sebebiyle bazı önemli farklılıklar ortaya konulmuştur (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012).

Yardım davranışı boyutu açısından değerlendirildiğinde, çalışanların projeyi üstlenerek projenin başarısı için görev tanımlarını aşarak ek yardım önerdikleri gözlenmiştir (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). Farklı örgütlerden çalışanların yer aldığı projelerde, tekil bir çalışanın başka bir çalışana ya da proje takımının tamamına yönelik yardım davranışının gözlendiği kaydedilmiştir. Bu yardım davranışı çalışanın kendi çıkarına ya da kendi örgütün çıkarına aykırı olsa da proje için gerçekleştirilmektedir.

Projelerde gözlenen vatandaşlık davranışlarının centilmenlik boyutunun proje ortamının kendi has şartlarına göre tamamen gözden geçirilmesi gerektiği önerilmiştir (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). Yapılan gözlemlerin sonucunda, projelerde çıkan sorunlara örgüt içi ortamdaki gibi tolerans gösterilmediği, işin sıkı zaman ve maliyet kısıtlarından ötürü her türlü sorun finansal yaptırımlara tabi olabildiği not edilmiştir. Bu noktada, bu tür olumsuzluklara tepki olarak karşılıklı işbirliği ile çözüm bulunmasına girişilmesi davranışı ya da doğrudan finansal yaptırımlara başvurma davranışı centilmenlik boyutu kapsamında incelenebilecek olsa da, yazarlar bu davranışın centilmenlik değil yardım davranışı boyutu içerisinde değerlendirilmesinin doğru olacağı yönünde görüş ortaya koymuşlardır (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012).

Yapılan çalışmada örgütsel bağlılık boyutunun proje için uygulanır olduğu sonucuna varılmıştır (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). Ancak burada örgüte olan bağlılık ile projeye olan bağlılığın zaman zaman gerilim yarattığı not edilmiş olsa da en nihayetinde, zor şartlar altında proje bağlılığını koruma davranışının gözlendiği ve bunun kayda değer olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel uyumluluk davranışı proje bağlamında benzer şekilde önemli bir yer tutmaktadır (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). Projeyi başlatan örgüt, proje yöneticisi ya da proje takımı tarafından koyulan iletişim kurallarına, bilgi saklama ve paylaşım kurallarına ve zaman hedeflerine uyum sağlama davranışının projelerin başarısı için kritik olduğu belirlenmiştir. Projelerin esnek ve dinamik yapısı sonucu proje çalışanlarının bazen fiziksel olarak aynı ortamda olmadığı, çalışanların davranışlarını takip etmenin çok zor olduğu, dolayısıyla kimse takip ve kontrol etmese bile proje kurallarına uyma davranışının projelerin

özel yapısı gereğiyle de ek bir önem sahibi olduğu kaydedilmiştir (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012).

PVD'nin bir boyutu olarak bireysel girişkenlik davranışının ÖVD'dekine çok paralel olduğu Braun ve diğerleri (2012) tarafından bildirilmiştir. Buna göre, proje çalışanları daha önceki projelerde elde ettikleri tecrübeleri güncel projede iyileşme sağlamak için, özel olarak bu onlardan istenmese bile, proje ekibiyle paylaşmaktadır. Dolayısıyla PVD'nin bir boyutu olarak öne sürülmüştür (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012).

Sivil erdem davranışının proje ortamında aynı sürekli örgüt içi sistemlerde olduğu gibi görüldüğü kaydedilmiştir (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). Proje çalışanlarının proje işlerinde makro seviyede neler yaşandığıyla ilgilendikleri, bu konuda yapılan toplantılara etkin bir şekilde katılıp bu toplantılara katkı sağladığı gözlemlendiği belirtilmiştir. Bununla birlikte, akademisyenler bireysel girişkenlik ile sivil erdem boyutu arasındaki farkı belirlemede zorlandıklarından bu iki davranışı bireysel girişkenlik boyutu altında incelemeyi uygun görmüşlerdir (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012).

Vatandaşlık davranışlarından öz gelişim boyutunun proje sistemleri kapsamında bir ek davranış olmaktansa bir ön koşul, bir gereklilik olarak görüldüğü Braun ve diğerleri (2012) tarafından bildirilmiştir. Buna göre, proje sistemlerinin kurulma aşamasında diğerleri tarafından yetkin görülebilmek için tarafların öz gelişimlerine değer vermesi beklendiği tespit edilmiştir. Öz gelişimin yine de yaşandığı ancak proje içinde değil, projeler arasında ya da projelere paralel olarak yaşandığı Braun ve diğerleri (2012) tarafından belirlenmiş, dolayısıyla proje vatandaşlığı davranışı içinde değerlendirilmemiştir.

Braun ve diğerleri (2012) yapmış oldukları keşifsel araştırmanın sonucu olarak proje sistemlerinde görülen ve projelerin performansını etkileyen bir PVD yapısı olduğu sonucuna varmışlardır. Bu yapının boyutları yazarlar tarafından yardım davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel uyum ve bireysel girişkenlik olarak raporlanmıştır. Son olarak, proje bağlamı göz önüne alınarak PVD'nin alt boyutları sırasıyla;

- Proje işleri ile ilgili sorunlarının çözümünde iş arkadaşlarına yardımcı olmak ve bu tür sorunların bir daha yaşanmasının önüne geçecek eylemleri gerçekleştirmek olarak tanımlanan *projeye özgü yardım davranışı*,
- En zor koşullar altında dahi proje işlerini üstlenme ve dış çevreye karşı projeyi savunma davranışı olarak tanımlanan *proje bağlılığı*,
- Projenin kurallarına, prosedürlerine, düzenlemelerine kimse takip etmezken bile uyulması davranışı olarak tanımlanan *proje uyumluluğu*,
- Projenin başarımının artması için geçmiş tecrübelerini sunmak ve yaptığı işi geliştirmeye ve daha kısa sürede yapmaya çalışmak olarak tanımlanan *projeye özgü proaktif davranıştır*.

DeneySEL Çalışmalar

Ferreira ve diğerleri (2013) projelerin amaçlarına ulaşma performanslarını etkileyen etmenler arasında proje yöneticilerinin PVD ortaya koymasının kayda değer bir yer ettiğini yaptıkları deneysel çalışma sonucunda göstermişlerdir. Çalışma, yeni önerilmiş PVD yapısının deneysel açıdan nicel olarak desteklenmesi açısından önem arz etmektedir. Braun ve diğerlerinin (2012) öne sürdüklerine uygun olarak, PVD'nin proje başarısına etkisi olduğu Ferreira ve diğerleri (2013) tarafından desteklenmiştir. Burada PVD'nin farklı boyutlarının

çaktılar üzerinde farklı etkileri olduğu da tespit edilmiştir. Ek olarak, PVD'nin projenin amaçlarına ulaşabilmesi üzerine olan etkisinin proje süresi tarafından ters orantılı olarak düzenlediği raporlanmıştır. Buna göre, proje süresi azaldıkça PVD'nin projenin amaçlarına ulaşabilmesine olan etkisi artmaktadır.

Benzeri bir nicel çalışma da Braun ve diğerleri (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada vatandaşlık davranışı ile projenin etkililiği arasındaki ilişki etkililik ölçütü olarak projenin demir üçgeni, zaman-kalite-maliyet, alınarak incelenmiş; ek olarak projelerinin geçici olmayan bağlamlar içinde gömülü olduğu bakış açısından (Engwall, 2003) yola çıkılarak vatandaşlık davranışının tekil bir projenin ötesinde bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, vatandaşlık davranışının projenin hem maliyet, hem zaman hem de kalite amaçlarını ve de genel proje başarısını öngördüğü raporlanmıştır (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013). Dolayısıyla, PVD'nin projenin başarısını belirleyen etmenler arasında yer aldığı nicel olarak desteklenmiştir. Burada paylaşılan dikkat çekici bir nokta, Ferreira ve diğerlerinin de sonuçlarını bildirdiği gibi; proje süresinin proje davranışı ile projenin etkililiği arasındaki düzenleyici etkisi proje süresi ile ters orantılı olarak gerçekleşmektedir. Aynı çalışmanın bir başka dikkat çekici sonucu ise, projelerin sosyal bağlamda gömülü olduğunu deneysel olarak desteklemesi olmuştur. Buna göre yazarlar, bir projede ortaya konan PVD'nin, daha sonraki projelerde proje çalışanları arasındaki ilişkiyi iyileştireceğini deneysel olarak destekleyeceğini belirtmektedirler (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013).

TARTIŞMALAR

PVD üzerine gelebilecek eleştirilerden biri olarak PVD'nin ÖVD'nin kavramsal merkezinden uzaklaşmış olarak değerlendirilebileceği not edilmiştir (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). Öte yandan, Braun ve diğerleri bu konuda yaptıkları değerlendirmede; yapmış oldukları keşfi çalışmanın sonucunda tespit ettikleri davranışların, ÖVD'nin çıkış noktasında ortaya konan davranışlarla paralellik gösterdiğini öne sürmüşlerdir (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). Ek olarak; PVD kavramıyla yapılaştırılan çalışmaların, Organ'ın geçerli olan tanımına uygun olduğu görülmektedir. Buna göre, bu davranışlar tercihe bağlıdır ve formel ödüllendirme sistemi tarafından bir ödüle konu edilmemektedirler. Bu davranışların projelerin başarısına olumlu katkısı olduğu çeşitli çalışmalarda nicel olarak da desteklenmiştir (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013; Ferreira, Braun, & Sydow, 2013).

ÖVD'ye dair yapılan eleştirilerin bir kısmının PVD için de geçerli olduğu gözlemlenmektedir (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013). Buna göre PVD'ye dair toplanan verilerin proje çalışanlarının öznel görüşlerine dayalı olması, gerçek yerine arzu edilen cevapların verilmesi (Crowne & Marlowe, 1964) olasılığını masaya koymaktadır. Braun ve diğerleri (2013), bu sorunu çözmek için kişiler hakkındaki verilerin, kişilerin kendisine ek olarak ekip arkadaşları ve/veya yöneticileri tarafından da toplanmasının etkili olacağını not etmişlerdir. Buradan hareketle, PVD üzerine yapılan çalışmalardaki PVD ölçümlerinin geçerliliğinin artması için PVD'yi ölçmek için toplanan verilerdeki öznellik sorunsalının mümkün olduğunca giderilmesi ve olabildiği kadar nesnel verilere dayandırılması gerekmektedir.

Benzer bir eleştiri olarak, ortak yöntem yanlılığı PVD araştırmalarına konu olan bir kısıt olarak göze çarpmaktadır (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013; Ferreira, Braun, & Sydow, 2013). Gerçekleştirilen PVD araştırmalarında bağlı ve bağımsız değişkenler aynı ve tek kaynak tarafından birlikte raporlanmaktadır. Bu da, Podsakoff ve diğerlerinin (2003) bildirdiği gibi,

hesaplanan varyansın değişkenlerin arasındaki ilişkiden ziyade yöntemin kendinden kaynaklanması olasılığını gündem getirmektedir. Bağımlı değişkenlerin ölçülürken nesnel veriler kullanılabilmesi bu sorunun getirdiği tartışmaları hafifletecektir (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013; Ferreira, Braun, & Sydow, 2013).

GELECEK ÇALIŞMALAR

PVD kavramının gelişimi ve bu konuda yapılmış çalışmalar göz önüne alındığında, PVD ile projelerin amaçlarına ulaşma başarımı arasındaki ilişkiyi nicel olarak değerlendirecek çalışmalara halen ihtiyaç duyulmaktadır (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013). Şu ana kadar bu konuda yapılmış çalışma sayısı azdır ve yapılacak benzeri çalışmaların aradaki ilişkinin geçerliliği açısından destekleyici bir rol oynayacağı vurgulanmıştır. Aynı şekilde Braun ve diğerleri (2013) yapılacak yeni nicel çalışmaların çeşitli sektörleri örneklem olarak seçmesinin kavramın genelleştirilebilmesi için faydalı olacağını not etmişlerdir. Çünkü yapılmış olan çalışmalara göz atıldığında, ağırlık olarak BT sektöründe projelere odaklanıldığı görülmektedir. Geçici sistemlerin sektörden sektöre büyük değişkenlik göstermeye uygun doğası yapılacak bu tip çalışmaların değerini arttıracaktır.

Şu ana kadar yapılmış çalışmalarda PVD ile proje etkinliği arasında düzenleyici değişken olarak yalnızca proje süresi çalışılmıştır. Proje süresi ile ilgili sonuçların dikkat çekiciliği göz önüne alındığında (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013; Ferreira, Braun, & Sydow, 2013), bunun gibi başka düzenleyici değişkenlerin PVD ile proje etkinliği arasındaki ilişkiyi nasıl yönettiğinin incelenmesinin kavramın gelişimi için faydalı olacağı paylaşılmıştır (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013). Ek olarak, proje süresinin PVD ve proje etkinliği arasındaki bu şaşırtıcı etkisinin projeye has özellikler bağlamında netleştirilmesi için yapılacak bir çalışma, bu konudaki anlayışın derinleşmesine katkı sağlayacaktır.

Ferreira ve diğerleri (2013) yaptıkları çalışmada PVD'nin çeşitli boyutlarının projenin etkinliği üzerindeki belirleyici etkisinin farklı kültürler için farklı ağırlıkta olduğunu raporlamışlardır. Buna göre, PVD'nin proje başarımı üzerindeki etkisine dair kültürler arası bir karşılaştırma çalışması, kültürün bu konuyla olan ilişkisini açıklayabilme adına atılmış değerli bir adım olacaktır (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013).

Son olarak ise, PVD'nin öncülleri ve sonuçları belirlemek adına yeni çalışmalar yapılması PVD'nin etki alanının ve onu etkileyen unsurların netleştirilmesi açısından değer taşıyacaktır (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). Çalışmaların sonucunda, yöneticiler PVD'yi nasıl yönetebileceklerine ve PVD'yi yönetirken ne gibi sonuçlar bekleyebileceklerine dair daha derin bir bilgiye sahip olabilirler.

KAYNAKÇA

- Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 598-595. doi:10.5465/255908
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations*.
- Braun, T., Ferreira, A. I., & Sydow, J. (2013). Citizenship behavior and effectiveness in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 31(6), 862-876. doi:10.1016/j.ijproman.2012.09.003
- Braun, T., Müller-Seitz, G., & Sydow, J. (2012). Project citizenship behavior? — An explorative analysis at the project-network-nexus. *Scandinavian Journal of Management*, 28(4), 271—284. doi:10.1016/j.scaman.2012.05.008
- Brief, A., & Motowidlo, S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725. doi:10.5465/amr.1986.4283909
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1964). *The approval motive: Studies in evaluative dependence*. New York: Wiley.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808. doi:10.1016/S0048-7333(02)00088-4
- Ferreira, A. I., Braun, T., & Sydow, J. (2013). Citizenship behavior in project-based organizing: comparing German and Portuguese project managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3772-3793. doi:10.1080/09585192.2013.777937
- Gaddis, P. O. (1959). The Project Manager. *Harvard Business Review*, May-June, 89-97.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Organizational Spontaneity in Context. *Human Performance*, 10(2), 153-170. doi:10.1207/s15327043hup1002_6
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270. doi:10.1007/BF01385031
- International Project Management Association (IPMA): IPMA Competence Baseline*. (2006).
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455. doi:10.1016/0956-5221(95)00036-U
- Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: the Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363-375. doi:10.1016/0956-5221(95)00035-T
- Morrison, E. W. (2017). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567. doi:10.5465/256798
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. doi:10.1207/s15327043hup1002_2

- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-141. doi:10.1037/a0013079
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance, 10*(2), 133-151. doi:10.1207/s15327043hup1002_5
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*(2), 262-270. doi:10.1037/0021-9010.82.2.262
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- 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. doi:10.1177/014920630002600307
- Project Management Institute (PMI): A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (Üçüncü b.). (2004). PMBoK® Guide.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy, 25*(4), 607-632. doi:10.1016/0048-7333(95)00877-2
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management, 22*(3), 183-191. doi:10.1016/S0263-7863(03)00070-X
- Van Dyne, L., Graham, J., & Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 37*(4), 765-802. doi:10.5465/256600
- Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., & Conyon, M. (1999). Change Complementarities In the New Competitive Landscape: A European Panel Study. *Organization Science, 10*(5), 583-600. doi:10.1287/orsc.10.5.583
- Xia, N., Zhong, R., Wang, X., & Tiong, R. (2018). Cross-domain negative effect of work-family conflict on project citizenship behavior: Study on Chinese project managers. *International Journal of Project Management, 36*(3), 512-524. doi:10.1016/j.ijproman.2017.11.005
- Yen, H. R., Li, E. Y., & Niehoff, B. P. (2008). Do organizational citizenship behaviors lead to information system success?: Testing the mediation effects of integration climate and project management. *Information & Management, 45*(6), 394-402. doi:10.1016/j.im.2008.04.004