

## ALGILANAN AŞIRI NİTELİKLİLİĞİN YENİLİKÇİ İŞYERİ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KOLEKTİF ŞÜKRANIN ROLÜ

Dr. Öğr.Üyesi Bora YILDIZ\* 

Dr. Öğr.Üyesi Özlem Ayaz ARDA\* 

### ÖZ

*Bu çalışmada algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi (inovatif) davranışlar üzerindeki etkisinde kolektif şükranın şartlı değişken etkisi incelenmiştir. İlgili alanyazın incelendiğinde önceki çalışmalar genellikle algılanan aşırı nitelikliliğin çalışanların olumsuz davranışlar ya da tutumlar sergilemesinde önemli bir öncül olduğunu vurgulamaktadır. Ancak, algılanan aşırı nitelikliliğin uygun koşullar altında olumlu davranış ya da tutumlara yol açacağını gösteren çalışmalar ilginç bir şekilde sınırlı düzeydedir. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı alanyazında oldukça yeni olan bir duygu durum değişkeni olan kolektif şükranın düzenleyici etkisini kişi-iş uyumu kavramsal çerçevesinde araştırarak ilgili alanyazındaki boşluğu doldurmaktır. Araştırma İstanbul İlindeki bir sigorta şirketinde çalışmakta olan 121 beyaz yakalı çalışan üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veri PROCESS SPSS makrosu kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları göstermiştir ki algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi davranışlar üzerindeki olumsuz etkisi kolektif şükran düzeyi düşük olan çalışanlarda daha güçlü iken, yüksek olan çalışanlarda istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Araştırma sonucunda yönetici ve uygulayıcılar için çeşitli öneriler sunulmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Aşırı Niteliklilik, Kolektif Şükran, Yaratıcı Davranışlar

**JEL Kodları:** M1, M12, D23, O15

## THE ROLE OF COLLECTIVE GRATITUDE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED OVERQUALIFICATION AND INNOVATIVE WORKPLACE BEHAVIORS

### ABSTRACT

*In this paper, the moderating effect of collective gratitude on the relationship between perceived overqualification and innovative behaviors are examined. The extant literature posits that perceived overqualification is an important antecedent in employee's negative behaviors and attitudes. There is a lack of research in asserting the role of perceived overqualification in positive employee behaviors and*

\* İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Rektörlük Binası, Zemin Kat. 34452, Beyazıt / İSTANBUL, borayildiz@istanbul.edu.tr

\* Bahçeşehir Kıbrıs Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Betrettin Demirel Caddesi No 155, Kumsal, Lefkoşa.34452, ozlem.ayazarda@cyprus.bau.edu.tr

*attitudes. With the help of the person-job fit theory, this study aims for filling the gap in the literature by asserting the moderating role of collective gratitude, which is a new emotional state variable,. The research is applied to 121 white-collar employees who work for an insurance company in Istanbul. The data were analyzed by using PROCESS SPSS macro. Findings indicate that the negative effect of perceived overqualification on innovative behaviors is stronger for the employees who have lower levels of collective gratitude. This relationship remains insignificant when the level of collective gratitude is high. In the end, implications are presented for managers, industry practitioners, and academicians.*

**Key words:** *Perceived Over Qualification, Collective Gratitude, Innovative Behaviors*

**JEL Codes:** M1, M12, D23, O15

## 1. GİRİŞ

Bilindiği üzere örgütlerin temel faaliyetlerinden biri “doğru işe doğru adam” ilkesi ile çalışanları seçme ve yerleştirmedir. Her ne kadar bu ilke göz önüne alınarak olabilecek en doğru adayların örgüte alınması amaçlansa da sınırlı rasyonellik ilkesi gereği insanların her zaman gerçekte olması gereken kararları veremediklerini söylemek mümkündür.

Alanyazın incelendiğinde çalışandan talep edilen performans ile çalışanın kendisine yönelik performans algısı arasındaki eşitlik her zaman sağlanamamaktadır. Bu eşitlikte bazen çalışan, kendinden beklenen potansiyelin altında kalarak aşırı iş yüküne maruz kalırken, bazen de çalışandan talep edilen iş kişinin potansiyelinin altında kalmaktadır. Çalışanın potansiyelinin altında kalan bir iş söz konusu olduğunda, kişi kendisinin aşırı nitelikli olduğu algısına sahip olabilmektedir. Aşırı niteliklilik algısı, çalışanın diğer çalışanlara kıyasla daha eğitilmiş, yetenekli ve daha yetkin olduğunu düşünmesidir (Maynard, Joseph, Maynard., 2006). Her ne kadar çalışanların kendilerini aşırı nitelikli olarak görmeleri ilk bakışta olumlu bir durum gibi gözükse de alanyazındaki birçok çalışma bu beklentinin aksine bulgular sergilemektedir (Erdoğan ve Bauer, 2009; Erdogan, Bauer, Peiró, Truxillo 2011; Lobene ve Meade, 2013; Lobene, Meade, Pond., 2015; Martinez, Lengnick-Hall, Kulkarni, 2014; Maynard ve Parfyonova, 2013). Bu çalışmaların büyük bir kısmı çalışanın örgütten ayrılması ile sonuçlanan işten ayrılma niyeti üzerine odaklanmıştır. Her ne kadar aşırı niteliklilik kavramı yeni olsa da bu yapının tam anlamıyla anlaşılması için daha fazla deneysel ve kuramsal çalışmaya ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir (Lobene ve Meade, 2013; Lobene vd., 2015).

Yenilikçi davranışlar, örgütler açısından nadir, değerli, rekabet üstünlüğü sağlayan ve rakiplerin kolaylıkla taklit ve ikame edemediği bir çekirdek yetenek olarak görülebilir. Bu davranışlar yeni fikirler aramayı, iş yerindeki fikirleri desteklemeyi ve bu fikirlerin uygulanması için gerekli kaynakları sağlama ve korumayı içermektedir (Scott ve Bruce, 1994). Her ne kadar yenilikçi davranışlar örgütlerin istemiş olduğu davranışlar olsa da, bu davranışları sergileme potansiyelinin hangi çalışanlarda daha yüksek ya da düşük olduğunu belirlemeye yönelik çalışmalar hala sınırlı düzeydedir. Luksyte ve Spitzmueller (2016) aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanların uygun durumsal faktörler altında yaratıcılık performansı sergileyeceklerini belirtmişleridir. Erdoğan vd. (2011) aşırı niteliklilik potansiyelinin örgüt

yararına nasıl yönlendirilebileceği hakkında çeşitli öneriler sunmuşlardır. Ancak çalışanların aşırı niteliklilik algılarını yenilikçi davranışlar gibi olumlu davranışlara nasıl ya da hangi durumsal faktörler altında yönlendirebileceklerini açıklayan çalışmalara da alanyazın içinde rastlanmamıştır.

Bu araştırmanın iki ana amacı vardır: ilki, aşırı niteliklilik algısının yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. İkincisi ise kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu kuramlarına binaen bu iki değişken arasında öngörülen olumsuz ilişkinin kolektif şükran değişkeninin şartlı (moderator) etkisinden nasıl etkilendiğinin ortaya konmasıdır. Özellikle aşırı niteliklilik değişkenine ilişkin ulusal ve uluslararası alanyazındaki çalışmaların sınırlı sayıda olduğu düşünüldüğünde bu çalışmanın alanyazındaki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Araştırmanın öngörülen diğer bir potansiyel katkısının ise aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanların örgütler için bir tehditten ziyade işlenmesi gereken bir cevher olarak görülmesi yönündeki düşünceye katkı sağlamaktır.

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME**

Çalışanların bireysel olarak örgüte sağladıkları katkı ile işin gerektirdiği örgütsel dinamikler arasında doğru ve sürdürülebilir bir denge kurmak git gide daha da karmaşıklaşmaktadır. Diğer yandan sadece herkesin gördüğü ve kabul ettiği objektif iş koşulları dışında kişilerin subjektif algıları durumu daha da karmaşık hale getirmektedirler. Kişi-iş uyumu kuramı bireylerin tercihleri, bilgi seviyeleri, kabiliyetleri, yetenekleri, ihtiyaçları ve değerleri ile yaptıkları iş arasındaki uyumun olması gerektiğini öne sürer (Brkich, Jeffs, Carless, 2002). Başka bir ifadeyle, ortaya çıkan herhangi bir duruma ait özellikler ile bireysel nitelikler arasındaki uyum bireylerin performansı ve iş tatmini ile yakından ilişkilidir (Cladwell ve O'Reilly, 1990). Bu kuramsal bakış açısına dayanarak ilerleyen bölümlerde kişi-iş uyumunun sağlanamamasının negatif çıktılardan biri olan aşırı niteliklilik algısı ve bu algının kolektif şükranın şartlı değişken etkisi altında yenilikçi davranışları nasıl etkilediği ortaya konmaya çalışılacaktır.

Diğer yandan algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi davranışlar arasında kolektif şükranın şartlı değişken etkisi ise Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisine dayanarak açıklanmıştır. Sosyal mübadele teorisine göre çalışanlar örgütlerine karşı pozitif duygular, pozitif algılar ve tutumlar hissettiklerinde, karşılıklılık ilkesi gereği bunu davranışlarına da yansıtma eğilimindedirler. Bu doğrultuda sosyal mübadele teorisine dayanarak şükran duygusuna sahip çalışanların örgüt için olumsuz olan koşulları olumluya çevirme ya da olumlu durumları daha da arttırma çabası içinde olacakları öngörülmektedir.

### **2.1. Algılanan Aşırı Niteliklilik**

Çalışandan talep edilen işin çalışanın potansiyelinin altında kaldığı durum olan “aşırı niteliklilik” kavramı, uluslararası alanyazında “*overqualification*”, ulusal alanyazında ise algılanan aşırı niteliklilik (Akbyık, 2016), aşırı vasıflılık (Uçar, 2016), fazla niteliklilik (Akın ve Ulukök, 2016; Uçar, 2016) gibi isimlerle ifade edilmektedir. Bu çalışmada da çalışanın kendisinden beklenen eşitlik değerinin üzerinde

bir potansiyel algısı olduğundan aşırı kelimesinin kullanılmasının daha doğru olacağı düşünülmüş ve “algılanan aşırı niteliklilik” kavramının kullanılmasının daha yerinde olacağı düşünülmüştür.

Aşırı niteliklilik çalışanın diğer çalışanlara kıyasla daha eğitilmiş, yetenekli olması ya da işin gerektirdiği deneyim vb. diğer konularda daha yetkin olması durumudur (Maynard vd., 2006). Luksyte, Spitzmueller ve Maynard, (2011) aşırı nitelikliliğin objektif ve sübjektif olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu ifade etmektedirler. Objektiflik boyutu iş gerekleri doğrultusundaki kazanılmış özellikleri ifade ederken (Brynin ve Longhi, 2009; Khan ve Morrow, 1991), sübjektiflik boyutu ise daha çok çalışanın kendisine yönelik ve çalışandan çalışana değişebilecek algıya dikkat çekmektedir (Erdogan ve Bauer, 2009; Maynard vd., 2006). Bu bağlamda, kişi-iş uyumu kavramsal çerçevesinin çalışmaya zemin oluşturması sebebiyle, bu çalışmada algılanan aşırı nitelikliliğin sübjektiflik boyutu (çalışanın kendine yönelik algısı) araştırma modelinin bağımsız değişkenini temsil etmektedir.

İlgili alanyazın incelendiğinde çalışanların kendilerine yönelik aşırı niteliklilik algılarının olumlu ve olumsuz çeşitli tutum ve davranışlara yol açtığı gözlenmiştir. Bu doğrultuda, algılanan aşırı nitelikliliğin yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarını (destructive deviant workplace behaviors), işsizliği ve sinizmi arttırdığı (Luksyte vd., 2011) önceki çalışmalarca ortaya konulmuştur. Benzer şekilde aşırı nitelikliliğin bağlamsal performans ve görev performansını azaltıcı etkileri bulunmuştur (Akbıyık, 2016). Yine bu algının işten ayrılma niyetini tetikleyici, örgütsel bağlılığı azaltıcı (Akin ve Ulukök, 2016), iş tatminini ve işte kalma niyetini azaltıcı (Erdoğan ve Bauer, 2009) etkilerinin olduğu geçmiş araştırmalar tarafından ortaya konmuştur. Diğer yandan uygun ortam yaratıldığında (örneğin çalışanların güçlendirilmesi sağlandığında) algılanan aşırı niteliğe sahip çalışanların olumsuz niyet ve tutumlarının (işten ayrılma niyeti, iş tatminsizliği, satış performansındaki azalma) törpülediğini gösteren çalışmalar da ilgili alanyazında mevcuttur (Erdoğan ve Bauer, 2009; Erdogan vd., 2011).

Aşırı niteliklilik algısının bu çelişkili yapısı olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu algıya sahip kişilerin pozitif davranışlar da sergileyebileceği dikkate alınmalıdır. Yenilikçilik yaratıcı düşüncelerin somut, değer yaratan ve rekabet üstünlüğü yaratan davranış, mal ve hizmet gibi çıktılara dönüşmüş halidir. Yenilikçilikle yaratıcılık arasındaki zamansal ve nedensel ilişki göz önüne alındığında Luksyte ve Spitzmueller (2016)'in çalışmalarına paralel olarak aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanların yenilikçi davranışlar sergileyebileceği öngörülmektedir.

## **2.2. Yenilikçi Davranışlar**

Yenilikçi davranışlar ile ilgili alanyazın incelendiğinde çoğunlukla yaratıcılık (creativity) ile yenilik (innovation) kavramlarının birbirlerinin yerine kullandıkları görülmekte ve bu iki kavram arasında gri bir alanın olduğu dikkat çekmektedir (Abstein, Heidenreich, Spieth, 2014; West ve Farr, 1990). Bununla beraber iki kavramın ayrımını yapan çalışmalar incelendiğinde yaratıcılığın daha çok eşsiz ve kullanışlı fikirlerin üretilmesi anlamına geldiği (Mumford ve Gustafson, 1988), yeniliğin ise yaratıcılığın daha somut bir hali olarak kullanışlı fikirlerin üretilmesi, benimsenmesi ve uygulanması olduğu belirtilmiştir (Van de Ven, 1986). Yeniliğin keyfi ve anlık bir durumdan ziyade bir süreci

içerisinde barındırdığını belirten Scott ve Bruce (1994), bireysel yeniliğin ortaya çıkmasının sorunun farkına varılmasının ardından özgün fikir ve çözümlerin geliştirilmesi ile başladığını ifade eder. Bu başlangıç aşamasının ardından yenilikçi birey, geliştireceği fikir için bir destek aramakta ve bu destek ile iş birliği yapmaktadır. Sonuncu aşamada ise birey geliştirmiş olduğu ulaşılabilen ve hissedilebilen yenilikçi fikri ortaya çıkarmakta ya da modellemektedir. Bu aşamada ortaya çıkan yenilik yayılabilen, seri şekilde üretilebilen, etkili bir şekilde kullanılabilen ya da kurumsallaşabilen bir hal almaktadır (Scott ve Bruce, 1994).

İlgili alanyazın incelendiğinde yenilikçi davranışların olumlu öncüllerini araştıran birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların bulgularına bakıldığında, bireysel yaratıcı öz yeterlilik, algılanan görev odaklılık ve deneyimin yenilikçi davranışlar üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu bulunmuştur (Nisula ve Kianto, 2016). Ayrıca, proaktif kişilik özelliği, insan kaynakları uygulamalarına katılım, motivasyon, iş beklentileri ve akademik seviye (Pons, Ramos ve Ramos, 2016) ile yenilikçi davranışlar arasında olumlu ve anlamlı etkiler söz konusudur. Alanyazında aşırı niteliklilik algısının yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisini inceleyen deneysel bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Diğer yandan, aşırı niteliklilik algısı araştırmalarında öngörülen performans ve iş tatmini gibi bağımlı değişkenlerin çalışanların işe dair tutumlarını ve davranışlarını kapsamakta sınırlı kaldığı gözlenmiştir (Erdogan ve Bauer, 2009). Özellikle örgütlerin kontrolünde olan yetkilendirme (Seibert vd., 2011) ve duygusal destek (Johnson ve Johnson, 1997) gibi unsurların aşırı nitelikliliğin olumsuz sonuçlarını bertaraf edebileceği düşünülmektedir (Erdogan vd., 2011). Ancak bireylerin kontrolünde olan ve dolayısıyla öznel değerlendirmelere dayanan aşırı niteliklilik gibi alguların, örgütsel destek olmadıkça, çalışanlarda yoksunluk duygularını tetikleyebileceği söz konusu olabilmektedir (Erdogan ve Bauer, 2009). Aşırı niteliklilik algısı bulunan bireylerin özellikle aldıkları eğitimlerle geliştirmiş oldukları yetenek, bilgi ve kabiliyetlerinden dolayı gerek çalıştıkları işte gerekse toplumda itibar görme beklentileri olmaktadır (Vaisey, 2006). Ayrıca bu çalışanlar, iş yerinde özerk ve bağımsız olma eğilimi taşımaktadırlar (Vecchio ve Boatwright, 2002; Erdogan ve Bauer, 2011). Dolayısıyla, aşırı nitelikli olduğu algısını taşıyan bir çalışan, kendine uygun olarak beklediği iş ortamını bulamadığında düşük iş tatmini ve işe karşı olumsuz tutumlar geliştirebilir (Johnson, Morrow, Johnson, 2002; Maynard vd., 2006; 2006; Erdogan ve Bauer, 2009). Benzer mantıkla, birey kontrolünde olan aşırı niteliklilik algısının, örgüte karşı olumlu etkisi olabilecek yenilikçi davranışları ortaya çıkartamaması da ihtimal dâhilindedir. Çalışanlar kendilerini aşırı nitelikli olarak gördüklerinde ve kişi-iş uyumu noktasından bakıldığında, kendilerini tatminsiz hissettiklerinde yaptıkları işte belli bir performansa ulaşabilmektedirler (Fine ve Nevo, 2008; Holtom vd., 2002). Ancak örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkileyebilecek bazı olumsuz tutumlar da güdebilmektedirler (Johnson vd., 2002; Maynard vd., 2006; Erdoğan ve Bauer, 2009; Erdogan vd., 2011; Lobene ve Meade, 2013; Lobene vd., 2015; Martinez vd., 2014; Maynard ve Parfyonova, 2013). Dolayısıyla, aşırı nitelikli oldukları algısındaki çalışanların, eğer çalışma ortamları ve yaptıkları iş ile uyumları söz konusu değilse, kendilerine daha iyi alternatifler

arayışında olabilecekleri ve yenilikçi davranışlar sergilemeye daha az meyilli olabilecekleri öngörülmektedir. Bu durumda çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

*H1: Algılanan aşırı niteliklilik değişkeninin yenilikçi davranışlar üzerinde olumsuz etkisi vardır.*

### **2.3. Şarh Değişken: Kolektif Şükran**

Çalışanlar yaptıkları işle ilgili aşırı nitelikli olduklarına dair bir algı geliştirirlerse, buldukları ortamdaki diğer kişilerden farklı olduklarına ve sadece işe değil, örgüte de uymadıklarına karar verebilirler (Erdogan vd., 2011). Aşırı niteliklilik algısı gösteren çalışanların iş ortamlarına karşı kolektif şükran duymaları halinde, bu algıların yaratabileceği işten ayrılma niyeti gibi olumsuz etkenlerden nispeten sıyrılacakları söylenebilir. Aşırı niteliklilik algısının çalışan için olumlu bir güdüleyici olması durumu çalışanın hem iş hem de bağlamsal performansına olumlu etkide bulunabilir (Hu, Erdogan, Bauer, Jiang, Liu, Li, 2015).

Yukarıda bahsedilen çalışmalarda aşırı niteliklilik algısı olumlu olarak desteklendiğinde, örgüt için olumlu bir durum olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Benzer şekilde, kolektif şükran duygu durumuna ve aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanların, yenilikçi davranışları sergilemede daha açık olabileceği öngörülmektedir. Çünkü duygusal bağlılığın, yenilikçi davranışlarla anlamlı ve olumlu bir ilişkisi söz konusudur (Jafri, 2010). Duygusal bağlılık olumlu duygusal bir yakınlık kurma anlamına gelmektedir ve bu tip bir bağlılık geliştiren çalışanlar örgütlerinin amaçlarını benimseme ve örgütlerinin bir parçası olarak kalma eğilimindedirler (Allen ve Mayer, 1990).

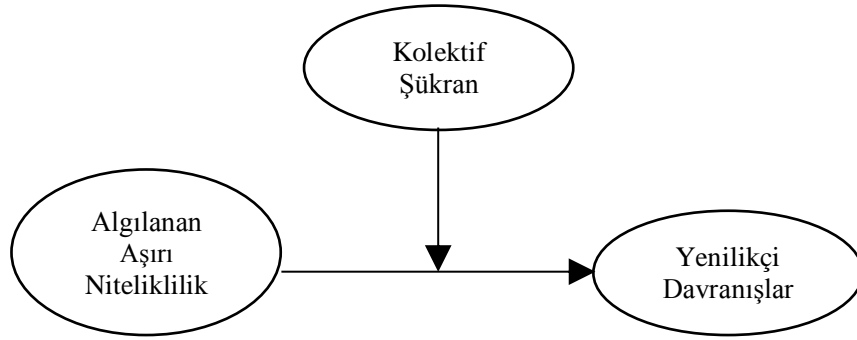
İlgili alanyazın incelendiğinde şükran (minnet) ile ilgili birçok tanımlamaya rastlanmaktadır. Bazı araştırmacılar şükranı duygusal bir durum (Fredrickson, 2001), eğilim ya da kişilik özelliği ya da ahlaki duygulanım olarak kavramsallaştırmıştır (McCullough, Emmons, Tsang., 2002). Fitzgerald (1998) ise şükranı bir duygu ya da hisler grubu olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Adler ve Fagley (2005) ise şükranı takdir etmenin bir açısı olarak bir kişi ya da kişi ötesi faktör tarafından sağlanan faydayı fark etmek ve kabul etmek olarak tanımlamaktadır. Alanyazında kolektif şükranın kişiler arası yüksek kaliteli ilişkiler, bağlamsal performans ve takım öğrenmesi üzerindeki etkilerini kuramsal olarak ele alan çalışmalar mevcuttur (Müceldili, Erdil, Akgün, Keskin, 2015). Bu bağlamda kolektif şükran, Akgün vd. (2016) tarafından bireylerin örgüt ya da yönetim tarafından kasıtlı olarak edinmiş oldukları kazanımlar doğrultusundaki kolektif, fakat geçici duygu durumları olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde Akgün, Erdil, Keskin ve Müceldili, (2016) kavramsal tanımlamasının Adler ve Fagley (2005) ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Örgütsel davranış alanında çalışanların şükran durumlarının ölçülmesi Akgün vd. (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada kolektif şükran ile duygusal umursama kapasitesi, gerginlik, bağlanma, kolektif umut, hizmet yeniliği, finansal performans ve örgüt yaşı arasında olumlu ilişkiler ortaya çıkartmışlar. Müceldili vd., (2015) kolektif şükranın kişiler arası yüksek kaliteli ilişkiler,

bağlamsal performans ve takım öğrenmesinin gelişmesinde önemli bir öncül olabileceğini vurgulamışlardır. Bunlara ek olarak Dutton ve Heaphy (2003) iş arkadaşları ve yöneticilerine şükran duyan çalışanların çalışma arkadaşlarının görevlerine saygı duyduğunu ve önem verdiği belirtmişlerdir. Ayrıca şükran duyan çalışanların, diğerlerinin görevlerini başarmalarına yardımcı oldukları ve çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirici davranış ve tutumlar sergiledikleri de aynı çalışmada belirtilen bulgular arasındadır. Bu çalışmalar ışığında bir duygu durum değişkeni olan kolektif şükranın iş ortamı ve çalışanların olumlu tavır ve davranışlar sergilemelerinde önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) bireylerin karşılıklılık ilkesine dayanan çeşitli mübadele ilişkileri geliştirdiğini öne sürmektedir. Bu teorik bakış açısına göre örgüt içindeki bireyler kendilerinin algılamış oldukları ya da hissettikleri çeşitli uyarıcılara aynı yönde cevaplar verme eğilimindedirler. Dolayısıyla, şükran duygusuna da çeşitli algı ya da davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkan bir duygu olarak bakılabilir. Bu duygunun olumlu bir duygu olduğu düşünüldüğünde örgüt içindeki olumsuzlukları azaltıcı ya da olumlu durumları arttırıcı bir özelliği olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle araştırmanın ikinci hipotezi şöyledir;

*H2: Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi davranışlar arasındaki olumsuz ilişki kolektif şükran düzeyi yüksek olan çalışanlarda daha zayıftır.*



**Şekil 1:** Kavramsal Model

### 3. METODOLOJİ

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 21.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırma modeline yönelik anket çalışması doğrultusunda elde edilen verilerin analizinde öncelikle katılımcıların demografik özellikleri sınıflandırılmış, daha sonra değişkenler arası birlikte değişim ilişkileri korelasyon analizi, aşırı niteliklilik algısının yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılarak incelenmiştir. Son olarak kolektif şükranın şartlı etkisinin hangi seviyelerde (düşük, orta, yüksek) aşırı niteliklilik algısı-yenilikçi işyeri davranışları ilişkisini etkilediğini test etmek için PROCESS makrosunda hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini 2016-2017 yılında İstanbul'daki sigortacılık sektöründe lisansüstü

eğitimine devam eden sigortacılar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kartopu örnekleme yöntemi ile ulaşılan özel sektördeki lisansüstü eğitime devam eden 121 sigorta şirketi çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma kapsamındaki veri anket tekniğiyle toplanmıştır. Örneklemin özellikle lisansüstü eğitime devam eden çalışanlardan oluşmasının temel sebebi eğitim düzeyi gibi bir değişkenin aşırı niteliklilik algısının önemli belirleyicilerinden birisi olmasıdır (Maynard vd., 2006). Diğer yandan sigortacılık sektöründe çalışmak için çoğunlukla üniversite, lise ve dengi okullar ve yüksekokul düzeyindeki eğitime sahip olmanın yeterli olması ve sektördeki çalışanların çoğunun belirtilen eğitim düzeylerinde olması (Çelikkol ve Dalkılıç, 2010) araştırmanın özellikle lisansüstü eğitime sahip çalışanlar üzerinde yapılmasının bir diğer sebebidir. Katılımcıların %62.8'i erkek, %37.2'si kadın, ortalama çalışma süresi 11±8 yıl, 35±8 yaş aralığında, %66.3'ü evli ve %33.7'si bekar sigortacılık sektörü çalışanlarından oluşmaktadır.

### 3.2. Ölçekler

Algılanan aşırı niteliklilik algısı Maynard vd. (2006) tarafından geliştirilen ve Yıldız vd., (2017) tarafından Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılan 9 ifadeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Yenilikçi davranışları ölçmek için Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ve Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması Yıldız vd. (2017) tarafından yapılan 6 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Son olarak kolektif şükranı ölçmek için Akgün vd. (2016) tarafından geliştirilen 12 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki tüm ölçeklerdeki ifadeler, beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). Araştırmada kullanılan ölçekler EK 1'de sunulmuştur.

### 3.3. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tek tek yapı geçerliliği SPSS 21.0 programı kullanılarak açıklayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Bu doğrultuda yapılan açıklayıcı faktör analizi neticesinde tüm boyutların varyansın %64.28'lik kısmını (algılanan aşırı niteliklilik %24.67, kolektif şükran %20.11, yenilikçi davranışlar %19.47) açıkladığı gözlenmiştir (KMO=.848;  $\chi^2=1319.818$ ;  $df=190$ ;  $p<0.001$ ). Kaiser Meyer Olkin değerine bakıldığında ise araştırma kapsamında ulaşılan örneklem büyüklüğünün açıklayıcı faktör analizi için kabul edilen asgari düzeyden (.50) oldukça yüksek olduğu gözlenmektedir (Hair, Black, Babin, Anderson, 2010). Diğer yandan ölçeklerin Cronbach's (1951) Alpha değerleri sırasıyla 0.93, 0.91, ve 0.87'dir. Elde edilen güvenilirlik değerlerinin Cronbach (1951)'in önermiş olduğu 0.70 düzeyinden yüksek olduğu ve oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Tablo 2).

**Tablo 2. Faktör Analizi Sonuçları**

İfadeler	Faktörler
----------	-----------



	AN	KŞ	YİD
AN.2	.816		
AN.7	.798		
AN.1	.792		
AN.9	.790		
AN.4	.765		
AN.6	.728		
AN.3	.719		
AN.8	.714		
KŞ.7		.862	
KŞ.4		.858	
KŞ.8		.856	
KŞ.9		.845	
KŞ.11		.839	
YİD.3			.767
YİD.4			.763
YİD.2			.752
YİD.5			.720
YİD.1			.699
YİD.6			.697
Cronbac Alpha 8	0.93	0.87	0.91
Açıklanan Varyans (%)	24.67	20.11	19.46
	0	2	7

Açıklanan Toplam Varyans 64.248

KMO=.848;  $\chi^2=1319.818$ ;  $df=190$ ;  $p<0.001$

Rotasyona 5 iterasyonda ulaşılmıştır.

AAN: Algılanan Aşırı Niteliklilik; KŞ: Kolektif Şükran; YD; Yenilikçi Davranışlar.

Madde Toplam Korelasyonları:

Aşırı Niteliklilik (min: 0.596 – max.: 0.764)

Kolektif Şükran (min: 0.781 – max.: 0.830)

Yenilikçi Davranışlar (min: 0.579 – max.: 0.703)

Tablo 2’den görüldüğü üzere yapılan faktör analizi sonucunda algılanan aşırı niteliklilik ölçeğine ait bir soru (Ölçek ifadeleri makale sonundaki Ek 1’de sunulmuştur) ve kolektif şükranı ait 7 soru farklı boyutlara dağıldığında bu sorular adım adım analizden çıkarılarak analizler tekrarlanmış ve 5 tekrar (iteration) sonucunda Tablo 2’deki faktör çözümüne ulaşılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde, açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkan gözlenen değişkenlerin, örtük değişkenlere (faktörlere) uygun olup olmadığını gösteren beş indeks kullanılmaktadır;  $\Delta\chi^2/df$ , GFI, CFI, RMSEA ve NFI (Hair vd., 2010). Bu değerler ( $\Delta\chi^2/df= 1.46$ , GFI= 0.84, CFI= 0,95, NFI= 0,85, RMSEA= 0,06) alanyazında genel kabul görmüş uyum istatistik referans değerleriyle (Hair vd., 2010) karşılaştırıldığında ele alınan değişkenlere ilişkin en uygun faktör yapısına ulaşıldığı görülmektedir.

Değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkisini göstermek üzere yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları ve güvenilirlik düzeyleri Tablo 3’de sunulmuştur. Buna göre aşırı niteliklilik algısı ile yenilikçi davranışlar arasındaki negatif yöndeki birlikte değişim ilişkisi ( $r=-.358$ ;  $p>0.01$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Benzer şekilde algılanan aşırı niteliklilik ile kolektif şükran arasındaki pozitif yöndeki birlikte değişim ilişkisi ( $r=.196$ ;  $p>0.05$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Son olarak yenilikçi davranışlar ile kolektif şükran arasındaki negatif yöndeki birlikte değişim ilişkisi ( $r=-.297$ ;  $p<0.01$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır.

**Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Ve İçsel Tutarlılık Düzeyleri**

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	Std.		
			1	2	3
Algılanan aşırı niteliklilik	4.12	.814	(0, 93)		
Kolektif şükran	2.18	.710	.196*	(0,87)	

Yenilikçi işyeri davranışları 2.13 .766 -.358\*\* -.297\*\* (0,91)

\*Korelasyon  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır; \*\* Korelasyon  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır; İçsel tutarlılık düzeyleri (Cronbach's Alpha) parantez içinde sunulmuştur.

Algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisi ve kolektif şükranın bu ilişkideki şartlı değişken etkisi Hayes'in (2012) SPSS programı için geliştirmiş olduğu PROCESS makrosu kullanılarak analiz edilmiştir.

**Tablo 4. Kolektif Şükranın Şartlı Değişken Etkisi**

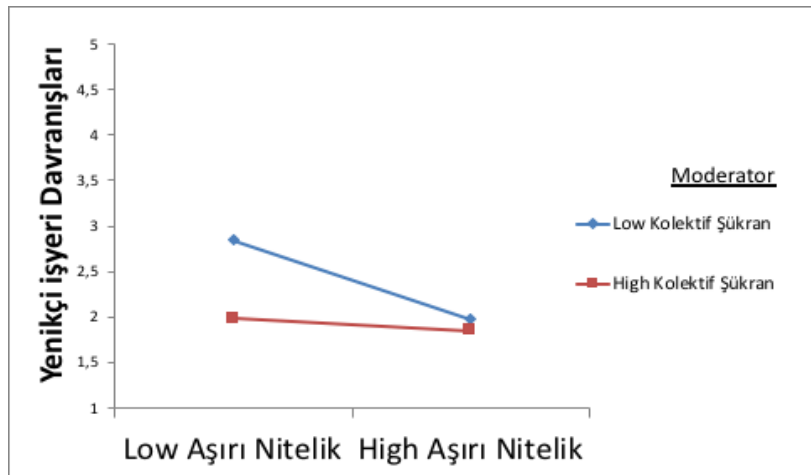
<i>Kolektif Şükranın Moderator Etkisi</i>				
	$\beta$	<i>Std. Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Yenilikçi İşyeri Davranışları</i>				
Sabit	2.161	.063	34.195	.0000****
Kolektif Şükran	-.245	.090	-2.724	.0075***
Aşırı Niteliklilik Algısı	-.250	.081	-3.085	.0025***
Kolektif Şükran x Aşırı Niteliklilik Algısı	.185	.083	2.232	.0275*
<b>Kolektif Şükranın Şartlı Etkisi</b>	<i>Şartlı Etki (<math>\beta</math>)</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Kolektif Şükranın Şartlı Etkisi = M ± ISD</i>				
M- 1SS (-.7122) Düşük	-.382	.088	-4.348	.0000****
M (.0000) Orta	-.250	.081	-3.085	.0025***
M+1SS (.7122) Yüksek	-.118	.111	-1.065	.2891
<i>Model Özeti</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	.464	.216	10.721	.0000****
<i>Etkileşim neticesinde artan R<sup>2</sup></i>	<i>R<sup>2</sup>'deki değişim</i>	<i>F</i>	<i>Sd.</i>	<i>P</i>
	.033	4.9804	117	.0275

\*P<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001; \*\*\*\*p<0.0001

Kurulan regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R=.464$ ;  $R^2= .216$ ;  $F=10.7212$ ;  $p<0.0001$ ). Analiz sonuçları algılanan aşırı niteliklilik değişkeninin yenilikçi işyeri davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir ( $\beta=-.643$ ;  $t= -3.6747$ ;  $p<0.001$ ). Ayrıca kolektif şükranın aşırı niteliklilik ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişki üzerindeki şartlı değişken etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $\beta=.185$ ;  $t= 2.2317$ ;  $p = .0275 <0.05$ ). Kreft, De Leeuw ve Aiken (1995) basit modellerde ortalama odaklılık (mean centering) yaklaşımının uygun olabileceğini önermektedir. Benzer şekilde Cohen vd., (2013) sürekli değişkenlerin hiyerarşik regresyona dahil edilmelerinden ortalama odaklılık yaklaşımının tercih edilmesinin çoklu doğrusallık (multicolienarity) problemini engelleyeceğini öne sürmektedir. Bu doğrultuda kolektif şükran ve bağımsız değişken olan algılanan aşırı niteliklilik merkezleştirilmiştir. Buna göre kolektif şükran düzeyi orta ( $\beta=-.250$ ;  $t=-3.0854$ ;  $p<0.001$ ) ve düşük ( $\beta=-.382$ ;  $t= -4.3476$ ;  $p<0.0001$ ) düzeyde olan çalışanlarda bu ilişki daha güçlüdür. Ancak kolektif şükran düzeyi yüksek olan çalışanlarda ise aşırı niteliklilik ile yenilikçi davranışlar arasındaki olumsuz ilişki istatistiksel açıdan anlamlılığını yitirmektedir ( $\beta=-.118$ ;  $t= -1.0648$ ;  $p=.2891$ ). Ayrıca, genel olarak etkileşim (algılanan aşırı niteliklilik x kolektif şükran) değişkeninin anlamlılığına bakıldığında beta katsayısı ( $\beta= .185$ ;  $t= 2.2317$ ;  $p<0.05$ ) olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı olmaktadır. Bu doğrultuda kolektif şükran değişkeninin örgütler için gerekli ve önemli bir değişken olduğu ve normalde yenilikçi davranışları azaltan aşırı niteliklilik algısının olumsuz etkisini törpüleyen bir değişken olduğu söylenebilir.

Elde edilen sonuçların grafiksel sunumu Stone ve Hollenbeck (1989)'in önermiş olduğu yöntem uygulanarak Şekil 2' de sunulmuştur.

**Şekil 2. Kolektif Şükranın Şartlı Etkisi (Düşük)**



Aiken vd. (1991)'in basit eğim testine göre kolektif şükran değişkeninin düşük ve yüksek seviyelerinde sıfırdan farklı değerler elde edilmiştir. Kolektif şükranın seviyelerine göre algılanan aşırı niteliklilik ve yenilikçi işyeri davranışları arasındaki ilişki aynı yönde devam etmesine rağmen, yüksek kolektif şükran seviyelerinde, aşırı niteliklilik algısı ile yenilikçi davranışlar arasındaki negatif ilişki yok

olmaktadır. Başka bir ifadeyle, kolektif şükran yenilikçi davranışlar ile aşırı niteliklilik arasındaki negatif ilişkiyi törpülemekte ya da azaltmaktadır.

#### 4. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Bu araştırmada aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanların yenilikçi işyeri davranışları sergileme potansiyelleri ve kolektif şükranın bu ilişki üzerindeki şartlı değişken etkisi incelenmiştir. Sigortacılık sektöründe çalışmakta olan 121 beyaz yakalı çalışandan toplanan veriler nicel analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir. Kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu ve sosyal mübadele kuramlarına dayanarak geliştirilen her iki araştırma hipotezi de desteklenmiştir. Buna göre bulgular aşırı nitelikliliğin yenilikçi davranışlar üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu gösterirken, bu olumsuz etki kolektif şükran düzeyi düşük olan çalışanlarda daha güçlü, kolektif şükran düzeyi yüksek olan çalışanlarda ise istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Bu çalışmanın en önemli kuramsal katkısının, alanyazında çelişkili sonuçlar veren aşırı niteliklilik algısının hangi dinamikler çerçevesinde olumlu veya olumsuz sonuçlara sebep olabileceğinin tespit edilmesi olduğu düşünülmektedir. Bir işin gerektirdiği iş yükü ve psikolojik özelliklerin çalışana uyması, çalışanın işi ile ilgili olumlu tavırlar geliştirmesinin ve örgütünün yararına olabilecek kararlar verebilmesinin zeminini oluşturur (Resick, Baltes ve Shantz, 2007). Bu durumda, çalışanın öncelikle kendini yaptığı işe uygun hissetmesi önemlidir, çünkü kişi-iş uyumunun olması çalışanın iş seçimi, niyeti ve kararları ile doğrudan ilişkilidir (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin ve Jones, 2005). Böylelikle, hem yaptığı işe uygun olduğunu düşünen hem de aşırı niteliklilik algısı taşıyan bir çalışanın, örgüt performansını olumlu etkileyebilecek davranışlarda bulunması muhtemeldir. Johnson ve Johnson (2000) algılanan aşırı nitelikliliğin iş tatmini olumsuz etkilediğini bulgulamışlardır. Ancak bu çalışmada ilginç ve önemli olan nokta, aşırı niteliklilik algısı yüksek olan çalışanların, gelişimlerine dair örgütlerinden bir çaba görmediklerinde ve iş uyumu algıları olmadığında, iş tatminlerinin düştüğünün görülmesidir. Bu sebeple, aşırı niteliklilik algısı taşıyan çalışanların, eğer işlerine ve örgütlerine uyumlu olmadıkları algıları taşıyorlarsa, yenilikçi davranışlar gibi örgütsel sonuçları olumlu etkileyebilecek tutum ve aksiyonlar geliştirmeleri zor olacaktır.

Kişi-iş uyumu kuramına göre geliştirilen ve sosyal mübadele teorisi kapsamında modele dâhil edilen kolektif şükran şartlı değişkeninin, teorik beklentiler ile uyumlu yönde çalıştığı görülmektedir. Alanyazındaki çalışmaların önerdiği üzere şükran duygusu örgütler için olumlu sonuçlara sebep olabilecek bir durumdur (Dutton ve Heaphy, 2003; Akgün vd., 2016). Bu sav, araştırma modelinde aşırı nitelikliliğin yenilikçi işyeri davranışlarının azaltıcı etkisini ortadan kaldırarak doğrulanmıştır. Bu bulgudan hareketle eğer örgütler çalışanların şükran duygusunu geliştirecek işlem, faaliyet ve davranışlar sergilerse çalışanların yenilikçi davranışlar sergileme potansiyellerini arttıracakları söylenebilir.

Çalışmanın farklı sektörlerde görev yapan profesyonellere ve yöneticilere olan katkısı ise stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütlerin rekabetçi avantajlarını geliştirmeleri ve sürdürebilmeleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aşırı niteliklilik algısının son yıllarda bu derece önem kazanmasındaki en önemli nedenlerden biri de gerek ülkemizde gerekse yurt dışında çalışan kesimin yüksek lisans eğitimlerine hız vermesidir. YÖK istatistiklerine göre 2013-2014 öğretim yılından, 2016-2017 öğretim yılına kadar geçen sürede yüksek lisansa kaydolan öğrenci sayısı yaklaşık 4 kat artmıştır. Green ve Zhu (2008) çalışanların aşırı niteliklilik algısının, yüksek lisans programlarından mezun olanlarda, diğerlerine göre daha fazla olduğunun altını çizmişlerdir. Özellikle çalışanların yaptıkları iş, yüksek lisans seviyesine uymayan bir iş olduğunda, ayrılma oranının arttığını bulmuşlardır. Diğer yandan Türkiye'deki sigorta çalışanlarının çoğunluğunun eğitim düzeyi sırasıyla lisans, lise ve dengi okullar ve son olarak yüksek okul mezunu çalışanlardan oluşması (Çelikkol ve Dalkılıç, 2010) lisansüstü eğitime devam eden çalışanların kendilerini aşırı nitelikli görmeleri noktasında bu düşüncüyü desteklemektedir. Her ne kadar Kamilçebe (2012) bu sektördeki çalışanların eğitim düzeyinin arttığını belirtse de sigortacılık eğitimi alan kişilerin çoğunlukla başka sektörlerde istihdam edildiği görülmektedir. Bu doğrultuda Tablo 3'de sunulduğu üzere çalışmanın örneklemini temsil eden 121 sigorta çalışanın aşırı niteliklilik algısı puan ortalamaları da (4.12) yukarıdaki açıklamalarla örtüşmektedir. Bu bilgiler ışığında, insan kaynakları yönetiminin gerek çalışanların örgütlerine katkılarının devam etmesi gerekse örgütlerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını doğru anlayarak karşılayabilmesi açısından önemi bir kez daha karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerin ana rekabet güçlerini korumaları ve devam ettirmeleri sadece üst yönetimin öncelik alması ile mümkün değildir. Üst yönetim, örgütün ana rekabet güçleri ve avantajları konusunda çalışanlara net bir yol haritası çizmekle yükümlüdür (Prahalad ve Hamel, 1990). Örgütün tüm maddi ve maddi olmayan kaynaklarını yönetmek oldukça zordur. İnsan kaynakları boyutunun örgütün stratejik plan sürecine ve rekabetçi avantaj yarattığı noktalara tamamen bütünleştirilmesi gerekir. Örneğin, çalışanların yenilikçiliği destekleyecek davranışlar gösterebilmelerinin, örgütün rekabetçiliğine güç katması beklenir (Carmeli, Meitar, ve Weisberg 2006). Bu yüzden, insan kaynaklarını stratejik olarak yönetebilmek örgütün rekabetçi avantaj kazanmasının önemli bir bileşenidir (Guest, 1987). Hamel ve Prahalad'a göre (1989) bir örgütün rekabetçi gücü kısa vadede mal ve hizmetlerin fiyat/performans unsurlarının iyileştirilmesi ile oluşturulabilir. Ancak, uzun vadede rekabetçiliği sürdürmek, düşük fiyat ve rakiplerden daha hızlı olmanın yanında, hiç beklenmedik mal ve hizmetlerden yeni fırsatlar yaratmakla mümkün olur. Bu durum da örgütün yaratıcılığını sürdürmesi ve yenilik yaratabilme kapasitesi oluşturabilmesiyle mümkündür. Burada üst yönetimin tüm örgüt içi kabiliyetleri ve kapasiteleri birleştirebilme gücü, örgütün değişen pazar koşullarına karşı daha iyi uyum sağlamanın anahtarı olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabetçi avantajı yakalamak, örgütün öğrenebilmesinden ve örgütsel hafızasını yeri geldiğinde öğrendiklerini unutarak tazeleyebilmesiyle de alakalıdır (Baker ve Sinkula, 1999). Temel yetenekler, örgütün biriktirdiği ve oluşturduğu bilgi birikimlerinden özümser ve gerek örgüt içi gerekse örgüt dışında yer alan birçok kaynağın etkileşiminden oluşur (Leonard-

Barton, 1992). Önemli olan bu temel yeteneklerin nasıl kullanıldığı ve sürdürülebilir rekabetçi avantajın nasıl kazanıldığıdır. Bu yüzden örgütlerin kaynak, kabiliyet ve yeteneklerini stratejik planlarına katarak, işlevsel hale getirmesi hayati önem taşır. Kademeli olarak artan uzun vadeli bir özveri ve bağlılık gerektiren çalışma ile oluşturulan stratejiler, örgüte gerçek ve kalıcı bir rekabet avantajı getirmekte büyük önem arz eder (Hamel ve Prahalad, 1989). Bu açıklamalar göz önüne alındığında örgüt içindeki çalışanların, olması gerekenin üzerindeki potansiyel ve kapasitelerini örgüt lehine kullanmaları önem arz etmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için çalışanların örgütü sahiplenmeleri, örgüte karşı aidiyet duygusu beslemeleri ve kendilerini değerli hissetmeleri sağlanmalıdır.

İnsan kaynağının, örgütlerin rekabetçi avantaja ulaşmadaki önemli unsurlarından biri olmasından dolayı, çalışanlara yapılan yatırımların, çalışanlara sunulacak olan iş ile uyumlu olması gerekir. Şöyle ki, kariyer gelişimleri için yatırım yapılan çalışanların bir süre sonra yaptıkları iş için kendilerini aşırı nitelikli görme eğilimleri yükselebilmektedir (Greene ve Zhu, 2008). Bu algının örgüt lehine kullanılabilmesi için çalışanlara belli bir kariyer planı da sunulması gerekebilir. Örneğin Carmeli vd. (2006) öz-liderlik vasıflarını geliştirmeleri için yatırım yapılan çalışanların, yüksek oranda yenilikçi davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, çalışanların yetkilendirilmesi de örgütlerin hem rekabetçi hem de yenilikçi kalmalarına hizmet etmektedir (Fernandez ve Moldogaziev, 2012). Çalışanlar tarafından gösterilen yenilikçi davranışların örgüt geneli için faydalı olacağı doğrudur. Ancak örgüt için faydalı olabilecek bu davranışların ortaya çıkması çalışanın yenilikçi fikirler üretebilmesi, yaratıcı olabilmesi ve bu fikirleri gerçekleştirilebilir kılması büyük ve nitelikli bir çaba gerektirmektedir (Janssen, 2004). Bu sebeple, çalışanların bu çabayı gösterebilmeleri örgütlerine olan duygusal bağlılıklarının sağlanmasıyla mümkün olabilmektedir. Jafri (2010) duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerinde daha iyi performans gösterdiklerini, yeni ve uygulanabilir fikirler oluşturduklarını ve tüm örgütün performansını artırıcı şekilde hareket etmeye meyilli olduklarını bulgulamıştır.

Araştırmanın sigortacılık sektöründeki çalışanlara yapılması çalışmanın ilk kısıtını oluşturmaktadır. Bu araştırmanın başka sektör çalışanları üzerinde yapılması elde edilen sonuçların genellenebilmesi açısından ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise örneklemin 121 kişiden oluşmasıdır. Her ne kadar ulaşılan örneklem büyüklüğü istatistiksel analizler için yeterli olsa da sonuçların genellenebilmesi açısından araştırma evrenini temsil yetkisi yüksek daha büyük örneklem sayılarına ulaşılması gelecek araştırmacılara önerilmektedir. Diğer yandan her ne kadar önceki çalışmalar uygun koşullar sağlandığında aşırı nitelikli çalışanların potansiyellerini olumlu davranışlara yönlendirebileceği bulgusunu ortaya koymuş olsa da bu yöndeki çalışmalar hala sınırlı düzeydedir. Dolayısıyla yalnızca kolektif şükranın şartlı değişken olarak eklenmiş olduğu araştırma modeli başka durumsal değişkenlerin eklenmesi ile geliştirilmeli ve daha bütüncül bir bakış açısının sunulması araştırmacılara önerilmektedir. Daha da önemlisi kolektif şükran duygusunun örgütsel adalet, duygusal bağlılık, algılanan örgütsel destek gibi potansiyel öncüllerinin de modele dâhil edildiği daha kapsamlı modellerin bütüncül bakış açılarının alanyazına kazandırılması açısından gelecek araştırmacılara önerilmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Aiken, L. S., West, S. G., Reno, R. R. (1991) "Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions" Newbury Park, CA: Sage
- Abstein, A., Heidenreich, S., Spieth, P. (2014) "Innovative Work Behaviour: The Impact of Comprehensive HR System Perceptions and the Role of Work-Life Conflict" *Industry and Innovation*, 21(2), 91-116.
- Adler, M. G., Fagley, N. S. (2005) "Appreciation: Individual differences in finding value and meaning as a unique predictor of subjective well-being". *Journal of Personality*, 73(1), 79-114.
- Akbıyık, Ü.B.S. (2016) "Algılanan Aşırı Nitelikliliğin İş Performansına Etkisi Örgütsel Desteğin Biçimlendirici Değişken Rolü", *Journal of International Social Research*, 9(42), 1712-1720.
- Akgün, A. E., Erdil, O., Keskin, H., Müceldili, B. (2016) "The Relationship Among Aratitude, Hope, Connections, and Innovativeness", *Service Industries Journal*, 36(3/4), 102-123.
- Akın, A., Ulukök, E. (2016) "Fazla Nitelikliliğin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Kavramsal Bir Değerlendirme" *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 71-86.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990) "The, Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Baker, W. E., Sinkula, J. M. (1999) "The Synergistic Effect Of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Blau, P. M. (1964) "Exchange and Power in Social Life": Transaction Publishers.
- Brkich, M., Jeffs, D., Carless, S. A. (2002) "A Global Self-report Measure of Person-job Fit", *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 43.
- Brynin, M., Longhi, S. (2009) "Overqualification: Major or Minor Mismatch?" *Economics of Education Review*, 28(1), 114-121.
- Caldwell, D.F., O'Reilly, C.A. (1990) "Measuring Person-job Fit with a Profile-Comparison Process", *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.
- Carmeli, A., Meitar, R., Weisberg, J. (2006) "Self-leadership Skills and Innovative Behavior at Work", *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Carmeli, A., Spreitzer, G. M. (2009) "Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work", *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., Jones, D. A. (2005) "Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944.



- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., Aiken, L. S. (2013) “Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences”: Routledge.
- Cronbach, L. J. (1951) “Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests”, *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Çelikkol, H., Dalkılıç, N. (2010) “Türkiye’de Sigorta Sektöründe İstihdam, Eğitim Ve Geleceğe İlişkin Öneriler”, *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2(2), 73-80.
- Dutton, J. E., Heaphy, E. D. (2003) “The Power Of High-quality Connections”, In K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (Vol. 3, pp. 263-278): San Francisco: Berrett-Koehler.
- Erdoğan, B., Bauer, T. N. (2009) “Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment”, *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557-565.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J., Truxillo, D. M. (2011) “Overqualified Employees: Making the Best of a Potentially Bad Situation for Individuals and Organizations”, *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 215-232.
- Fernandez, S., Moldogaziev, T. (2012) “Using Employee Empowerment To Encourage Innovative Behavior In The Public Sector”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 155-187.
- Fine, S., Nevo, B. (2008) “Too Smart For Their Own Good? A Study Of Perceived Cognitive Overqualification In The Workforce”, *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 346–355.
- Fitzgerald, P. (1998) “Gratitude and Justice”, *Ethics*, 109(1), 119-153.
- Fredrickson, B. (2001) “The Role Of Positive Emotions In Positive Psychology”, *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Green, F., Zhu, Y. (2010) “Overqualification, Job Dissatisfaction, And Increasing Dispersion In The Returns To Graduate Education”, *Oxford Economic Papers*, 62(4), 740-763.
- Guest, D. E. (1987) “Human Resource Management and Industrial Relations”, *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Hair, J. F., Black, W. C, Babin, B. J. ve Anderson, R. E., (2010) “Multivariate Data Analysis: A Global Perspective”, 7th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989) “Strategic Intent”, *Harvard Business Review*, May-June, 63-76.
- Hayes, A. F. (2012) “PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling [White paper]”, Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>

- Holtom, B. C., Lee, T. W., Tidd, S. T. (2002) “The Relationship Between Work Status Congruence And Work-related Attitudes And Behaviors”, *Journal of Applied Psychology*, 87, 903–915.
- Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K., Liu, S., Li, Y. (2015) “There are Lots of Big Fish in this Pond: The Role of Peer Overqualification on Task Significance, Perceived Fit, and Performance for Overqualified Employees”, *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1228-1238.
- Jafri, M. H. (2010) “Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior: A Study In Retail Sector”, *Journal of Management Research*, 10(1), 62.
- Janssen, O. (2004) “How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful”, *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.
- Johnson, G. J., Johnson, W. R. (1997) “Perceived Overqualification, Emotional Support, and Health”, *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1906–1918.
- Johnson, G. J., Johnson, W. R. (2000) “Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis”, *The Journal of Psychology*, 134(5), 537-555.
- Johnson, W. R., Morrow, P. C., Johnson, G. J. (2002) “An Evaluation Of A Perceived Overqualification Scale Across Work Settings”, *Journal of Psychology*, 136, 425–441.
- Khan, L. J., Morrow, P. C. (1991) “Objective and Subjective Underemployment Relationships to Job Satisfaction”, *Journal of Business Research*, 22(3), 211-218.
- Kreft, I. G., De Leeuw, J., Aiken, L. S. (1995) “The Effect of Different Forms of Centering in Hierarchical Linear Models”, *Multivariate Behavioral Research*, 30(1), 1-21.
- Leonard-Barton, D. A. (1992) “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development”, *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Lobene, E. V., Meade, A. W. (2013) “The Effects of Career Calling and Perceived Overqualification on Work Outcomes for Primary and Secondary School Teachers”, *Journal of Career Development*, 40(6), 508-530.
- Lobene, E. V., Meade, A. W., Pond, S. B. (2015) “Perceived Overqualification: A Multi-Source Investigation of Psychological Predisposition and Contextual Triggers”, *Journal of Psychology*, 149(7), 684-710.
- Luksyte, A., Spitzmueller, C. (2016) “When Are Overqualified Employees Creative? It Depends on Contextual Factors”, *Journal of Organizational Behavior*, 37, 635-653.
- Luksyte, A., Spitzmueller, C., Maynard, D. C. (2011) “Why Do Overqualified Incumbents Deviate? Examining Multiple Mediators”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 279-296.

- Martinez, P. G., Lengnick-Hall, M. L., Kulkarni, M. (2014) "Overqualified? A Conceptual Model of Managers' Perceptions of Overqualification in Selection Decisions", *Personnel Review*, 43(6), 957-974.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., Maynard, A. M. (2006) "Underemployment, Job Attitudes, and Turnover Intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 509-536.
- Maynard, D. C., Parfyonova, N. M. (2013) "Perceived Overqualification and Withdrawal Behaviours: Examining The Roles of Job Attitudes and Work Values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 435-455.
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., Tsang, J.-A. (2002) "The grateful disposition: a conceptual and empirical topography", *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 112.
- Mumford, M. D., Gustafson, S. B. (1988) "Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation", *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Müceldili, B., Erdil, O., Akgün, A. E., Keskin, H. (2015) "Collective Gratitude: Positive Organizational Scholarship Perspective", *International Business Research*, 8(8), 92-102.
- Nisula, A. M., Kianto, A. (2016) "The Antecedents of Individual Innovative Behaviour in Temporary Group Innovation", *Creativity and Innovation Management*, 25(4), 431-444.
- Pons, F. J., Ramos, J., Ramos, A. (2016) "Antecedent Variables of Innovation Behaviors in Organizations: Differences Between Men and Women", *European Review of Applied Psychology-Revue Europeenne De Psychologie Appliquee*, 66(3), 117-126.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Resick, C. J., Baltes, B. B., Shantz, C. W. (2007) "Person-organization Fit and Work-related Attitudes And Decisions: Examining Interactive Effects With Job Fit and Conscientiousness", *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1446.
- Russell, Z. A., Ferris, G. R., Thompson, K. W., Sikora, D. M. (2016) "Overqualified Human Resources, Career Development Experiences, and Work Outcomes: Leveraging An Underutilized Resource With Political Skill", *Human Resource Management Review*, 26(2), 125-135.
- Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994) "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seibert, S. E., Wang, G., Courtright, S. H. (2011) "Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review", *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.

- Stone, E. F., Hollenbeck, J. R. (1989) “Clarifying Some Controversial Issues Surrounding Statistical Procedures for Detecting Moderator Variables: Empirical Evidence and Related Matters”, *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 3-10.
- Uçar, Z. (2016) “Kontrol Algısı - Psikolojik Sahiplenme İlişkisi Üzerinde Algılanan Aşırı Vasıflılığın Düzenleyicilik Etkisi”, *International Journal of Applied Business and Management Studies*, 1(1), 40-58.
- Van de Ven, A. H. (1986) “Central Problems in the Management of Innovation”, *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Vaisey, S. (2006) “Education and Its Discontents: Overqualification in America, 1972–2002”, *Social Forces*, 85, 835–864.
- Vecchio, R. P., Boatwright, K. J. (2002) “Preferences for Idealized Styles of Supervision”, *Leadership Quarterly*, 13, 327–342.
- West, M. A., Farr, J. L. (1990) “Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies”. NY: John Wiley Sons, 265-267.
- Yıldız, B., Özdemir, F., Habib, E., Çakı, N. (2017) “Aşırı Nitelikliliğin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Moderator Etkisi”, *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 40-61
- Yıldız, B., Uzun, S., Coşkun, S. S. (2017) “Drivers of Innovative Behaviors: The Moderator Roles of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment”, *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3), 34-360

### **Ek 1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler;**

*\* Faktör analizinde uygun faktöre dağılmadığı için analizden çıkarılan soruları göstermektedir.*

#### ***Aşırı Niteliklilik Ölçeği (Maynard vd., 2006)***

AN1 İşim sahip olduğumdan daha az eğitim gerektirir.

AN2 Bu işte başarılı olmak için sahip olduğum iş tecrübesine gerek yoktur.

AN3 Bu işin gerektirmediği becerilere sahibim.

AN4 Benden daha az eğitilmiş biri de işimde iyi performans gösterebilir.

\*AN5 Önceki iş deneyimim bu işte tam olarak kullanılmıyor.

AN6 İş yapmak için gerekenden çok daha fazla bilgiye sahibim.

AN7 İşimin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahibim.

AN8 Benden daha az iş tecrübesine sahip olan birisi de benim yaptığım işi yapabilir.

AN9 İş yapmak için gerekenden daha fazla kabiliyete sahibim.

#### ***Yenilikçi İşyeri Davranışları Ölçeği (Scott ve Bruce, 1994)***

YİD1 İşimle ilgili yenilikçiyimdir.

YİD2 İşimle ilgili yaratıcı fikirler üretirim.

YİD3 Başkalarının fikirlerini destekler ve savunurum.

YİD4 Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik kaynakları araştırır ve korurum.

YİD5 İşimde yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün fikirlerini araştırırım.

YİD6 Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik yeterli düzeyde plan ve programları geliştiririm.

***Kolektif Şükran Ölçeği (Akgün vd., 2016)***

\*KŞ1 Kariyer gelişimimizi önemseydiği için firmamıza minnet duyarız.

\*KŞ2 Üst yönetim ile açık ve kolaylıkla iletişim kurmamızı sağladığı için, firmamıza minnet duyarız.

\*KŞ3 Karar verme sürecine katılımımızı cesaretlendirdiği için firmamıza minnet duyarız.

KŞ4 Etik ve ahlaki davranışla ilgili politikaları izlediği için firmamıza minnet duyarız.

\*KŞ5 İstemeyerek hata yaptığımızda bize tolerans gösterdiği için firmamıza minnet duyarız.

\*KŞ6 Yaptığımız işleri takdir ettiği için firmamıza minnet duyarız.

KŞ7 Çalışanlarımıza arada fark gözetmeden adilce davrandığı için firmamıza minnet duyarız.

KŞ8 Kaliteli sağlık hizmeti ve yardımları almamızı sağladığı için firmamıza minnet duyarız.

KŞ9 Performansımız ile ilgili feedback (geri besleme) sağladığı için firmamıza minnet duyarız.

\*KŞ 10 Fikirlerimizi önemseydiği için firmamıza minnet duyarız.

KŞ 11 İhtiyaç ve isteklerimizi önemseydiği için firmamıza minnet duyarız.

\*KŞ 12 Bizi gelecekteki iş pozisyonlarına hazırlamaya yönelik eğitim verdiği için firmamıza minnet duyarız.