



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**FAZLA NİTELİKLİLİK VE SES DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE
BİREYSEL VE DURUMSAL FAKTÖRLERİN ROLÜ: SİVİL
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI**

Halil Sezgi SÖZBER

Doktora Tezi

Ankara, 2026

FAZLA NİTELİKLİLİK VE SES DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE BİREYSEL VE DURUMSAL
FAKTÖRLERİN ROLÜ: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI

Halil Sezgi SÖZBER

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2026

KABUL VE ONAY

Halil Sezgi SÖZBER tarafından hazırlanan “Fazla Niteliklilik ve Ses Davranışı İlişkisinde Bireysel ve Durumsal Faktörlerin Rolü: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması” başlıklı bu çalışma, 20.04.2026 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

[Unvanı, Adı ve SOYADI] (Başkan)

[Unvanı, Adı ve SOYADI] (Danışman)

[Unvanı, Adı ve SOYADI] (Üye)

[Unvanı, Adı ve SOYADI] (Üye)

[Unvanı, Adı ve SOYADI] (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezimin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**” kapsamında tezimin aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açıktır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimin ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

20/04/2026

Halil Sezgi SÖZBER

¹“*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*”

- (1) *Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.*
- (2) *Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metodların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.*
- (3) *Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.*
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim

Halil Sezgi SÖZBER

TEŞEKKÜR

Biraz farklı, samimi ve sosyal beğenirlik kaygısından uzak bir teşekkür yazmak istiyorum. Çünkü bu süreçte bana dokunan, yol gösteren, destek olan ve akademik yolculuğumda iz bırakan herkese içtenlikle teşekkür edebilmek benim için gerçekten çok önemli.

Yalnızca tez sürecimde değil, hayatımın pek çok alanında bana her zaman koşulsuz destek olan değerli hocam Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Kendisine duyduğum şükranı her fırsatta dile getirmeye çalıştığım için burada sözü kısa tutmak isterim; ancak üzerimdeki emeği, desteği ve bana her zaman hissettirdiği güven benim için daima çok kıymetli olacaktır.

2017 yılında yüksek lisans eğitimi almak üzere Hacettepe Üniversitesi'ne ilk başvurduğumda mülakatıma giren; yalnızca bana karşı yaklaşımıyla değil, tüm öğrencilerine olan tutumuyla da kendisini ilk gördüğüm andan itibaren çok sevdiğim değerli hocam Prof. Dr. Semra GÜNEY'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Onun sayesinde Hacettepe Üniversitesi'ni çok sevdim. Yalnızca derin akademik bilgisiyle değil, insana dokunan yaklaşımıyla da her zaman örnek aldığım çok özel bir hocam oldu. Kendisiyle o gün karşılaşmamış olsaydım, belki de bugün akademinin içinde yer alamayacaktım. Bu nedenle benim için her zaman çok özel bir yere sahip olacaktır.

Prof. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ hocam; size duyduğum saygıyı, sevgiyi ve öğrenci-öğretici denkleminde benim için taşıdığınız anlamı anlatacak kelime haznesine sahip değilim. Bu nedenle yalnızca şunu söylemek istiyorum: Ben bu hayatta liyakatin ne demek olduğunu size bakarak öğrendim. Başarı için bedel ödemek gerektiğini, insanın mesleğini gerçekten ciddiye aldığına nelerden feragat edebileceğini ve doğru akademisyen olmanın ne anlama geldiğini de yine sizi tanıyarak gördüm. Belki sizi hiç tanımasaydım, doğru insan, doğru akademisyen ve doğru öğretici ne demek, bunu asla bu kadar derinden bilemeyecektim. Siz benim için yalnızca akademik anlamda değil, insani anlamda da çok güçlü bir rol model oldunuz. İnsanın mesleği için nasıl emek vermesi, hangi değerleri koruması, nasıl bir duruşla var olması ve hangi bedelleri göze alması gerektiğini bana canlı bir örnek olarak sundunuz. Hem hayatımda hem de akademik

kariyerimde uğraştığım pek çok şeyde, verdiğim bütün mücadelelerde sizden öğrendiklerim bana hep rehber oldu. Hiç şüphesiz üzerimdeki emekleriniz her şeyden büyüktür. Bugün tek başıma akademik kariyerimi liyakatle, değerlerimle ve elimden geldiğince doğru şekilde sürdürme çabam varsa, bu çabanın arkasında sizden öğrendiklerimin çok büyük bir yeri vardır. Hocam, ben sizin emeklerinizin karşılığını ödeyemem. Ancak sizden öğrendiğim her şeyi, akademik hayatım boyunca taşıyacağımı ve bana öğrettiklerinizi kendi yolumda yaşatmaya çalışacağımı biliyorum.

Prof. Dr. Selin METİN CAMGÖZ hocam, her daim ve her koşulda elinizden gelen bütün çabayla bana ve öğrencilerinize destek olduğunuz için gerçekten çok teşekkür ederim. Bu kadar başarıya rağmen her zaman mütevazı kalabilmek, sizden öğrendiğim pek çok şeyin yanında yalnızca bir tanesiydi. Bana olan desteğiniz, iyi niyetiniz ve akademik yolculuğuma kattıklarınız için size içtenlikle teşekkür ederim.

Sayın Tez İzleme Komitesi üyelerim, kendilerinden çok şey öğrendiğim değerli hocalarım Prof. Dr. Azize ERGENELİ ve Dr. Öğr. Üyesi Altan ÖZKİL'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Bu süreçte beni her koşulda desteklemeleri ve değerli görüşleriyle bana yol göstermeleri benim için çok kıymetliydi. Ayrıca Altan Hocam, yalnızca teorik katkılarıyla değil, veri toplama süreçlerimde sağladığı destekle de bu çalışmanın tamamlanmasında önemli bir yere sahiptir. Ne zaman yardıma ihtiyaç duysam yanımda olduğu için kendisine ayrıca teşekkür ederim.

Mesleği gerçekten sevmek ne demek, bunu bizlere uygulamalı gösteren ve kendisinden pek çok şey öğrendiğim Sayın Prof. Dr. Azize ERGENELİ hocama da bir kez daha teşekkür ederim. Kendisinin akademik duruşu, mesleğine olan bağlılığı ve bana kattıkları benim için çok kıymetliydi.

Savunma sınav jürimde yer alan değerli hocam Doç. Dr. Emre Burak EKMEKÇİOĞLU'na da en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bana olan bütün katkıları için ve kendisini tanıma şerefine eriştiğim için çok mutlu olduğum değerli hocam Doç. Dr. Öznur AŞAN'a teşekkürlerimi sunarım. Kendisinden öğrendiğim her şey ve bana olan desteği benim için her zaman çok değerli kalacaktır.

Prof. Dr. Leyla ÖZER, Prof. Dr. Kazım Barış ATICI, Prof. Dr. Pınar BAŞGÖZE, Prof. Dr. Canan ERYİĞİT, Prof. Dr. Beyza ÖZYİĞİT GÜLTEKİN, Prof. Dr. Semra KARACAER, Prof. Dr. Mustafa KILIÇ, Prof. Dr. Mine ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Prof. Dr. Burak PİRGAİP, Prof. Dr. Mehmet SOYSAL, Prof. Dr. Öznur ÖZKAN TEKTAŞ, Prof. Dr. Aydın ULUCAN, Doç. Dr. Göknur BÜYÜKKARA, Doç. Dr. Hatice ÇALIPINAR, Doç. Dr. Mustafa ÇİMEN, Doç. Dr. Arzu İLSEV, Doç. Dr. Anıl BOZ SEMERCİ, Doç. Dr. Niray TUNÇEL, Dr. Öğr. Üyesi Leyla BOY AKDAĞ, Dr. Öğr. Üyesi Bülent ÇEKİÇ, Dr. Öğr. Üyesi Onur KOYUNCU, Dr. Öğr. Üyesi Gizem ARI YILMAZ, Öğr. Gör. Dr. Eren MİSKİ AYDIN, Öğr. Gör. Şerife GÖKDEMİR GÜRAN, Dr. Hürcan KABAKCI, Dr. Cem MENTEN, Arş. Gör. Nizameddin ALYAPRAK, Arş. Gör. Sıla Can DEMİR, Arş. Gör. Seda Büşra SARAÇ, Arş. Gör. Saadet Nur Karadenizli SİNAP, Arş. Gör. H. Miraç GÜNEŞ ve tabii ki Nuray YETİK hocalarımla her birine ayrı ayrı teşekkür ederim.

Prof. Dr. Ceyda MADEN EYİUSTA hocama, çalışkanlığın, disiplinin ve akademik üretkenliğinin ne anlama geldiğini bana en güçlü şekilde gösterdiği için en içten teşekkürlerimi sunarım. Başarının tesadüf değil; emek, süreklilik ve kararlılıkla inşa edilen bir süreç olduğunu kendisinden öğrenmek benim için çok kıymetliydi. Bana kattığı her şey, desteği ve akademik yolculuğumdaki değerli izleri için kendisine gönülden teşekkür ederim.

Doç. Dr. Ayşegül KARAEMİNOĞULLARI hocama çok teşekkür ederim. Bu süreçteki desteği, katkıları ve bana kattıkları benim için çok kıymetlidir.

Atılım Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu'nun hem akademik çalışanlarına hem de idari çalışanlarına, veri toplama sürecimde gösterdikleri bütün çaba ve bana olan bütün destekleri için başta Dr. Öğr. Üyesi Altan ÖZKİL olmak üzere teşekkür ederim. Bu süreçte bana yardımcı olan herkesin desteği bu tezin tamamlanabilmesi açısından benim için çok değerli olmuştur.

Akademik yolculuğumda bana en güçlü ilhamı veren isimlerden biri olan değerli hocam Prof. Dr. Berrin ERDOĞAN'a ayrıca ve özellikle gönülden teşekkür ederim. Kendisinin akademik üretkenliği, disiplini ve alana yaptığı güçlü katkılar, bu mesleğe duyduğum bağlılığı her zaman beslemiş; bana daha çok çalışma, daha iyi üretme ve kendimi sürekli geliştirme sorumluluğunu hatırlatmıştır. Günün birinde kendisinin öğrencisi ya da

meslektaşı olabilmek, akademik hayatımın en güçlü ideallerinden biridir. Bu ideal, yalnızca bir hedef değil; her gün daha çok çalışmamı, daha iyi üretmemi ve kendimi bu mesleğe daha büyük bir ciddiyetle hazırlamamı sağlayan önemli bir motivasyon kaynağıdır. Dört yıldır bütün yoğunluğuna rağmen her soruma içtenlikle yanıt vermesi, beni ciddiyetle muhatap alması ve bu yolda bana destek olması benim için çok kıymetlidir. Verdiği her yanıt, gösterdiği her ilgi ve sunduğu her destek, yalnızca akademik gelişimime değil, bu yola devam etme cesaretime de güç katmıştır. Kendisinden öğrendiğim ve öğrenmeyi umut ettiğim her şey için kendisine en içten teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

SÖZBER, Halil Sezgi *Fazla Niteliklilik ve Ses Davranışı İlişkisinde Bireysel ve Durumsal Faktörlerin Rolü: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması*, Doktora Tezi, Ankara, 2026.

Görelî Yoksunluk ve Sosyal Karşılaştırma Teorilerinden hareketle bu araştırmada algılanan fazla nitelikliliğin destekleyici ve savunmacı ses davranışı ile olan ilişkisinde görelî yoksunluğun aracılık rolü değerlendirilmiştir. Aynı zamanda, algılanan fazla niteliklilik ve görelî yoksunluk arasındaki ilişkide hizmetkâr liderlik algısının ve grup fazla nitelikliliğinin düzenleyicilik rolü araştırılmıştır. Araştırmanın hipotezleri her ikisi de sivil havacılık sektörü çalışanlarından meydana gelen iki alt örneklem kapsamında değerlendirilmiştir. İlk (ana) örnekleme (Çalışma 1) 32 gruptan 204 çalışan ve 32 yöneticiden veri toplanmış olup araştırma içerisindeki bütün hipotezler sınamıştır. İkinci örnekleme (Çalışma 2) ise 121 çalışandan veri toplanmış olup algılanan fazla nitelikliliğin destekleyici ve savunmacı ses davranışı ile olan ilişkisi ve aracılık hipotezleri test edilmiştir. Nitekim, Çalışma 2'de katılımcıların destekleyici ve savunmacı ses davranışları, Çalışma 1'den farklı olarak öz-bildirimle ölçülmüştür. İki çalışmadan elde edilen verilere göre algılanan fazla niteliklilik görelî yoksunluk ile pozitif ve anlamlı olarak ilişkilidir. Bununla birlikte, araştırma içerisinde yer alan diğer hipotezler ise reddedilmiştir (Görelî yoksunluğun algılanan fazla niteliklilik ile destekleyici ve savunmacı ses davranışı arasındaki aracılık rolü ve algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluk arasındaki ilişkide hizmetkâr liderliğin ve grup fazla nitelikliliğinin ayrı ayrı ve eş zamanlı olarak düzenleyicilik rolünü içeren hipotezler). Çalışma 2 kapsamında geçerli olmak üzere algılanan fazla nitelikliliğin, savunmacı ses davranışı ile olan ilişkisinde görelî yoksunluk aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, fazla nitelikli çalışanların etkin biçimde yönetilmesine yönelik yönetici ve örgütler için çeşitli öneriler sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler

Algılanan Fazla Niteliklilik, Görelî Yoksunluk, Hizmetkâr Liderlik, Grup Fazla Nitelikliliği, Destekleyici Ses Davranışı, Savunmacı Ses Davranışı

ABSTRACT

SÖZBER, Halil Sezgi. *The Roles of Individual and Situational Factors in the Relationship Overqualification and Voice Behavior: A Field Study in the Civil Aviation Industry*, PhD Dissertation, Ankara, 2026.

Grounded in relative deprivation and social comparison theories, this study examined the relationship between perceived overqualification and both supportive and defensive voice behavior, as well as the mediating role of relative deprivation in these relationships. It further examined the moderating effects of servant leadership and group overqualification in the relationship between perceived overqualification and relative deprivation. The study's hypotheses were tested across two subsamples of employees from the civil aviation sector. In Study 1, data were collected from 204 employees and 32 supervisors across 32 work groups. In Study 2, data were collected from 121 employees; unlike Study 1, participants' supportive and defensive voice behaviors were evaluated through self-assessment. Across the two samples, it is demonstrated that perceived overqualification is positively and significantly related to relative deprivation. The other hypotheses tested in the study were rejected, including the mediating effect of relative deprivation in the relationship between perceived overqualification and supportive and defensive voice, and the moderating effects of servant leadership and group overqualification, tested separately and simultaneously. Study 2 further demonstrates that relative deprivation mediates the relationship between perceived overqualification and defensive voice behavior. These insights provide implications for managers and organizations on effectively managing overqualified employees.

Keywords

Perceived Overqualification, Relative Deprivation, Servant Leadership, Group Overqualification, Supportive Voice, Defensive Voice

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI	8
1.1. (ALGILANAN) FAZLA NİTELİKLİLİK	8
1.1.1. Fazla Niteliklilik Kapsamı, Nesnel Fazla Niteliklilik ve Algılanan Fazla Niteliklilik.....	8
1.1.2. Farklı Teorik Yaklaşımlar Çerçevesinden Algılanan Fazla Niteliklilik	11
1.1.2.1. Sosyal Karşılaştırma Teorisi	11
1.1.2.2. Birey-Çevre Uyumu Teorisi.....	15
1.1.2.3. Adams Denklik (Eşitlik) Teorisi	17
1.1.2.4. Kaynakların Korunması Teorisi.....	20
1.1.2.5. Sosyal Mübadele Teorileri	23
1.2. SES DAVRANIŞI	26
1.2.1. Ses Davranışının Tanımı, Kapsamı ve Özellikleri.....	26
1.2.2. Ses Davranışın Öncülleri ve Sonuçları	27
1.2.3. Ses Davranışı Sınıflandırmaları	30
1.2.4. Destekleyici Ses Davranışı	32
1.2.5. Savunmacı Ses Davranışı.....	34
1.3. GÖRELİ YOKSUNLUK	37
1.3.1. Görelî Yoksunluk Tanımı ve Sınıflandırmaları	37
1.3.2. Bireysel Görelî Yoksunluk	38
1.3.3. Görelî Yoksunluk Çerçevesinden Algılanan Fazla Niteliklilik	41

1.3.3.1. Görelî Yoksunluğu Teorik Arka Plan Olarak Konumlandırđan Bazı Araştırmalar.....	41
1.3.3.2. Görelî Yoksunluğu Doğrudan Bir Değişken Olarak Konumlandırđan Algılanan Fazla Niteliklilik Araştırmaları	45
1.4. HİZMETKÂR LİDERLİK	48
1.4.1. Hizmetkâr Liderlik Tanımı ve Geçmişi	48
1.4.2. İncelenen Araştırmalar Kapsamında Hizmetkâr Liderlik	52
1.5. HİPOTEZ GEREKÇELENDİRMELERİNE BÜTÜNCÜL BAKIŞ: DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	53
1.5.1. Algılanan Fazla Niteliklilik ve Destekleyici ile Savunmacı Ses Davranışı... 53	53
1.5.2. Algılanan Fazla Niteliklilik ve Görelî Yoksunluk.....	59
1.5.3. Algılanan Fazla Niteliklilik ve Destekleyici ve Savunmacı Ses Davranışı Arasında Görelî Yoksunluğun Aracılık Rolü	61
1.5.4. Algılanan Fazla Niteliklilik ve Görelî Yoksunluk Arasında Hizmetkâr Liderlik Algısının Düzenleyicilik Rolü	62
1.5.5. Algılanan Fazla Niteliklilik ve Görelî Yoksunluk Arasında Algılanan Grup Fazla Nitelikliliğinin Düzenleyicilik Rolü.....	63
1.5.6. Hizmetkâr Liderlik Algısının ve Algılanan Grup Fazla Nitelikliliğinin Eş Zamanlı/Ortak Düzenleyicilik Rolü.....	65
2.BÖLÜM: YÖNTEM VE BULGULAR.....	68
2.1. ÇALIŞMA 1 İÇİN ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM	68
2.1.1. Örnekleme ve Veri Toplama Süreci	70
2.1.2. Veri Toplama Aracı, Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	76
2.1.3. Yapılan Analizler	80
2.2. ÇALIŞMA 1 BULGULAR	84
2.2.1. Ön Analizler.....	84
2.2.2. Ölçüm Modeli Bulguları.....	85
2.2.3. Hipotez Testleri.....	92
2.2.4. Ek Analizler	97
2.3. ÇALIŞMA 2 İÇİN ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM	99
2.3.1. Örnekleme ve Veri Toplama Süreci	100
2.3.2. Veri Toplama Aracı, Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	102
2.3.3. Yapılan Analizler	102
2.4. ÇALIŞMA 2 BULGULAR	103

2.4.1. Ön Analizler.....	103
2.4.2. Ölçüm Modeli Bulguları.....	103
2.4.3. Hipotez Testleri.....	111
3.BÖLÜM: TARTIŞMA.....	114
3.1. TEORİK KATKILAR.....	115
3.2. PRATİK KATKILAR	121
3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	124
SONUÇ.....	126
KAYNAKÇA	127
EK 1 ORJİNALLİK FORMU	169
EK 2 ETİK KURUL KARARI	171

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Katılımcı Kayıp Oranı	75
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	76
Tablo 3. Çoklu Bağlantı Problemi Kontrolü.....	85
Tablo 4. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin Korelasyon Matrisi.....	86
Tablo 5. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin Faktör Yükleri	86
Tablo 6. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin İyileştirilmiş Korelasyon Matrisi	87
Tablo 7. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin İyileştirilmiş Faktör Yükleri.....	87
Tablo 8. Savunmacı Ses Davranışı Ölçeği İçin Korelasyon Matrisi.....	88
Tablo 9. Savunmacı Ses Davranışı Ölçeği İçin Faktör Yükleri	88
Tablo 10. Model Karşılaştırmaları	89
Tablo 11. Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyonlar, BG vr OAV Değerleri.....	91
Tablo 12. Doğrudan İlişkiler.....	94
Tablo 13. Çoklu Düzey Analiz Sonuçları	95
Tablo 14. Aracılık Analiz Sonuçlar	96
Tablo 15. Ses Davranışı Üzerine Durumsal Koşullu Etkiler	96
Tablo 16. Savunmacı Ses Davranışı Üzerine Durumsal Koşullu Etkiler.....	97
Tablo 17. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	101
Tablo 18. Maddeler ve Maddelerin Faktör Yükleri ve İç Tutarlılık Katsayısı Değerleri	108
Tablo 19. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar	110
Tablo 20. Analiz Sonuçları	112
Tablo 21. Aracılık Analizi Sonuçları	112
Tablo 22. Algılanan Fazla Nitelikliliğin, Göreli Yoksunluk Üzerinden Destekleyici ve Savunmacı Ses Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri	113
Tablo 23. Standardize Edilmiş Etkiler	113

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	67
--------------------------------	----

GİRİŞ

Küresel ölçekte, neredeyse her iki çalışandan birinin mevcut işinde kendisini fazla nitelikli olarak algıladığı görülmektedir. Bu bağlamda, %84 ile Çin ilk sırada yer alırken, Türkiye %78 ile onu takip etmekte; Yunanistan ise %69 ile üçüncü sırada bulunmaktadır (Lin vd., 2017; Liu vd., 2026). Amerika Birleşik Devletleri'nde ise çalışanların yaklaşık %20 ile %25'inin mevcut işlerinde fazla nitelikli kaldıkları iddia edilirken (Erdogan ve Bauer, 2009); Avrupa'da ise fazla nitelikli çalışanların ise yaklaşık %21 olduğu belirtilmektedir (European Commission, 2025; Sozber ve Bayhan Karapınar, 2026). Nitekim, ilgili yüzdelerin de işaret ettiği gibi fazla nitelikli çalışanların oranının toplam işgücü içerisindeki süregelen artışı fazla nitelikliliğin zaman zaman problematik zaman zaman ise bir kazanım mı olduğu üzerinde dikkatle irdelenmesi gereken aynı zamanda ise kendi içinde çelişen küresel bir ikilem haline getirmiştir (Erdogan ve Bauer, 2021; Erdogan vd., 2011b).

Fazla niteliklilik, çalışanların; eğitim, beceri ve/veya deneyim gibi kazanımlarının, işlerinin gerekliliklerinden daha üstün olduğu bir istihdam statüsünü tanımlamaktadır (Johnson ve Johnson, 1996; Maynard vd., 2006). Ekonomik çalkantılar, daralan iş piyasası gibi ekonomi üzerinden değerlendirilebilecek çeşitli tetikleyici unsurlar (Maynard ve Feldman, 2011), işsizlik ve işsizliğin yıpratıcı etkilerinden kaçınabilme arzusu (Thompson vd., 2013), ailevi sorumluluklara öncelik verilmesi (Frank, 1978), göçmenlikten kaynaklanan nedenler (Kracke ve Klug, 2021) gibi bir çok çeşitli sınırlayıcı yaşam koşulları fazla nitelikli çalışanların sayısının günden güne artmasına neden olan bazı faktörler içerisinde sıralanmaktadır. Nitekim, yalnızca Türkiye kapsamında neredeyse her dört çalışandan bir tanesinin işinin gerektiği eğitim düzeyine karşılık daha yüksek eğitim kazanımına sahip olması ve neredeyse her üç çalışandan bir tanesinin ise sahip olduğu eğitim geçmişinden farklı alanlarda faaliyet göstermesi fazla niteliklilik algısına yol açabilecek başlıca sebeplerden bazılarıdır (Erdogan vd., 2020b).

Fazla nitelikliliğin istihdam aşamasında tereddüt yaratmasının başlangıcında fazla nitelikliliğin işsizlikten ve işsizliğin yıpratıcı etkilerinden kaçınmak adına sığınılan zorunlu bir istihdam statüsü olarak benimsenme eğilimi ve fazla nitelikli çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin yüksekliği, iş tatminsizliği ile ilişkili olarak yetersiz performans

göstermeye yatkın oldukları ve muhtemel olarak düşük morale sahip olabilecekleri olduğu öne sürülmüştür (Erdogan vd., 2011b; Feldman vd., 2002; Guerrero ve Hatala, 2015; McKee-Ryan ve Harvey, 2011). Nitekim, bu doğrultuda fazla nitelikliliğin geleneksel veya erken dönemi olarak adlandırılacak süreç içerisinde yer alan bazı araştırmalardan ulaşılan bulgular da algılanan fazla nitelikliliğin iş tatminsizliği (Johnson ve Johnson, 2000a, 2000b), olumsuz duygu durumu (Johnson ve Johnson, 2000b) gibi çeşitli olumsuz iş tutumları ve/veya davranışlarıyla ilişki örüntülerine sahip olduğunu ortaya koymuştur.

İlerleyen süreç içerisinde literatürde yer alan bazı araştırmalar (örneğin: Fine, 2007; Fine ve Nevo, 2008) ise algılanan fazla niteliklilik ile arzu edilen iş tutumları ve davranışları arasındaki ilişki örüntülerinin her koşulda mutlak olumsuz olmayabileceğini ortaya koymuştur. Öyle ki algılanan fazla niteliklilik konusuna dair süregelen araştırmalardan ulaşılan bulgular görece birbirleriyle çok fazla tutarlılık göstermemektedir (Erdogan ve Bauer, 2021). Nitekim, bu nedenle bazı araştırmacılar (örneğin, Erdogan ve Bauer, 2021; Lee vd., 2021; Wu vd., 2017) algılanan fazla niteliklilik araştırmalarını motivasyon temelli yaklaşım ve yetkinlik temelli yaklaşım olmak üzere iki farklı teorik yaklaşım kapsamında değerlendirmişlerdir.

Motivasyon temelli yaklaşıma (Lee vd., 2021; Long, 2022) göre çalışanın kendisini fazla nitelikli olarak değerlendirmesi bir motivasyon eksikliği ve/veya demotivasyon yaratan temel faktördür. Çünkü mevcut işi çalışan için bazı kriterler açısından eksik veya daha alt seviyedir. Haliyle, motivasyon temelli yaklaşım çalışanın algılanan fazla niteliklilik ile ilişkili olarak iş tutumlarının ve davranışlarının olumsuz olacağını öne sürmektedir. Öteki taraftan, yetkinlik temelli yaklaşım ise algılanan fazla nitelikliliğin olumlu ve avantaj yaratan yönünü temsil eder. Öyle ki; bu yaklaşıma göre çalışanın sahip olduğu fazla nitelikleri sayesinde çalışan işinin gerekliliklerine kolaylıkla ve tam olarak kısa zamanda cevap verebilir düzeydedir (Erdogan ve Bauer, 2021; Lee vd., 2021; Long, 2022; Wu vd., 2017).

Bahsedilen iki yaklaşım da her ne kadar algılanan fazla nitelikliliğe birbirlerine zıt olan iki farklı bakış açısıyla yaklaşılsa da içerisinde bulunulan sınırlayıcı ve bağlamsal koşullar neticesinde algılanan fazla nitelikliliğin (çeşitli) iş tutumları ve iş davranışlarıyla olan ilişkisi değişebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, hangi yaklaşımın benimsendiğinden daha

çok algılanan fazla nitelikliliği yönetmede doğru sınırlayıcı koşullara sahip olmak önemlidir (Erdogan ve Bauer, 2021; Long, 2022; Wu vd., 2017). Daha net bir ifadeyle; bazı araştırmacılar (örneğin, Erdogan ve Bauer, 2009, 2021; Erdogan vd., 2020b; Pan ve Hou, 2024) için önemli önceliklerden bir tanesi doğru sınırlayıcı koşullar ile fazla nitelikliliğin potansiyel avantajlarından feragat etmeden, dezavantajlarının nasıl azaltılabileceği veya tamamen ortadan kaldırılabileceğine yönelik sınırlayıcı koşulları anlamak olmuştur.

Ulusal sivil havacılık sektörü bağlamında ise zaman zaman pandemi dönemi gibi dönemsel istisnalar olmasına rağmen ulusal havacılık sektörü bütüncül bir perspektiften değerlendirildiğinde süregelen bir büyüme trendine sahip olduğu görülmektedir ve buna paralel olarak artan düzeyde istihdam olanağı da sağlamaktadır (İşler vd., 2012; Macit ve Macit, 2017). Nitekim, sektörün zaman içerisinde genişlemesi ile eş zamanlı olarak nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaç da bir artış eğilimi sergilemektedir (Macit ve Macit, 2017; Yazgan ve Yiğit, 2013).

Sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün tam olarak karşılanamaması, sektörün katı kurallar ve belirli kriterler çerçevesinden esnetilemez olan dinamikleri göz önünde bulundurulduğunda kolaylıkla ikame edilemez nitelikli işgücü açığı yaratmaktadır (Bilkay, 2021; Macit ve Macit, 2017; Yazgan ve Yiğit, 2013). Ek olarak gerek küresel gerekse ulusal düzeyde sivil havacılık sektörünün kendine has dinamiklerine bağlı olarak esnetilemez kurallar içerisinde bazı istihdam edilecek pozisyonlar için küresel ve/veya Türkiye'deki örgütlerce belirlenmiş bazı asgari olmazsa olmaz karşılanması gereken sertifikasyon, belirli düzeyde dil yetkinliği gibi belgelendirilmiş nitelikler talep edilmektedir (İşler vd., 2012; Macit ve Macit, 2017; Yazgan ve Yiğit, 2013). Öyle ki kamu dışarısında kalan örgütlerin ve teşebbüslerin de havacılık sektöründe daha fazla varlık göstermeye yönelik hamleleri veya bu alanda daha fazla faaliyet göstermeye başlamaları sektörün zaten görece fazlaca ihtiyaç duyduğu ve halihazırda yeteri kadar karşılanamayan nitelikli çalışan sayısı eksikliğini daha da arttırmaktadır (İşler vd., 2012; Macit ve Macit, 2017).

Ulusal sivil havacılık sektörünün gereksinimlerine net olarak cevap verebilecek yeteri kadar eğitim kurumunun olmaması (Macit ve Macit, 2017), daha kısa vadeli ve pratik çözüm olarak adlandırılabilmesi muhtemel olarak diğer sektörlerden ve/veya askeri

personelden havacılık sektörüne işgücü transferi eğilimini ciddi biçimde artırmıştır (Macit ve Macit, 2017). Nitekim, bu durumun ise sivil havacılık sektörü içerisinde istihdam edilecek veya halihazırda istihdam edilmiş birçok çalışanın kendilerini fazla nitelikli olarak algılamaları eğilimlerini artıracakları öngörülmektedir. Bu bağlamda, sivil havacılık sektörü içerisinde faaliyet gösteren birçok örgüt için kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların fazla niteliklerinden tam olarak nasıl yararlanabileceklerinin ve buna karşılık fazla niteliklilik algısının dezavantajlarını ise nasıl yöneteceklerinin konusu görece sektöre ilişkin dinamiklere bağlı olarak daha da önem kazanmaktadır (Changar vd., 2025; Macit ve Macit, 2017).

Yine ulusal havacılık bağlamında görece daha yüksek bütçeye sahip örgütlerin nitelikli çalışma gruplarına ve/veya çalışanlara olan ihtiyaçlarını muhtemel olarak daha yüksek maaş vb., daha fazla yan haklar, daha yüksek ikramiyeler vb. gibi unsurla daha fazla sahadan transfer edebilme ihtimallerine karşılık (Macit ve Macit, 2017), çok fazla transfer olanaklarına sahip olamayan örgütlerin ise halihazırdaki işleyişin ve düzenin iyileştirilmesi için kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların katkılarına başvurabilecekleri ve sektör bağlamında fazla nitelikliliğin avantajlarından yararlanmanın diğer pek çok sektöre kıyasla daha da önemli olabileceği de öngörülmektedir. Ek olarak, diğer sektörlerden ve/veya askeri personelden havacılık sektörüne nitelikli işgücünün transferi (Macit ve Macit, 2017), sektör içerisinde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren çalışma gruplarındaki çalışanların daha sık sosyal karşılaştırmalarda bulunma ihtimallerini ve netice itibariyle görece yoksunluğa maruz kalma ihtimallerini de kayda değer ölçüde artırmaktadır. Söz konusu değerlendirmeler ışığında mevcut araştırmanın amacının Göreli Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976) ve Sosyal Karşılaştırma Teorisi (Festinger, 1954) kapsamında algılanan fazla nitelikliliğin, görece yoksunluk vasıtasıyla destekleyici ve savunmacı ses davranışları ilişkisini anlamak ve algılanan fazla niteliklilik ile görece yoksunluk arasındaki ilişkide ise hizmetkâr liderliğin ve grup fazla nitelikliliğinin ayrı ayrı ve eşzamanlı/ortak düzenleyicilik rolünün incelenmesidir.

Bu araştırma ile Göreli Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976) ve Sosyal Karşılaştırma Teorisi (Festinger, 1954) ekseninde mevcut literatüre beş farklı ve özgün katkı yapılması amaçlanmaktadır. Katkılardan ilki, algılanan fazla nitelikliliğin sonuç değişkenleri ile olan ilişkisinde birçok araştırmacı (örneğin, Hu vd., 2015; Johnson ve Johnson, 2000a;

Yu vd., 2021) Görelî Yoksunluk Teorisini algılanan fazla nitelikliliğin sonuç değişkenleri ile olan ilişkisini dayandırmak için bir arka plan olarak kullanmaktadır. Bu bağlamda, algılanan fazla niteliklilik ile ilişkili olan görelî yoksunluk öfke, hayal kırıklığı, utanç gibi farklı, çoğunlukla olumsuz duygular ile ilişkilendirilmiştir (Schreurs vd., 2020; Yeşiltaş vd., 2023). Bununla birlikte, görelî yoksunluğu doğrudan bir duygusal açıklayıcı mekanizma olarak, algılanan fazla niteliklilik ile ilişkili sonuç değişkenleri arasındaki ilişkide inceleyen araştırmaların sayısı ise (incelenen fazla niteliklilik araştırmaları kapsamında) sınırlıdır (örneğin: Çalışkan vd., 2025; Erdogan ve Bauer, 2009; Erdogan vd., 2018; Lee vd., 2021; Schreurs vd., 2020). Bu çerçeveden, mevcut araştırma ile görelî yoksunluğu temsil eden olumsuz bir duygu yerine görelî yoksunluk doğrudan duygu temelli bir tepki ve aracılık mekanizması olarak ele alınmıştır. Böylece, algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluk ilişki örüntülerinin duygusal bir mekanizmayla daha net bir biçimde açığa çıkarılması amaçlanmıştır.

İkinci olarak, bazı araştırmacılar (örneğin, Ma vd., 2020b; Ma ve Lo, 2024) algılanan fazla niteliklilik ile ilişkili olarak meydana gelebilen olumsuz duygular ile tutum ve davranışların, farklı liderlik tarzları altında hafifleyebileceğini ileri sürmekte ve bu doğrultuda çeşitli liderlik tarzlarının sınırlayıcı koşul olarak incelenmesine yönelik çağrılarda bulunmuşlardır. Nitekim, ilgili çağrılar doğrultusunda, algılanan fazla nitelikliliğin dezavantajlı yönünü sınırlayabilmek amacıyla, incelenen araştırmalar kapsamında literatürde ilk kez lidere dayalı bir sınırlayıcı koşul olarak hizmetkâr liderliğin sınırlayıcı koşul etkisi incelenmektedir.

Üçüncü katkı olarak ise bazı araştırmacılar (örneğin, Erdogan vd., 2011b; Hu vd., 2015; Jahantab, 2020; Jahantab vd., 2024; Jahantab vd., 2023; Sierra, 2011) algılanan fazla nitelikliliğin iş tutumları ve davranışlarıyla ve örgütsel çıktılarla olan ilişkisini anlamada çalışanların fazla niteliklilik algısının çalışma ortamındaki dinamiklerden tamamen bağımsız ele alınmaması ve yalnızca bireysel düzey içerisinde değerlendirilmemesi gerektiğini ifade etmektedirler (Jahantab, 2020; Jahantab vd., 2024; Jahantab vd., 2023; Sierra, 2011). Öyle ki, fazla niteliklilik üzerine yalnızca bireysel araştırmaların sonuçlarını dikkate alarak büyük genellemelerde bulunmaya çalışmak da literatürde görece eksiklik yarabilmektedir. Çünkü, çalışanların tecrübe ettikleri fazla niteliklilik düzeyleri de bireysel düzeydeki araştırmalardan farklı olarak çoklu düzey yapılar içerisinde de farklılık gösterebilmektedir (Liao vd., 2024; Liu ve Wang, 2012; Sierra, 2011).

Algılanan fazla niteliklilik olgusu yalnızca tek düzeyden çıkarılabilir, çoklu düzeylerde de incelenebilirse daha somut ve görece genellenebilir bununla birlikte alandaki eksikliklere ve kısıtlara daha gerek teorik gerekse pratik anlamda daha yeni ve alternatif bakış açılarıyla farklı çözümlerin bulunabileceği düşünülmektedir (Jahantab vd., 2023; Sierra, 2011). O kadar ki: algılanan fazla nitelikliliği içerisinde bulunan bağlamdan ve çalışma ortamındaki diğer çalışanlardan, ki özellikle sosyal referanslardan bağımsız bir bireysel deneyimlenen bir olgu olarak ele almak, hem tespitler hem de çözümler için alternatiflerin çok daha sınırlı kalması ve eksik kalması anlamına gelebilmektedir (Jahantab vd., 2023). Sonuç olarak, fazla nitelikliliği çoklu düzey yapılarında ile birlikte inceleyebilecek “*daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu*” (s. 246) ifade edilmektedir (Sierra, 2011). Bu kapsamda aynı çalışma grubu içerisinde yer alan bireylerin algılanan fazla niteliklilik skorlarının ortalaması olarak tanımlanabilecek grup fazla nitelikliliği (Jahantab, 2020), grup düzeyinde bir düzenleyici veya sınırlayıcı durumsal koşul olarak mevcut araştırmada incelenmektedir. Nitekim bu sayede; Hu vd. (2015) tarafından öne sürülen algılanan çalışma arkadaşları fazla nitelikliliğinin “*Başka bir ifadeyle, çalışma arkadaşlarının fazla nitelikliliği görelî yoksunluğunun ön koşulunu işlevsizleştirmeye hizmet eder.*” (s. 1230) ifadesi de doğrudan alandan toplanan veriler ile (ilişki örüntüleri üzerinden) değerlendirilmektedir.

Dördüncü katkı ise ses davranışı literatüründe bazı araştırmacılar (örneğin, Duan vd., 2021; Maynes ve Podsakoff, 2014; Van Dyne vd., 2003), ses davranışını genel tek bir kapsam altında değerlendirmek yerine, ses davranışının, işlevselliğine veya amacına göre farklı türlerde de meydana gelebileceğine yönelik ifadeleri; algılanan fazla niteliklilik literatüründe de görece karşılık bulmuştur. Öyle ki, Ma vd. (2023) tarafından gerçekleştirilen araştırmada; ses davranışının Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından öne sürülen dört farklı tür sınıflandırması kapsamında; algılanan fazla nitelikliliğin bu ses davranışlar türleri ile incelenmesine yönelik çağrıda bulunup “*örgütsel etkililiği geliştirmek için gelecekteki araştırmacılar algılanan fazla niteliklilik-ses davranışı ilişkisini incelerken, ses davranışının diğer türlerini de incelemelidir*” (s. 11), değerlendirmesi yapılmıştır. Bu bilgiler ışığında, mevcut araştırma ile algılanan fazla niteliklilik ve ses davranışı literatürüne spesifik, özgün ve tamamlayıcı bir katkının ise (incelenen araştırmalar kapsamında ilk kez) algılanan fazla niteliklilik ile destekleyici ve

savunmacı ses davranışı arasındaki ilişki örüntülerinin incelenmesi olduğunu söylemek makul görünmektedir.

Mevcut araştırmanın bir diğer önemli katkısı ise en önceliğin emniyet ve güvenlik olduğu sivil havacılık sektörü içerisinde yer alan çalışanların teknik becerilerinin ötesinde psikolojik eğilimlerinin de emniyet ve güvenlik ile doğrudan ilişkili olabildiğidir (Ergün ve Bülbül, 2019; Yang vd., 2025). Bu nedenle, mevcut çalışmada sivil havacılık sektöründe çeşitli pozisyonlarda faaliyet gösteren çalışanlardan veri toplanmasının Görelî Yoksunluk ve Sosyal Karşılaştırma Teorileri 'nin ulusal sivil havacılık sektörünün yeni bir bağlamda sınanmasının da alana görece önemli yeni bir katkı olabileceğini söylemek mümkündür.

1.BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

1.1. (ALGILANAN) FAZLA NİTELİKLİLİK

1.1.1. Fazla Niteliklilik Kapsamı, Nesnel Fazla Niteliklilik ve Algılanan Fazla Niteliklilik

Eksik istihdamın çok boyutlu kapsamı içerisinde çeşitli sosyal olgular bulunmakla birlikte bu sosyal olgulardan en çok irdelenenlerden bir tanesi fazla niteliklilik (Feldman, 1996; McKee-Ryan ve Harvey, 2011). Fazla niteliklilik; çalışanın eğitimi, becerileri, yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri gibi çeşitli niteliklerinin sorumlu olduğu işinin gerekliliklerinden fazla olmasını veya çalışanın sahip olduğu bazı niteliklerinden işinde yalnızca kısıtlı düzeyde yararlanabildiği veya hiç yararlanamadığı bir durumu tanımlamaktadır (Erdogan ve Bauer, 2021; Johnson ve Johnson, 1996; Maynard vd., 2006).

Fazla nitelikliliğin; işgücü piyasasına ekonomik piyasa koşullarının zor olduğu bir dönemde katılan başlıca yeni mezunlardan (Feldman ve Turnley, 1995); savaş, ekonomik koşullar vb. çeşitli sebeplerden dolayı yaşadığı bölgeleri bazen geçici bazen ise kalıcı olarak terk eden yeni bölgelere göç eden göçmenlerden (Wassermann vd., 2017); kariyerlerinin son dönemlerinde ve/veya emekli olup yeniden istihdam arayışında olan ileri yaş çalışan gruplarına (Finkelstein, 2011) kadar bünyesinde pek çok farklı çalışan kümesini barındıran geniş bir yelpazeye sahip olduğu söylenebilmektedir. Öyle ki fazla nitelikliliğin kapsamı bütün bu çalışan kümelerine ek olarak, kariyerinde daha iyi bir iş pozisyonunda istihdam edilmek adına ihtiyaç duyulan asgari deneyim süresinin tamamlanması ve/veya gerekli referans bağlantıların sağlanması gibi kariyer odaklı hedeflere ulaşmak için bir zemin veya iş-hayat dengesini sağlamak, ailevi veya kişisel ilgi alanlarına öncelik vermek gibi çeşitli pozisyonlarda fazla nitelikli olarak bilinçli istihdam kararlarını da kapsamaktadır (Feldman ve Maynard, 2011; Y. Li vd., 2024; Liu ve Wang, 2012).

Fazla niteliklilik içerisinde, nesnel ve algılanan fazla niteliklilik tanımlarını yapmak ve bunları birbirinden ayırmak açısından oldukça önemli bir konudur. Bu yaklaşım, fazla nitelikliliğin nasıl daha işlevsel hale getirileceği konusunda büyük önem taşımaktadır.

(Erdogan ve Bauer, 2021; Maltarich vd., 2011). Nitekim doğru ölçüm yönteminin kullanılmaması, bir ölçüm yönteminin diğerini tam olarak ikame edemeyebileceği için araştırma sonuçlarının doğruluğunu dahi etkileyebilmektedir (Erdogan ve Bauer, 2021; Erdogan vd., 2011a). Öyle ki nesnel fazla niteliklilik ve algılanan fazla niteliklilik bazı yönler bakımından birbiriyle kısmen ortak bir birliktelik göstermekteyken bazı yönlerden ise birbirlerinden farklılıklar göstermektedir (Maltarich vd., 2011).

Nesnel fazla niteliklilik, çalışanın başta eğitim kazanımı olmak üzere çeşitli niteliklerinin işinin gerekliliklerinden daha fazla olması üzerinden tanımlanırken (Erdogan ve Bauer, 2021), çalışanın nitelikleri ve işinin gerektirdikleri arasındaki tutarsızlık çalışanın kendisi dışındaki üçüncü şahıslar tarafından da (yöneticileri veya gözlemciler vb.) fark edilebilir düzeydedir (Maltarich vd., 2011). Ayrıca, nesnel fazla nitelikliliğin işlevsel kılınması konusunda tam olarak üzerinde görüş birliği sağlanan net bir nesnel ölçüm yönteminin eksikliğinden dolayı bazı araştırmacılar tarafından nesnel fazla nitelikliliğin işlevsel kılınması için birbirleriyle çok tutarlı olmayan ve farklı yöntemlere başvurulmuştur (Erdogan ve Bauer, 2021; Erdogan vd., 2011a, 2011b). Nitekim, bu zorluklardan en önemlilerinden bir tanesi nesnel fazla nitelikliliği saf nesnel olarak ölçümleyebilmektedir. Öyle ki bu saf nesnel işlevsel kılınamama sorunu Erdogan vd. (2011a) tarafından nesnel fazla niteliklilik ölçüm yönteminin, tamamen nesnel bir ölçüm olmaktan uzak olduğunu, nesnel fazla niteliklilik ile öznel fazla niteliklilik ölçümünün birbirinden tamamen ayrıştırılamayacağı ve kısacası her iki yöntemin de görece kısmen iç içe geçtiği şeklinde yorumlanmaktadır (Erdogan vd., 2011b). Bu ve benzeri muhtemel zorluklardan dolayı, incelenen araştırmalar kapsamında literatürde nesnel fazla niteliklilik çoğunlukla işin gereklerine kıyasla çalışanın eğitimi karşılaştırması odağından değerlendirilme eğilimindedir (Arvan vd., 2019; Erdogan ve Bauer, 2021; Maynard vd., 2015).

Diğer taraftan ise çalışanın eğitim, tecrübe, beceri ve yetenek gibi çeşitli kazanımlarının çalışanın sorumlu olduğu işinin gereklilikleriyle karşılaştırıldığında çalışanın kendi niteliklerinin fazlalığına ve üstünlüğüne dair sahip olduğu öznel inancı ise algılanan fazla niteliklilik olarak tanımlanmaktadır (Erdogan vd., 2011b; Johnson ve Johnson, 1996; Khan ve Morrow, 1991; Maltarich vd., 2011; Maynard vd., 2006). Nesnel fazla nitelikliliğin, çalışanın fazla nitelikliliğinden kaynaklanan psikolojik durumunu yansıtmada tam anlamıyla işlevsel olmaması, çalışanın iş tutum ve davranışları üzerinde nesnel dış odak yerine algıların belirleyici olması, algılanan fazla nitelikliliği, nesnel fazla

niteliklilikten farklı kılan özelliklerdendir (Erdogan vd., 2011b; Harari vd., 2017; Maltarich vd., 2011). Öyle ki, işi için nesnel olarak fazla nitelikli olabilen bir çalışanın (Erdogan vd., 2011b), fazla niteliklilikten kaynaklı herhangi bir rahatsızlık hissetmemesi herhangi bir problem yaratmayabilirken, buna karşılık, nesnel olarak işinde fazla nitelikli kalmayan bir çalışanın kendisini fazla nitelikli olarak algılaması olağandışı değildir (Erdogan vd., 2011b; Harari vd., 2017; Hu vd., 2015; Maltarich vd., 2011). Hem ortak hem de farklı bir özellik olarak ele alınabilecek bir başka değerlendirme ise iki kavram arasındaki ilişkidir. Öyle ki: nesnel fazla niteliklilik ve algılanan fazla niteliklilik arasındaki ilişki literatürde denk gelinen bazı araştırmalarda da dikkat çekmektedir (örneğin: Fine ve Edward, 2017; Harari vd., 2017). Nitekim, bu araştırmalarda birbirleriyle örtüşecek biçimde nesnel fazla niteliklilik ile algılanan fazla niteliklilik arasında orta düzey pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Fazla niteliklilik meydana geliş biçimi açısından da iki alt kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar, görünür fazla niteliklilik ve ortaya çıkan fazla niteliklilik olarak ifade edilmektedir (Erdogan vd., 2011b). Görünür fazla niteliklilik, çalışanın istihdam edilmesinden önce veya istihdam sürecinde çalışanın işin gereklerine kıyasla sahip olduğu ekstra kazanımlarının kendisi ve muhtemelen işvereni tarafından bilinmesi olarak tanımlanmaktadır (Erdogan vd., 2011b). Bununla birlikte, fazla nitelikli çalışanların istihdam edilmesinde yaşanabilecek zorluklar yalnızca çalışan açısından değil aynı zamanda işe alım kararını verenler açısından da çok kolay verilebilen bir karar olarak görülmemektedir ve bu istihdam kararı birçok farklı faktör ile ilişkilidir (Martinez vd., 2014).

Ortaya çıkan fazla niteliklilik ise çalışanın bazen bireysel faktörler, bazen de örgütün kendisine sunduğu veya başlangıçta sunmayı vaat ettiği olanaklara erişim kısıtı nedeniyle çalışanın fazla nitelikli hale gelmesidir (Erdogan vd., 2011b). Öyle ki, çalışan başlangıçta kendisini fazla nitelikli olarak değerlendirmese bile karşılaştığı iş veya örgüt gerçekleri arasındaki tutarsızlıklar gibi çeşitli koşullara bağlı olarak da (zaman içerisinde) ortaya çıkan fazla niteliklilik meydana gelebilmektedir (Erdogan vd., 2011b). Ortaya çıkan fazla niteliklilik, görünür fazla nitelikliliğe kıyasla çalışan açısından daha yıpratıcı ve görece daha zor çözümlenebilir görülmektedir (Erdogan vd., 2011b). Fazla nitelikliliğin çalışandan çalışana değişebilecek çeşitli gerekçeler neticesinde bir bilinçli tercih olduğu durumlarda ise çalışanların tutum ve davranışları çok daha farklı olabilmektedir (Erdogan

ve Bauer, 2021; Feldman ve Maynard, 2011). Nitekim, bu bilgiler ışığında bir sonraki başlıkta farklı teorik mekanizmalar çerçevesinden algılanan fazla niteliklilik açıklanmıştır.

1.1.2. Farklı Teorik Yaklaşımlar Çerçevesinden Algılanan Fazla Niteliklilik

Algılanan fazla niteliklilik literatürde görece şu başat teoriler ile ilişkilendirilmiştir.

1.1.2.1. Sosyal Karşılaştırma Teorisi

İnsanın olduğu her yerde bilinçli veya istem dışı olarak kendisi diğer bireylerle karşılaştırma eğilimi bulunmaktadır (Buunk ve Gibbons, 2007; Crusius vd., 2022). Sosyal karşılaştırma Wood (1996) tarafından “*bireyin kendisi ile (ilgili olarak) bir veya daha fazla birey hakkındaki bilgileri düşünme süreci*” (ss. 520–521) olarak tanımlanmaktadır. Wood’a (1996) göre sosyal karşılaştırma süreklilik üzerine inşa edilmiş çeşitli süreçlerin birleşiminden meydana gelmektedir. Öyle ki Wood (1996) bu süreçleri sosyal bilginin kazanımı, sosyal bilgi hakkında düşünmek ve sosyal bilgiye tepki verme olmak üzere sırasıyla üç kapsayıcı ana başlık altında ortaya koymaktadır (Wood, 1996). Festinger (1954) ise bireylerin sosyal karşılaştırmalar yapmalarındaki gizil ve temel güdünün sahip olduklarına (sahip oldukları niteliklerine) yönelik olarak çevrelerinden olumlu öz-geri bildirim alma ihtiyacı olduğunu öne sürmektedir. Çünkü yeteneklerin ve performansın değerlendirilme aşamasında nesnel kriterler daha az veya çok açık olmadığında, bireyler kendi yapılabirliklerine ilişkin değerlendirmelere ulaşmak için büyük ölçüde diğer bireylerin değerlendirmelerine bağlı kalmaktadırlar (Festinger, 1954).

Bireylerin karşılaştırma standartlarını neye göre belirledikleri ve sosyal referanslarını nasıl ve hangi kriterler doğrultusunda belirledikleri net olmamakla birlikte, konuyla ilgili olarak literatürde farklı görüşler mevcuttur (Crusius vd., 2022; Festinger, 1954; Kulik ve Ambrose, 1992). Festinger’e (1954) göre, bireyler kendi görüşleri ve/veya yeteneklerine yakın olan diğer bireyleri sosyal referans olarak belirleme eğilimindedirler. Çünkü bireylerin sosyal referansları ile görüşler ve yetenekler arasında büyük ölçüde algılanan farklar olması durumunda karşılaştırmalar acı verici olabilmektedir. Haliyle, bireyler bir süre sonra bu tarz karşılaştırmadan vazgeçebilmektedirler (Festinger, 1954).

Hem nesnel hem de sosyal değerlendirme kriterlerinin eksikliğinde ise sosyal değerlendirmeler tamamen bireyin sahip olduğu nitelikleri ile belirli bireyler ile

karşılaştırılarak gerçekleştirilecektir. Fakat bu değerlendirmelerin ne tamamen doğru ne de tamamen istikrarlı olduğu söylenememektedir (Festinger, 1954). Ayrıca, tamamen sosyal referanslar üzerinden gerçekleşen sosyal karşılaştırmalar, nesnel değerlendirme kriterleri üzerinden yapılan karşılaştırmalardan ulaşılan değerlendirmelere kıyasla daha kolay terk edilebilmektedir (Festinger, 1954).

Buunk ve Gibbons'a (2007) göre sosyal karşılaştırmalar bireylere sosyal çevreye dair bilgi aktarımı, sosyal çevreye nasıl adapte olabileceği gibi bir dizi temel hayati işlev konusunda da öngörüler sağlamaktadır (Buunk ve Gibbons, 2007). Sosyal karşılaştırmaların duygularla olan ilişkisi dikkate alındığında, örneğin; karşılaştırma yapılan birey ve diğeri arasındaki karşılaştırmanın birey lehine sonuçlanması olumlu duygulara yol açabilirken, tersi bir durumda ise birey olumsuz duygulara sahip olabilmektedir (Crusius vd., 2022).

Sosyal Karşılaştırma Teorisi kapsamında algılanan fazla niteliklilik bütünleyici bir bakış açısı altında değerlendirildiğinde; çalışanlar başlıca eğitim, beceri, yetenek, deneyim gibi çeşitli kazanımlarından dolayı kendilerini fazla nitelikli olarak algılayabilmektedirler. Nitekim sahip olduğu kazanımları ile kendisi ile eşit veya aynı statüde bulunan diğer çalışma arkadaşlarının sahip olduğu kazanımları karşılaştıran kendisini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanlar karşılaştırmanın sonucunda kendisinin istisnai olduğuna veya diğer çalışma arkadaşlarına kıyasla üstün olduğu inancına sahip olabilmektedir. Bu durum ise fazla nitelikli çalışanların aleyhine bir durum algısı yaratabilmektedir. Çünkü algılanan benzerlik görülememekte aksine çalışan açısından fazla nitelikliliğin yalnızca talihsizlik açısından kendisine özgü bir istisnai olduğuna yönelik güçlü bir çıkarım yapılabilmektedir (Hu vd., 2015; Jahantab, 2020; Wu vd., 2023).

Farklı bir durumda ise yani kendisini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanın, çalışma grubundaki diğer çalışanları da fazla nitelikli olarak algılaması, çalışanın fazla nitelikli olduğuna dair öz algısını aykırı durum olmaktan çıkartabilmektedir. Dahası, böyle bir durumda fazla niteliklilik çalışan açısından olağanüstü olmayan, hatta bunun da ötesinde makul olarak dahi algılanmaya elverişlidir (Hu vd., 2015; S. Liu vd., 2024). Anılan durumun başlıca nedeni, çalışma grupları içerisinde sosyal referans veya sosyal referanslar olarak belirlenen diğer çalışanların da olabilmesi ve sosyal referansların fazla niteliklilik değerlendirmelerinin ise çalışanların kendilerine dair attettikleri fazla nitelikli

değerlendirmeleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olabileceğidir (Hu vd., 2015; Jahantab, 2020). Haliyle, kendisini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanın fazla niteliklilik algısı ile ilişkili olarak ortaya çıkan psikolojik gerginliğin hiç olmayabileceği veya daha az olacağından dolayı bu durum iş tutum ve davranışlarına daha az olumsuz olarak yansiyabilmekte potansiyeline sahip olacaktır (Hu vd., 2015).

Jahantab vd. (2023) çalışanların kendilerini fazla nitelikli olarak algulamalarının “*çalışanların algılanan fazla niteliklilik deneyimlerinin araştırma grubundaki diğer bireylere göre de bağlı/ilgili olduğunu*” (s. 876) ifade etmişlerdir. Böylelikle, çalışanların fazla niteliklilik algılarının diğer çalışanlara, özellikle sosyal referanslara göre de şekillenebileceği de öne sürülmektedir (Hu vd., 2015; Jahantab, 2020; Jahantab vd., 2024; Jahantab vd., 2023). Çünkü, Jahantab vd. (2024); Jahantab vd. (2023) tarafından her iki çalışmada da belirtildiği gibi “*Çalışanın fazla niteliklilik değerlendirmeleri çalışma grupları tarafından karşılanan, çalışma arkadaşları ile karşılaştırmaların olağan olduğu, sosyal ortamlarda meydana gelir, bu da çalışanların fazla niteliklilerine araştırma grubu üyelerinin fazla nitelikliliklerine göre odaklanmayı kritik hale getirir.*” (Jahantab vd., 2024, ss. 535–536; Jahantab vd., 2023, ss. 875–876).

Sosyal Karşılaştırma Teorisi kapsamında algılanan fazla niteliklilik üzerine literatürde denk gelinen bazı araştırmalar ve bu araştırmalardan ulaşılan bazı bulgular ise şu şekildedir: C. S. Li vd. (2022) tarafından yapılan bir çalışmada kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan ve kendilerini diğer çalışma arkadaşlarına kıyasla görece fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların, kendilerine kıyasla başlıca daha az nitelikli olarak algıladıkları diğer çalışma arkadaşlarından ve grup içerisinde yer alan çalışma arkadaşlarından da bilgi saklama davranışı göstermeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer olarak, Wu vd. (2023) Çin içerisinde teknoloji veya Ar-GE alanında faaliyet gösteren örgütlerinden toplanan toplam 47 grup içerisinde yer alan 216 çalışandan elde edilen verilerle yapılan araştırmanın sonuçlarına göre ise algılanan fazla niteliklilik bilgi saklama davranışı ve ilişkisel özdeşleşme ile pozitif yönde ilişkilidir. Ayrıca, ilişkisel özdeşleşme, algılanan fazla niteliklilik ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir. Nitekim, mevcut araştırmadan ulaşılan bir diğer bulgu ise hem bireysel düzeyde hem de grup düzeyinde çalışanların algılanan fazla niteliklilik farklılık derecesi daha fazla olduğunda algılanan fazla

nitelikliliğin ilişkisel özdeşleşme üzerinden bilgi saklama davranışı ile olan dolaylı etkisinin güçlendiğidir (Wu vd., 2023).

Bir diğer iş tutumları veya davranışları ile ilgili araştırma ise Jahantab vd. (2023) tarafından Amerika'da 36 restorandan, 36 yönetici ve 243 çalışandan toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan ulaşılan sonuçlara göre görece fazla niteliklilik ile lider-üye değişimi sosyal karşılaştırması arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ek olarak, lider-üye değişimi sosyal karşılaştırmasının görece fazla niteliklilik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu ve liderin kontrol aralığının daha geniş olduğunda görece fazla niteliklilik ve lider-üye değişimi sosyal karşılaştırması arasındaki pozitif ilişkinin zayıfladığı buna karşılık çalışan güç mesafesinin ise iki değişken arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir. Jahantab vd. (2024) tarafından yapılan bir başka araştırma ise Amerika'daki 33 farklı restorandan 33 yönetici ve 182 çalışan verileri üzerinden elde edilen öne çıkan bulgulara göre görece fazla nitelikliliğe sahip çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarına kıyasla kendilerini daha farklı bir yerde konumlandırabildiklerini ve haliyle çalışma arkadaşları tarafından sosyal arkadaşlık ilişkilerinde bu çalışanların daha az tercih edilebileceği tespit edilmiştir (Jahantab vd., 2024).

Kıskançlık teması üzerinden yürütülen iki algılanan fazla niteliklilik araştırmalardan biri olan ve Zhu vd. (2023) tarafından Doğu Çin'de 315 çalışan-çalışma arkadaşları eşleştirmesi verileri üzerinden yapılan araştırmada ise çalışan-çalışma arkadaşları işbirlikçi amaç bağımlılığı yüksekken bu durum yapıcı kıskançlık ile ilişkili olmaktadır. Yapıcı kıskançlık ise çalışanların çalışma arkadaşlarından bilgi arayışını isteklendirmektedir. Buna karşılık, rekabetçi amaç bağımlılığı yüksek olduğunda ise çalışma arkadaşlarının görece fazla nitelikliliği algısı zararlı kıskançlık ile ilişkili olmakta ve zararlı kıskançlık ise çalışma arkadaşlarına yönelik bilgi sabotajını pozitif anlamda isteklendirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Zhu vd., 2023). F. Liu vd. (2024a) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise Çin'de çeşitli örgütler bünyesinde yer alan 301 lider ve ast ikili değerlendirmesi verileri ile yapılan araştırmaya göre hem lider hem de ast yüksek düzeylerde fazla niteliklilik dereceleri uyumlu olduğunda liderin aşağı yönlü kıskançlığı, fazla nitelikliliğin düşük düzeylerde uyumlu olmasına kıyasla daha şiddetlidir. Buna karşılık, lider ve ast arasındaki fazla niteliklilik uyumsuzluğu durumunda ise astın fazla nitelikliliği lidere kıyasla yüksek düzeyde olduğunda liderin aşağı yönlü kıskançlığı daha

şiddetlidir. Öyle ki liderin aşağı yönlü kıskançlığı, liderin altını oyma davranışına kısmen aracılık etmektedir ve kıskançlık arttıkça liderin altını oyma davranışının da arttığı tespit edilmiştir (F. Liu vd., 2024a).

1.1.2.2. Birey-Çevre Uyumu Teorisi

Örgütler için doğru çalışanların seçimi, çalışanlar açısından ise yetenekleri tam olarak kullanabilecekleri bir iş ve örgüt ikilisi seçimi literatürde görece en çok önem verilen konulardan bir tanesidir (Caplan, 1987). Bu kapsamda birey- çevre uyumu, “*Bireyler ve bireylerin çevreleri arasındaki uyum*” (s. 76) olarak tanımlanmaktadır (Van Vianen, 2018). Birey-çevre uyumu, literatürde ağırlıklı olarak birden fazla uyum alt boyutu kapsamında incelenme eğilimindedir (Sekiguchi, 2004).

Birey-iş uyumu, Birey-Çevre Uyumu Teorisi’nin alt boyutlarından bir tanesi olarak tanımlanmakla birlikte (Caplan, 1987), temel olarak, “*çalışanın istekleri ile işin sağladıkları arasındaki eşleşmeyi ve/veya çalışanın yetenekleri ile işin talepleri arasındaki eşleşme*” durumunu açıklamaktadır (Edwards, 1991, s. 289). Kristof (1996) tarafından iş kavramı, çalışanın yapmakla yükümlü olduğu görev veya görevler olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle birey-iş uyumu, çalışanın bir parçası olduğu örgüt ile çok fazla ilişkili olmamakla birlikte; asıl değerlendirme çalışanın yükümlü işi kapsamındaki alt görevlere göre değerlendirmedir (Kristof, 1996).

Fazla niteliklilik, çalışanın sahip olduğu nitelikleri ile işinin gereklikleri arasındaki uyumsuzluk olarak da tanımlanabileceği için (Erdogan ve Bauer, 2021; Khan vd., 2022) fazla nitelikli çalışanların birey-iş uyumlarının zayıf olabileceği veya birey-iş uyumsuzluğu yaşamalarının muhtemel olduğu söylenebilmektedir (Maynard vd., 2006; Maynard ve Parfyonova, 2013). Nitekim, bu gerekçeden dolayı fazla niteliklilik üzerine yapılan bazı araştırmalarda teorik arka plan olarak Birey-İş Uyumu Teorisi kullanılmaktadır (Erdogan vd., 2011b). Dahası, Maynard vd. (2006) yalnızca eksik istihdamın bir alt boyutu olan fazla nitelikliliğin değil, aynı zamanda eksik istihdamın diğer alt boyutları için de zayıf birey-iş uyumunun geçerli olabileceğini ifade etmektedir. Gerekçe olarak ise Maynard vd. (2006) zorunlu koşullardan kaynaklı eksik istihdam edilen çalışanların tercihleri ve halihazırdaki koşulları arasındaki uyumsuzluğa dikkat çekmektedir. Haliyle, fazla niteliklilik boyutu için birey-iş uyumsuzluğu görece diğer eksik istihdam boyutları içerisinde daha barizdir. Çünkü; fazla nitelikli çalışanların

niteliklerini ve işlerinin gereklilikleri arasındaki uyumsuzluk açıktır (Maynard vd., 2006). Aynı doğrultuda, Erdoğan vd. (2011b) fazla nitelikliliği “*birey-iş uyumsuzluğunun bir çeşidi*” (s. 217) olarak ifade etmişlerdir.

İncelenen araştırmalar kapsamında literatürde algılanan fazla nitelikliliği zayıf birey-iş uyumu veya birey-iş uyumsuzluğu çerçevesinde inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Maynard vd. (2006) tarafından yapılan araştırmada zayıf birey-iş uyumu çerçevesinden eksik istihdam (algılanan fazla niteliklilik dahil) ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ek olarak, ilgili araştırmada eksik istihdamın zayıf iş tutumlarını tahmin etmede çalışanların tercihleri veya zorunlu eksik istihdam durumlarına göre çalışanların tutumlarının değişebileceği de ifade edilmiştir. Bir başka araştırma ise Arvan vd. (2019) tarafından sırasıyla nesnel fazla niteliklilik, algılanan fazla niteliklilik ve iş tatmini arasındaki ilişkileri değerlendirmek amacıyla yapılan araştırmada, her iki örneklemden den ulaşılan genel sonuçlara göre algılanan fazla niteliklilik, görece hem nesnel bir dayanağı, bir karşılığı olmakta hem de iş tatminsizliğinin de bir göstergesi olabilmektedir (Arvan vd., 2019). Benzer olarak, Maynard ve Parfyonova (2013) tarafından yapılan boylamsal araştırmada ise algılanan fazla niteliklilik ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, algılanan fazla nitelikliliğin yeni iş arama davranışı ilişkisinde iş tatmininin kısmen aracı rolü, algılanan fazla niteliklilik ile gönüllü iş gücü devir oranı arasında aynı pozitif bir ilişki ve altı ay önce mevcut işlerinde kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların takiben altı ay sonrasında (algılanan fazla nitelikliliğini yüksek derecelerde algılamayan çalışanlara kıyasla) kayda değer ölçüde daha yüksek gerçek gönüllü iş gücü devir oranlarının olduğu da tespit edilmiştir. İlgili araştırmada dikkat çeken bir başka bulgu ise fazla niteliklilikleri yüksek olarak algılayan çalışanların gönüllü işten ayrılmalarının ardından kendilerini görece daha az fazla nitelikli olarak değerlendirecekleri yeni işlerine katıldıkları da tespit edilmiştir. Bir başka bulgu ise algılanan fazla niteliklilik ile iş arayışı ilişkisi arasındaki doğrudan bağlantıda yeterlilik ve gelişme iş değerlerinin sınırlayıcı etkisinin anlamlı olarak tespit edildiğidir (Maynard ve Parfyonova, 2013).

Algılanan fazla nitelikliliğin iş tutumları ve davranışları ile olan ilişkisinin değerlendirildiği bir başka araştırmada Sesen ve Ertan (2022) 320 beyaz yakalı çalışan ve bu çalışanların 44 yöneticisinden toplanan veriler ışığında algılanan fazla nitelikliliğin

hem bilgi paylaşımını hem de yaratıcılığı negatif yönde yordadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulguya zıt bir bulgu ise Ma vd. (2024) tarafından yapılan araştırmada ulaşılmıştır. Araştırmada algılanan fazla niteliklilik yaratıcı özgüvenin aracılığı ile hem doğrudan hem de dolaylı olarak yenilikçi davranışlarla pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiş olup, uyumlu çalışma ortamının bu ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir (Ma vd., 2024). Purohit (2018) tarafından görece örgütün daha geniş katmanlarında yapılan bir başka araştırmada algılanan fazla niteliklilik ve satış temsilcisi performansı arasındaki ilişkide kontrol mekanizmalarının sınırlayıcı rolü tespit edilmiş olup öncü ve analizci örgüt tipinde faaliyet gösteren örgütler ile sonuç temelli kontrol mekanizmasına sahip olan örgütlerin algılanan fazla nitelikli çalışanlardan daha yüksek performans elde edebileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

1.1.2.3. Adams Denklik (Eşitlik) Teorisi

Adams (1963, 1965) tarafından geliştirilen denklik teorisi, bireyin kendisini belirli sosyal referans veya referanslara göre kıyasladığında adil muamele gördüğünü algılaması durumunda denklik (eşitlik), adil muamele gördüğüne inanmaması durumunda ise denksizlik (eşitsizlik) algılayacağını öne sürmektedir (Ergeneli, 2017). Çalışma ortamı kapsamında ise bireyin temel motivasyonu diğer çalışanlar ile denk girdilere sahip olması durumunda adil ve denk karşılık görme isteğidir. Çalışanlar, denk girdilerine, denk karşılık alamadıklarına inandıkları durumda ise bu haksız muameleyi gidermeye yönelik çeşitli tepkiler göstermektedir (Adams, 1963, 1965). Bu doğrultuda, sosyal karşılaştırmalar söz konusu teorinin merkezinde belirleyici bir eksen olarak işlev görmektedir (Buchanan ve Huczynski, 2017).

Adams'a (1963, 1965) göre işveren-çalışan ilişkileri mutlak bir nesnel denklik üzerine kurulu değildir. Çalışma ortamındaki ilişkilerde en azından bir taraf verdiklerine karşılık, kazanımlarını değerlendirirken çoğu zaman denksizlik ve eşitsizlik algılamaktadır. Söz konusu denklemin iki paydaşından biri olarak çalışanın sahip olduğu nitelikler (eğitim, becerileri vb. gibi unsurlar) girdiler olarak adlandırılırken; bu nitelikler çalışana özgüdür, çalışandan ayrı düşünülemez ve çalışan sahip olduğu girdilerine karşılık işverenden denk bir karşılık veya ödül beklemektedir (Adams, 1963).

Denklemin diğer tarafındaki aktör ise işverendir. İşveren ödülleri elinde tutmaktadır ve dağıtıp dağıtmama hakkına da sahiptir (Adams, 1963). Girdiler-çıktılar denkleminde,

işveren açısından önemli bir husus çalışanın sahip olduğu nitelikler, işveren tarafından gerçekten girdi olarak algılandığı ölçüde değer ve karşılık bulmaktadır. Eş biçimde ödüller de yalnızca somut değil, soyutta olabilmektedir ve çalışanın bakış açısıyla ödül olarak algılandığı sürece denklemde bir karşılık bulmaktadır. Bu ödüller ise çıktılar olarak isimlendirilmektedir (Adams, 1963, 1965). Girdiler ve çıktılar denklemi her iki taraf açısından da denk (eşit) ve adil değerlendirildiği ölçüde (Adams bu durumun görece çok nadiren olduğunu belirtmektedir) denklemin işleyişi şikâyet olmaksızın işlemektedir (Adams, 1963).

Teorideki bir diğer temel kısım “*referans birey veya referans grup*” (Adams, 1963, s. 424) olarak belirtilmektedir. Teoriye göre çalışan, kendi girdi ve çıktılarından en azından bir tanesini, referans olarak belirlediği diğer birey, bireyler veya referans olarak seçtiği gruba göreli olarak kıyaslamaktadır. Bu kıyaslamada bireyin kendi girdilerinden ve/veya çıktılarından en azından bir tanesinde dezavantajlı olduğunu algılaması durumunda gerginlik hissetmektedir. Deneyimlediği gerginlik hissi ise bireyi algıladığı denksizliği (eşitsizliği) gidermeye yönelik güdülemektedir. Dahası, gerginlik miktarının ve güdülenmenin şiddetinin doğru orantılı olduğuna dikkat çekilmektedir. Başka bir ifadeyle, gerginlik miktarı ne kadar fazla olursa güdülenme de o kadar yüksek olacaktır (Adams, 1963; Adams ve Rosenbaum, 1962).

Adams (1963) çalışanların eşitsizliği gidermek için farklı stratejilere başvurabileceğini öne sürmektedir. Bu stratejiler; bireyin girdilerini arttırabileceği, girdilerini azaltabileceği, eğer mümkünse çıktıları arttırabileceği veya çıktıları azaltabileceği, dengenin bozulduğunu hissettiği yeri terk edebileceği (örneğin: tamamen terk etmenin yanı sıra, çeşitli sebeplerle geç gelmek vb. de dâhildir), girdilerini ve çıktıları psikolojik olarak değiştirebileceğini, referansın girdilerini ve çıktıları arttırabileceği ile referansının girdi ve çıktıları değiştirebileceğini ile referansın alanı terk etmesi için baskı kurabileceğini ve son olarak kendisi ile karşılaştırdığı referansını değiştirebileceğini gibi farklı alternatifler içermektedir (Adams, 1963).

Vurgulanması gereken bir diğer önemli husus ise görelî girdiler ile çıktıların karşılaştırması sonucunda meydana gelebilecek denksizlik algısında kültür unsurlarının kritik bir rol üstlendiğidir (Adams, 1963, 1965). Adams (1963, 1965) tarafından öne sürüldüğü üzere evrensel bir denksizlik algısı bulunmamaktadır. Dolayısıyla, denksizlik

olarak algılanan durum, bireyden bireye ve kültürden kültüre göre değişmektedir. Daha açık bir ifadeyle, bir kültür içerisinde denksizlik algılanan bir durumun diğer bir kültür içerisinde bulunan birey üzerinde mutlaka denksizlik algısı yaratacağı anlamına gelmemektedir (Adams, 1963, 1965).

Denklik Teorisi çerçevesinden algılanan fazla nitelikliliği inceleyen Erdogan vd. (2011b), Denklik Teorisi'nin algılanan fazla nitelikliliği açıklayan diğer teoriler ile kıyaslandığında görece dikkat çeken bir farklılığının aktif tepkilere izin vermesi olduğunu öne sürmektedir. Öyle ki kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanlar deneyimledikleri bu olumsuzluğu gidermeye yönelik durumlarını telafi edebilmek amacıyla küçük aktif eylemlerden (örneğin: işleri yavaşlatmak vb.) büyük aktif eylemlere (örneğin: istifa etmek, işten ayrılmak vb.) kadar farklı ölçülerde değişebilen çok sayıda yönetime başvurabilmektedirler (Erdogan vd., 2011b). Diğer bir anlatımla, fazla niteliklilik hisseden çalışan görece diğer teorilerdeki fazla nitelikliliği pasif olarak tecrübe etmek yerine Denklik Teorisi kapsamında fazla nitelikliliğin yarattığı psikolojik gerginlikten kaynaklanan güdülerle bir dizi kademeli şiddette farklı tepkilere uygulamaya koyabilmektedir (Erdogan vd., 2011b). İlgili çerçeveden, algılanan fazla nitelikliliğin çalışanın fazla nitelikli olarak hissetmesini sağlayan başta eğitimi, kıdemi, becerileri vb. olmak üzere sahip olduğu bazı niteliklerinin karşılığını alamaması halinde bu niteliklerini fazladan bir katkı (girdi) olarak görebileceği ve bu nedenle denklik algısında çalışan aleyhine bir dezavantaj hissi doğabileceğidir (Cheng vd., 2020).

Denklik Teorisi kapsamında, kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların, fazla nitelikli olarak algılamadıkları diğer çalışma arkadaşları ile kendilerini karşılaştırdıklarında, eğitim, tecrübe, beceri vb. üstünlükleri ile bu çalışanlarla kendilerini eşit görmeme eğilimleri, denk miktarda girdiye sahip olmadıklarına dair bir eğilime yönelmelerine yol açabilmektedir (Cheng vd., 2020). Haliyle, mevcut bağlam içerisinde algılanan fazla niteliklilik, Denklik Teori 'si çerçevesinden görece hâkim görüş olarak olumsuz iş tutumları ve/veya davranışları ile örtüşme eğilimindedir (Cheng vd., 2020; Erdogan vd., 2011b; van Dijk vd., 2020).

Algılanan fazla niteliklilik olgusunu Denklik Teorisi'ne dayandırarak ele alan bazı araştırmalar ve bu araştırmalardan ulaşılan bulgular ise şunlardır: Cheng vd. (2020) tarafından 318 memurdan toplanan verilerle yapılan araştırmada, algılanan fazla

nitelikliliğin; sanal kaytarma ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi tespit edilmiş olup içselleştirilmiş tutkunun bu iki değişken arasında aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, başarıma ihtiyacının ise düzenleyicilik rolü ilgili araştırmada tespit edilmiştir. Mevcut araştırmadan ulaşılan bulgulara göre algılanan fazla nitelikliliğin içselleştirilmiş tutku ile olan negatif ilişkisinde başarıma ihtiyacı yüksek olanların, düşük olanlara kıyasla, daha şiddetli olacağı tespit edilmiştir (Cheng vd., 2020). Yine aynı kapsamda, Im vd. (2023) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise algılanan fazla niteliklilik ve bilgi paylaşımı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiş olup, dağıtım adaletinin bu negatif ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu ve sınırlayıcı koşul olarak liderin politik yeteneğinin yüksek olduğunda düşük olmasına kıyasla algılanan fazla niteliklilik ve dağıtım adaleti arasındaki negatif ilişkiyi hafiflettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak konuya ilişkin bahsedilmesi gereken bir başka araştırma ise Chu (2021) tarafından yapılmıştır. İlgili araştırmada algılanan fazla niteliklilik ile algılanan çalışma arkadaşları fazla nitelikliliği birbirleriyle uyumlu olduğu ölçüde takım-üye değişimi ile de uyumlu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ek olarak; ilgili araştırmada çalışan fazla nitelikliliği ve çalışma arkadaşları fazla nitelikliliği uyumu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide takım-üye değişiminin aracılık etkisi de tespit edilmiştir (Chu, 2021).

1.1.2.4. Kaynakların Korunması Teorisi

Kaynakların Korunması Teorisi, bireylerin kendilerince değerli olarak atfettikleri şeyleri öncelikle elde tutmak (kaybetmemek), arttırmak ve güçlendirmek isteyecekleri ön koşuluna dayandırılmaktadır (Hobfoll vd., 2018). Hobfoll vd.'ne (2018) göre bireyler değerli olarak nitelendirdikleri kaynaklara yönelik herhangi bir potansiyel tehdit, doğrudan bir kayıp söz konusu olduğunda veya üstün bir çaba göstermesine rağmen değer verdiği kaynaklara erişemediğinde stres tepkisi meydana gelmektedir.

Kaynakların görelî önemi stresli olaylarda bireylerin tepkilerini doğrudan etkileyebilmektedir (Hobfoll ve Schumm, 2009). Nitelik kaynakların bireyden bireye göre değişebilen görelî değeri, kaynaklara olan ihtiyacı veya kaynakları kontrol etme zorunluluğu meydana getirebilmektedir. Çünkü kaynaklar yalnızca bugünün ihtiyaçları için değil aynı zamanda gelecekte de meydana gelebilecek potansiyel tehditler karşısında kendini güvence altına alma ihtiyacına yönelik bir fayda da sağlamaktadır (Hobfoll vd., 2018). Hobfoll vd. (2018) kaynakların kaybedilmesinin, kazanılmasına oranla daha ön

planda olduğunu vurgulanmıştır. Haliyle kaynakların kaybedilmesinin yarattığı stres daha bariz ve hızlı bir ivme yaratmaktadır. Gerek yeni kaynakları kazanmak, gerekse kaybedilen kaynakların telafisi amacıyla kaynaklara yatırım yapılması ve kaynaklarda herhangi bir potansiyel kayıp ihtimali söz konusu olduğunda savunmacı pozisyona geçilebilmektedir (Hobfoll vd., 2018). Nitekim bu görüş ile uyumlu olarak, kaynakların zaruri olması; yeni kaynaklara erişilmesinde yaşanan zorlukların veya mevcut kaynakların kaybedilmesiyle çalışanların elindeki kaynakların nicel olarak azalmasına karşın nitelik olarak değerlerinin kayıp dengesine bağlı olarak artması (Hobfoll vd., 2018), kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanlar için de bir kayıp anlamına gelebilmektedir (Shang vd., 2024).

Kaynakların Korunması Teorisi'nden (Hobfoll vd., 2018) dayanarak alınarak kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların, sahip oldukları yeteneklerinin tamamını mevcut işlerinde kullanamamalarının yarattığı farkındalık; boşa giden bir kaynak ve zihinsel enerji israfı olarak görülebilmektedir. Halihazırda, bu kayıplar birey üzerinde psikolojik gerginlik yaratabilmektedir. Öyle ki, fazla nitelikli statülerinde bulunmaları yalnızca yeteneklerinin tamamen kullanılmamasıyla ilgili bir kayıp hissi yaratmamakta, aynı zamanda kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların yeni kaynaklara erişim ve kazanım konularında da dezavantajlı bir konuma düşmelerine neden olabilmektedir. Son aşamada ise fazla nitelikli olduklarını değerlendiren çalışanlar sahip oldukları kaynakları mümkün olduğunca korumak ve elde tutmak isteyecek; haliyle, tutum ve davranışlarını bu amaçlarla uyumlu olacak biçimde şekillendireceklerdir (Bochoridou vd., 2025; Y. Li vd., 2022; Wu ve Ma, 2022).

Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll vd., 2018) çerçevesinden algılanan fazla niteliklilik üzerine yürütülen bazı araştırmalar ve bu araştırmalardan ulaşılan öne çıkan bulgulardan bazıları şu şekildedir: Shang vd. (2024) tarafından 421 kamu çalışanlarından elde edilen veriler ile yapılan araştırmadan ulaşılan bulgulara göre algılanan fazla nitelikliliğin sırasıyla; örgütsel vatandaşlık davranışıyla, algılanan kontrolle; algılanan fazla nitelikliliğin algılanan kontrolün yoluyla olan örgütsel vatandaşlık ilişkisi, psikolojik ayrıcalıkla, işyerinde sapkın davranışlarla olan ilişkisinde psikolojik ayrıcalığın aracılık rolü pozitif ve anlamlı olarak tespit edilmiştir. Mevcut araştırmada algılanan fazla niteliklilik bir kaynak girdisi olarak, getirisine denk olmayan bir sapma durumu ile bağdaştırılarak; algılanan fazla nitelikliliğin çalışanların sahip oldukları

nitelikleri tam olarak işlerinde kullanamamalarından kaynaklanan bir kayıp olduğuna dikkat çekilmiştir (Shang vd., 2024).

Başka bir araştırma ise Wu ve Ma (2023) tarafından yapılmıştır. İlgili araştırmadan ulaşılan sonuçlara göre algılanan fazla niteliklilik ve yaratıcılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup iş becerikliliğinin ise bu ilişkide kısmen aracılık etkisi tespit edilmiştir. Ek olarak; mevcut modelde yönetici-ast sosyal ilişki ağının hem algılanan fazla nitelikliliğin ile iş becerikliliği arasındaki ilişkide, hem de algılanan fazla nitelikliliğin, iş becerikliliği üzerinden, radikal yaratıcılık üzerindeki dolaylı etkisinde düzenleyicilik etkisi tespit edilmiştir. Daha açıklayıcı olarak, aradaki mevcut dolaylı negatif ilişki aradaki yönetici-ast sosyal ilişkisi yüksek olduğunda hafiflemekte, yönetici-ast sosyal ilişkisi düşük olduğunda ise negatif ilişki daha fazla miktarda olmaktadır (Wu ve Ma, 2023). Ek olarak benzer bir araştırma ise Wu ve Ma (2022) tarafından yapılmıştır. İlgili araştırmada da algılanan fazla nitelikliliğin sınırlayıcı koşul etkisi daha yüksek olduğu zaman Lider-Üye Değişim Modeli ile Rol Ötesi-Öz yeterlilik arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflattığı sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim gerekçe olarak ise arzu edilen durum ve hâlihazırdaki durum arasındaki eşleşememenin fazla nitelikliliğin olumsuz bir yönü olarak çalışanların tutum ve davranışları da olumsuz yansıyabileceği öne sürülmüştür (Wu ve Ma, 2022).

Algılanan fazla nitelikliliğin kariyer ve görelî yoksunluk temasında değerlendirildiği bir araştırma ise Zhou vd. (2023) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada algılanan fazla niteliklilik sırasıyla; kariyer uzlaşması davranışları, görelî yoksunluk ve rol çatışması ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak; rol çatışmasının algılanan fazla niteliklilik ile kariyer uzlaşması davranışlar arasındaki aracılık rolü anlamlı, benzer şekilde görelî yoksunluğun algılanan fazla niteliklilik ile kariyer uzlaşması davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü anlamlı olarak tespit edilmiştir (Zhou vd., 2023).

Algılanan fazla nitelikliliği sırasıyla motivasyon ve yaratıcılık teması çerçevesinde değerlendirildiği iki araştırmada ise ulaşılan bulgular şu şekildedir: Liu vd. (2023) tarafından yapılan araştırmada bireysel dayanıklılığın, iş çabasını pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir. Ek olarak, araştırmada bireysel dayanıklılığı görelî olarak daha yüksek olan çalışanların hem aile motivasyonları daha yüksek olduğunda hem de algılanan fazla nitelikleri daha yüksek olduğunda daha yüksek seviyelerde iş çabası gösterebilecekleri

sonucuna ulaşılmıştır. Y. Li vd. (2022) tarafından yapılan bir başka araştırmada algılanan fazla niteliklilik ile çalışma arkadaşlarına yönelik ses davranışı arasındaki ilişkide çalışma grubu algılanan fazla nitelikliliğin sınırlayıcı koşul etkisi anlamlı (araştırma grubu algılanan fazla niteliklilik, yüksek olduğunda algılanan fazla niteliklilik ile çalışma arkadaşlarına yönelik ses davranışı arasındaki pozitif ilişki daha da güçlenecek biçimde), çalışma arkadaşlarına yönelik ses davranışı ile yaratıcı performans arasında pozitif, çalışma arkadaşları grubu fazla nitelikliliğin; algılanan fazla nitelikliliğin, çalışma arkadaşlarına yönelik ses davranışı vasıtasıyla, yaratıcı performans ile olan dolaylı ilişkisinde (çalışma arkadaşları grubu fazla nitelikliliği düşük olmasına kıyasla yüksek olduğunda) mevcut ilişkinin pozitif olduğu tespit edilmiştir. Mevcut araştırmadan ulaşılan görece farklı sayılabilecek bir bulgunun, çalışma arkadaşları grubunu fazla nitelikliliğinin görece daha düşük seviyelerinde, algılanan fazla nitelikliliğin çalışma arkadaşlarına yönelik ses davranışı arasındaki ilişkiyi negatif olarak etkilediği; aksine daha yüksek seviyelerinde ise bahsi geçen ilişkiyi pozitif olarak etkilediğidir. Başka bir deyişle, çalışma arkadaşları grubu fazla nitelikliliğinin (daha) düşük seviyelerinde mevcut dolaylı etkinin negatif olduğu, yüksek seviyelerinde ise mevcut ilişkinin pozitif ancak anlamsız olarak tespit edildiği ifade edilmektedir (Y. Li vd., 2022).

1.1.2.5. Sosyal Mübadele Teorileri

Sosyal Mübadele Teorileri en az iki taraf arasında karşılıklılık esaslı meydana gelen bir mübadele ilişkisi anlamına gelmektedir (Cropanzano vd., 2017; Gouldner, 1960). Sosyal Mübadele tek bir tanım ve tek bir teoriden daha fazlasını içermektedir; Sosyal Mübadele en az iki taraf arasındaki çeşitli karmaşık yapılarıdaki karşılıklılık ilişkilerini içeren bütün ilişkileri kapsamaktadır (Emerson, 1976; Mitchell vd., 2012). Bu teoriler, Gouldner'ın Karşılıklılık Normu'nun (Gouldner, 1960), belirli ilkelerine göre yapılandırılmıştır (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Mitchell vd., 2012). İşveren ve çalışan arasındaki ilişkiler düşünüldüğünde de Karşılıklılık Normu'nun temel ilkelerinin doğru ilişkinin kurulmasının dahi ön koşulu olabileceği ifade edilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Geleneksel sosyal mübadele modelleri; görece ağırlıklı olarak tarafların öz çıkarlarına odaklanarak, değişim ilişkilerini esas olarak öz-çıkartlar üzerinden yürütülebileceğini açıklarken, bireylerarası ilişkileri çok ön plana almamışlardır. Bireylerarası ilişkileri,

geleneksel yaklaşımlara kıyasla daha ön planda tutabilen güncel mübadele araştırmacıları ise karşılıklı yükümlülüklerden doğabilecek tepki davranışlarına da modellerinde yer vermişlerdir (Mitchell vd., 2012). Çünkü, sosyal mübadele ilişkileri içerisinde karşılıklılık, yükümlülükler ve karşılıklı bir al-ver ilişkilerinden daha fazlasını barındırmaktadır (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Üstelik, bütün karşılıklılık ilişkileri aynı derecede nitelikte ve/veya eşit değildir (Gouldner, 1960). Öyle ki, mübadele ilişkilerinde taraflar minimum maliyet ile olabilecek en yüksek faydayı hedeflemektedirler (Blau, 1964).

Blau (1964) tarafından mübadele ilişkilerinin niteliği birbirlerinden farklı iki sınıflandırma ile şu şekilde belirtilmiştir: İlk bakış açısı; değişim ilişkilerini özünde (gereklik odaklı) ekonomik, daha kısa vadeli çoğunlukla karşılıklılık yükümlülükten kaynaklandığını ifade eden ekonomik değişim (Blau, 1964); diğer sınıflandırma ise değişim ilişkilerini daha uzun vadeli, daha güven odaklı ve daha az karşılıklılık içerdiği öne sürülen sosyal değişim olarak tanımlanmaktadır (Blau, 1964). Bahsi geçen iki farklı değişim ilişkisi her ne kadar birbirlerinden farklı da olsa, zaman içerisinde gerekli koşulların sağlanması ile bir diğerinden diğerine dönüşebilme özelliğine sahiptir (Blau, 1964; Mitchell vd., 2012). Örnek vermek gerekirse; başlangıçta ekonomik değişim olarak kurulan bir ilişki zaman içerisinde tarafların arasındaki etkileşim kalitesine dayalı olarak, diğer bazı kriterlerin de bu ilişki üzerinde rol oynamasıyla mevcut iletişimin niteliği olumlu yönde değişebilmekte böylelikle sosyal değişim ilişkisine dönüşebilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Mitchell vd., 2012).

Sosyal değişim modellerinden, literatürde algılanan yüksek niteliklilik ile ilişkilendirilen modellerden biri de Çaba-Ödül Dengesizliği olarak bilinmektedir. Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli (Siegrist, 1996, 2002, 2016); bireyin gösterdiği çabasına karşılık aldığı ödüle odaklanmaktadır. Modelin merkezinde Karşılıklılık Normu (Gouldner, 1960) bulunmaktadır ve modele göre gösterilen çaba ve elde edilen ödül arasında bir karşılıklılık ilişkisi olması gerekmektedir (van Vegchel vd., 2005). İlgili modelde çaba, çalışanın iş gereklilikleri veya sorumlu olduğu işiyle ilgili olan görevlerini içerirken, ödül ise işveren tarafından dağıtılacak, çalışanın lehine olan bir dizi soyut veya somut çeşitli kazanımlardan meydana gelmektedir. Öyle ki; modele göre gösterilen çabaya karşılık alınan ödül arasında bir dengesizlik meydana geldiğinde, bu durum strese neden olmaktadır (van Vegchel vd., 2005). Daha açık bir ifadeyle, ilgili model karşılıklılık

ilişkilerinin hangi durumlarda bozulacağını ve bu bozulmanın ise bireysel sağlık ve iyi oluş üzerinde negatif etki yapacağını öne sürmektedir (Siegrist, 2002).

Siegrist'e (2016) göre Çaba-Ödül Dengesizliği bazı özel koşullarda daha kolay meydana gelebilmektedir. Bunlardan bir tanesi bağımlılık durumudur. Bağımlılık durumu ilgili modelde; başka alternatifi olmayan ileri yaş çalışanlar ile iş gücü piyasasındaki pek çok işe göre yeterince beceriye, eğitime vs. sahip olmayanlar gibi bazı görece dezavantajlı sayılabilecek gruplar için karşılıksız ve alternatiflerin eksikliğinden mecburi bir bağımlılık ilişkisi olduğunu öne sürerken (sözleşme ihlallerinin sıklıkla görülmesi, görece yeteri kadar istihdam fırsatı olmayan ekonomilerde görece sıklıkla karşılaşılmaktadır), rekabetçi iş gücü piyasasında gelecekte daha bir karşılık bulabilmek adına geçici olarak daha fazla tecrübeye sahip olmak amacıyla bulunanlar gibi görece özel gruplar için ise bir stratejik seçim olduğu ifade etmektedir (Siegrist, 2016).

Gong vd. (2021) tarafından Çaba-Ödül Dengesizliği Teorisinden hareketle, algılanan fazla nitelikliliğin; çalışma ortamında çalışanların fazla niteliklilerini edinebilmek harcadığı yüksek enerji ve/veya fazla zaman gerektiren çabalarının karşılığında sahip oldukları iş rollerinde doğru karşılığı daha geniş kapsamda ise yeterince adil olduklarını düşündükleri bir sosyal değişim alamadıklarını düşündüklerinde çalışma ortamına bağlı stresin (mevcut araştırma kapsamında duygusal tükenmenin) meydana gelebileceği ve nihai olarak yaratıcılıklarında bir azalış meydana geleceği; başka bir ifadeyle; algılanan fazla nitelikliliğin; duygusal tükenme yoluyla yaratıcılık ile negatif yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Gong vd., 2021).

Son olarak, belirtilmesi gereken başka bir konu ise bu bölümde yer verilen algılanan fazla nitelikliliğin dayandırıldığı birçok farklı teoriye kıyasla sonraki bölümlerde tanımlanacak olan Görelî Yoksunluk Teorisi'nin çalışanların fazla nitelikliliklerinden dolayı ortaya çıkan görece ağırlıklı olarak olumsuz hislerini ve/veya deneyimlerini açıklamada ve çalışanların algılanan fazla niteliklilik ile ilişkili duygusal tepkilerini daha anlaşılır kılmada bir adım daha öne çıktığı bazı araştırmacılarca (örneğin, Arvan, 2015; Erdogan ve Bauer, 2021) öne sürülmektedir. Nitekim, bir sonraki bölümde mevcut araştırma içerisinde sonuç değişkeni olarak konumlandırılan destekleyici ve savunmacı ses davranışı bölümüne yer verilmiştir. Bununla birlikte, ilgili değişkenlerin daha doğru anlaşılabilmesi adına öncelikle genel boyuttaki ses davranışı açıklanmıştır.

1.2. SES DAVRANIŞI

1.2.1. Ses Davranışının Tanımı, Kapsamı ve Özellikleri

Ses davranışının literatürde kapladığı alan her ne kadar disiplinler arası olsa da sıklıkla örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanları içerisinde incelenmektedir (Mowbray vd., 2015; Wilkinson vd., 2020). Pek çok örgütün yaratıcı çalışanlar ve yaratıcı çalışanlarının örgütlerine sağladığı katkılar üzerinden rekabet üstünlüğünü kazanmaya çalıştığı göz önünde bulundurulduğunda ses davranışının neden daha çok örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanları sıklıkla yer aldığı anlaşılabilir görülmektedir (Burris, 2012; Hosseini ve Sabokro, 2022; Mowbray vd., 2015). Öyle ki, süregelen dönem içerisinde birçok örgütün çalışanlarından beklentileri arasında yalnızca aynı işin aynı yöntemlerle yapılma sürekliliği değil, ayrıca işin veya örgütün işleyişinin nasıl daha pratik ve etkili olarak yapılabileceği gibi yenilikçi fikir ve önerilerini dile getirmelerine yönelik yazılı olmayan ekstra beklentileri de olması makul görünmektedir (Burris, 2012; LePine ve Van Dyne, 1998; Nikolaou vd., 2008; Son, 2019). Çünkü, kısaca söylemek gerekirse; “ses, örgütsel öğrenmenin bir kaynağı olarak kabul edilebilir” (Ashford vd., 2009, s. 175).

Ses davranışının ilk kez sosyal bilimler içerisinde Albert Hirschman’ın 1970 yılındaki eserinde müşterinin tatminsizlik karşısında uygulayabileceği iki aktif tepkiden bir tanesi olarak (çıkıŐ davranışı ile birlikte), literatüre kazandırıldığı iddia edilmektedir (Greenberg ve Edwards, 2009). İlgili araştırmada ses davranışı, değişim talebini sorumlu yetkililere yüksek sesle iletme arzusundan kaynaklanan bir girişim olarak nitelendirilmektedir (Hirschman, 1970). Bununla birlikte, ilerleyen süreç içerisinde literatürde ses davranışının tanımlanması ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından zaman zaman farklı görüşler yer almaktadır. Bunlardan bazıları Şu Şekildedir:

Morison (2014) tarafından ses davranışının ana işlevinin çalışanların işle ilgili olan fikir ve görüşlerini yetkililere resmi olmayan yollardan gönüllülük esasına göre iletmesi olduğu belirtilmektedir. Van Dyne ve LePine (1998) ise ses davranışını ana hatlarıyla, örgütün yararına olabilecek yenilikçi fikirleri veya yenilikçi önerileri zaman zaman pek hoş karşılık görmese dahi gönüllü olarak yüksek sesli ifade etmek olarak kavramsallaŐtırmıŐtır (Van Dyne ve LePine, 1998). Buradaki önemli noktalardan bir tanesi ise değişim atfedilen yenilikçilik, vizyoner görüş ve/veya fikirlerin yalnızca nihai

olarak örgüte yönelik faydalı olabileceği değil, aynı zamanda örgütün paydaşlarına yönelik de olabileceği düşüncesidir (Morrison, 2023).

Bashshur ve Oc (2015) tarafından ses davranışı, bir fonksiyon olarak, içerisinde bulunulan birimin veya örgütün işleyişine katkıda bulunulabilmek amacıyla gönüllülük esaslı bir ifade olarak daha işlevsel boyuttan nitelendirilmektedir. Whiting vd. (2008) ise, ses davranışını ana hatlarıyla; yardımcı olma ve örgütsel sadakat gösterme ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir farklı türü olarak belirtmişlerdir. Bu görüşle uyumlu olacak biçimde, daha fazla ses davranışı gösteren çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerinin, diğer çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine kıyasla, yöneticileri tarafından daha olumlu olarak nitelendirildiği ifade edilmektedir (Whiting vd., 2008). Nitekim, bu nedenden dolayı incelenen araştırmalar kapsamında bazı araştırmacılar (örneğin, Nikolaou vd., 2008) ses davranışını, ses davranışının bazı karakteristik unsurlarından dolayı bağlamsal performans başlığı altında değerlendirmektedirler Çünkü kısaca ifade etmek gerekirse, ses davranışı, içerisinde bulunulan bağlama göre zaman zaman rol içi, zaman zaman ise ekstra bir rol davranışı olarak görülebilmektedir (Mowbray vd., 2015).

1.2.2. Ses Davranışın Öncülleri ve Sonuçları

Ses davranışının meydana gelmesi bir dizi faktörce belirlenmektedir (Morrison, 2014). Bu faktörlerden bazıları doğrudan çalışanların kendi bireysel özellikleriyle (yüksek güç mesafesi yönelimlerine sahip olabilmesi, duygu durumları, statüsü vb.) ilgili olabilirken; diğer taraftan bazı faktörler ise çalışma ortamına özgü faktörlerdir. Örneğin; çalışanların yüksek güç mesafesi yönelimlerine sahip yöneticilere bağlı olması; çalışanların faaliyet gösterdiği örgütün katı, kuralcı merkezleşme derecesi daha yüksek ve ses davranışının çok kabul edilemeyeceği bir hiyerarşik örgüt yapısına sahip olması vb. gibi bir dizi faktörler bağlamsal faktörler kapsamında değerlendirilmektedir (Luo vd., 2024; Madrid, 2020; Morrison, 2014). Kaldı ki bazı özel koşullar altında ses davranışı bir seçenek olmaktan dahi çıkarak doğrudan bilinç dışı faktörlerle dahi ilişkilendirilebilir (Morrison, 2014).

Diğer taraftan işin pratiğe gelindiğinde ise çalışanların ses davranışı sergilemeleri her koşulda mümkün olmamaktadır. Çünkü, bazı koşullar içerisinde çalışanların ses davranışı sergilemeleri doğrudan yöneticileri ve/veya örgütleri tarafından da bilinçli bir şekilde sekteye uğratılabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanların ses davranışı

göstermelerini sekteye uğratan yöneticiyle ilişkili olan faktörler: yöneticinin olumsuz geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin çalışan yönetimi konusunda benimsedikleri geleneksel yönetim felsefesi olduğu belirtilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Ek olarak, bu yönetim felsefesi başlığı altında, çalışanların herhangi bir motivator olmadığında örgüt lehine herhangi bir sorunu, görüşü öneriyi veya endişeyi durduk yere seslendirmeyeceklerine yönelik yöneticilerin zihinsel kabullenışı (Morrison ve Milliken, 2000), yöneticiler ve çalışanlar arasındaki demografik farklılıklar (Morrison ve Milliken, 2000) da diğer faktörler olarak belirtilmektedir.

Duan vd. (2019) tarafından yapılan araştırmadan ulaşılan bulgulara göre çalışanlar ses davranışı göstermelerinde yöneticileri veya liderleriyle karşılıklı ilişkilerine dair kâr-zarar hesabı yapabilmektedirler. Öyle ki, çalışanlar üstleriyle olan ilişkilerinin niteliğine bağlı olarak daha olumlu olarak karşılanabileceklerini öngördükleri takdirde ses davranışları sergilemeye daha eğilimli olacaklarını, aksi halde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Duan vd., 2019). Nitekim ses davranışı zorunluluk değil, bir bireysel inisiyatiften kaynaklandığı için ses davranışı sergilemek veya susmak arasında temel ayrımlardan bir tanesi ise çalışanın yönetici ile karşılıklı pozitif ilişkisidir (Botero ve Van Dyne, 2009; Urbach ve Fay, 2021). Yöneticileri veya liderleri ile daha yüksek kaliteli ilişkilere sahip olan çalışanların üstlerine yardım etme zorunluluğu hissetmelerinden kaynaklanabilecek motivasyonla ses davranışları sergilemeleri şaşırtıcı olmayabilmektedir (Botero ve Van Dyne, 2009; Wijaya, 2018).

Çalışanın yönetici veya lideriyle olan ilişkisinin niteliğinin doğrudan çalışanın ses davranışına katkı sağlayabileceği öngörüsüyle gerçekleştirilen (incelenen araştırmalar kapsamında) bazı araştırmalar literatürde yer almaktadır (örneğin: Botero ve Van Dyne, 2009; Duan vd., 2019; Wijaya, 2018). Bahsi geçen ilgili üç araştırmadan ulaşılan ortak bulgu ise ses davranışının muhatabının çalışanın üstü olduğundan dolayı çalışanın yönetici veya lideriyle olan ilişkisinin niteliğinin de çalışanın ses davranışı ile doğrudan ilişkili olduğudur (Botero ve Van Dyne, 2009; Duan vd., 2019; Wijaya, 2018). Zaman zaman üstleriyle ilişkilerinin niteliği görece daha iyi olan çalışanların ses davranışları sergilemeleri bu çalışanların iş tatminlerinin artmasına dahi yol açabilmekte (Liang ve Yeh, 2020) veya öneri sayesinde üstleriyle ilişkilerinin niteliği daha da yükselebilmektedir (Lee vd., 2023). Diğer bir bulgu ise, üstlerin çalışanlarına yönelik saygı temalı davranışları da çalışanların ses davranışlarını gösterme eğilimlerine olumlu

bir katkı sağlamaktadır (Takeuchi vd., 2012). Diğer taraftan ise üstleriyle daha az etkileşimde bulunan çalışanların ses davranışlarına ilişkin bilgiler ise daha sınırlıdır (Mowbray vd., 2015).

Bazı durumlarda ise alt-üst arasındaki ilişkilerin dışındaki bazı bağlamsal faktörler de çalışanların ses davranışı sergilemeleri konusunda belirleyici olabilmektedir (Bergeron ve Thompson, 2020). Örneğin; siyasi dinamiklerin yoğun olduğu bir çevrede (siyasi dinamiklerin hiç olmadığı veya daha az olduğu bir çevreye kıyasla) çalışanlar ses davranışı sergilemeye daha az istekli olabilmektedirler (Bergeron ve Thompson, 2020). Yine durumsal faktörler kapsamında bahsedilebilecek bir diğer faktör de çalışanların istihdam türleridir. Daha açıklayıcı olarak ise çalışanların geçici veya tam zamanlı pozisyonda olması da çalışanların ses davranışı sergilemeleri konusunda belirleyici olabilmektedir (Qian vd., 2020). Ek olarak, çalışanların ses davranışı sergilemeleri üzerinde belirleyici olabilen faktörlerden bir diğeri ise psikolojik güvenliktir (Lee vd., 2023; J. Li vd., 2024). Bu durumun gerekçesi ise çalışanın kendisini ne kadar psikolojik olarak güvende hissederse o kadar fazla ses davranışı sergilemeye istekli olacaktır (Lee vd., 2023). Nitekim bu görüşle uyumlu olarak, çalışanın ses davranışı sergilemesinde çalışanların her zaman üstlerine yönelik ses davranışı göstermediğine dikkat çekmektedir; haliyle, ses davranışının muhatabının zaman zaman (çalışanın) çalışma arkadaşları olabileceğine işaret etmektedir (Liu vd. (2010).

Teorik olarak, çalışanların ses davranışının örgütlere sağlayabileceği potansiyel faydalar görece ses davranışının sergilenmesinden kaynaklanabilecek dezavantajlara kıyasla daha ön plana çıksa dahi (Brinsfield, 2014; Detert ve Burris, 2007), pratikte ses davranışlarını kolaylaştırıcı örgütsel uygulamaların örgütün hiyerarşik yapısına doğru bir şekilde entegre edilebilmesi çok kolaylıkla yapılabilir olarak görülmemektedir (Milliken vd., 2015). Benzer olarak, ses davranışı sergileyen çalışan profilleri de birbirlerinden çok farklı olabileceği gibi, kimin hangi motivasyonla ses davranışı sergilediğini tespit edebilmek çok kolay değildir (Mowbray vd., 2015). Örneğin Lin vd. (2020) tarafından yapılan araştırmadan ulaşılan bulgulara göre birbirlerinden en zıt iki farklı çalışan kategorisi tamamen farklı motivasyonlarla ses davranışı sergilemektedir (Lin vd., 2020). Öyle ki: bir grup çalışan yapıcı eleştiriler sergileyerek örgütlere fayda sağlamak düşüncesiyle ses davranışı sergileyebilirken, tamamen zıt olarak diğer bir çalışan grubu

ise tamamen aleyhte şikâyet sayılabilecek nitelikte pek fazla yapıcı olmayan ses davranışları sergileyebilmektedir (Lin vd., 2020).

İlgili araştırmalardan ulaşılan bulgular bütüncül bir bakış açısı ile düşünüldüğünde ses davranışının çoğunlukla Sosyal Mübadele Teorisi veya Kaynakların Korunması Teorileri kapsamında değerlendirildiği ve ses davranışının meydana gelmesinde çeşitli faktörlerin rol oynadığı söylenebilmektedir (Ng ve Feldman, 2012). Nitekim bu sebeple ses davranışının süregelen literatürü içerisinde gerek kavramı ortak olarak tanımlama konusunda yaşanan zorluklar gerekse ilgili literatür içerisinde konuya ilişkin birbirleriyle pek örtüşmeyen bulguların elde edilmesi bir kavram karmaşasına yol açmış ve bazı araştırmacılar (örneğin, Morrison, 2011; Ng ve Feldman, 2012) tarafından ses davranışı, tek bir boyut olarak incelenmek yerine işlevsellik bakımından çeşitli türler üzerinden ifade edilmeye başlanmıştır. Bir sonraki bölümde bu konuya ilişkin bazı araştırmacıların işlevsellik temelli ses davranış sınıflandırılmalarına yer verilmiştir.

1.2.3. Ses Davranışı Sınıflandırmaları

Ses davranışı, işlevsellik taşıyıp taşımadığına göre bazı araştırmacılar (örneğin, Liang vd., 2012; Maynes ve Podsakoff, 2014) tarafından çeşitli sınıflandırmalar altında kategori edilmektedir. Bu sınıflandırmalardan bir tanesi ise Maynes ve Podsakoff'a aittir. Maynes ve Podsakoff'a göre (2014) ses davranışı temel olarak “var olan düzenin korunması” ve “var olan düzene meydan okuma” (2014, s. 91) ayrım kriteri üzerinden iki, işlevsellik bakımından ise dört farklı tür kapsamında değerlendirilmektedir.

Var olan düzenin korunması, ses davranış türünde temel amaç hâlihazırdaki düzende yer alan istikrarın savunulmasıdır. Zaman zaman yeniden onaylama, sözlü onay desteği, aynı sistemin aynı süreçlerle devamına yönelik ifadeler de var olan düzenin korunmasına yönelik ses davranış kapsamında değerlendirilebilmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Var olan düzene meydan okuyan ise mevcut düzene yönelik sorgulama, şüphe, eleştiri vb. gibi çeşitli davranış örüntüleri içeren nihai olarak hâlihazırdaki düzenin varlığına yönelik eleştirilerdir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Bu ses davranışı düzene yönelik bir değişim talebi içerdiği için, zaman zaman bu ses davranışını sergileyen çalışanın, çalışma arkadaşları tarafından tepki alabilmesine dahi neden olabilmektedir (Lee vd., 2023), dolayısıyla söz konusu bu ses davranışı belirli ölçülerde risk de barındırmaktadır (Burriss, 2012; Maynes ve Podsakoff, 2014).

Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından öne sürülen ikinci bir ayırım ise *teşvik edici ses davranışı ve engelleyici ses davranışı* sınıflandırmasıdır. Teşvik edici ses davranışları temelde çalışanın birimi veya örgütünün işlevselliğini daha iyiye ulaştırmak maksadıyla değişim odaklı görüş veya önerileri tanımlarken (Liang vd., 2012), engelleyici ses davranışı ise mevcut işleyişteki problemler veya olası problemlere ilişkin görüşlerin seslendirilmesini kapsamaktadır (Liang vd., 2012). Başka bir ifadeyle; teşvik edici ses davranışı mevcut düzenin işleyişi iyileştirebilecek veya değiştirebilecek yenilikçi görüşlerin ortak paydası iken (Liang vd., 2012); engelleyici ses davranışı ise birime veya örgüte mevcut yahut olası zararı olabilecek bozucu faktörlere yönelik endişelerin seslendirilmesini içermektedir (Liang vd., 2012). Öyle ki: teşvik edici ses davranışı gelecekte daha iyi nasıl olunabileceğine yönelik olası, vizyoner çözümler sağlayabilmek ile ilgiliyken; engelleyici ses davranışı ise geçmişe, bugüne veya geleceğe dönük olabilmektedir (Liang vd., 2012). Haliyle; teşvik edici ses davranışı zaman zaman köklü değişiklikleri de içerebilirken, engelleyici ses davranışı ise mevcut işleyişteki var olan yahut olası problemlere yönelik endişeleri kapsadığı için çok köklü değişiklik içermemektedir (Liang vd., 2012; Morrison, 2023).

Her iki farklı ses davranışı da yasal gereklilikleri bulunmayan, gönüllü olarak içerisinde bulunulan birimin ve/veya örgütün işlevselliğine fayda sağlamak amacıyla, isteğe bağlı davranışlardır (Liang vd., 2012). Ses davranışının gönüllülük esaslı olması ifadesi örgütsel iletişim için kullanılan resmi iletişim kanalları yoluyla değil, doğrudan ses davranışının muhatabına zaman zaman doğrudan zaman zaman ise diğer iletişim yolları (mektup yazmak vs.) veya kanalları vasıtasıyla ses davranışı göstermek anlamına gelmektedir (Morrison, 2023). Gönüllülük esaslı olması ise çalışanın resmi herhangi bir zorunluluğu bulunmadan tamamen inisiyatifine bağlı olarak ve herhangi bir karşılık gözetmeksizin ses davranışı göstermesi anlamına gelmektedir (Morrison, 2023). Bahsi geçen görüşle uyumlu olarak Mowbray vd. (2015) ses davranışının iki farklı yöntemle meydana gelebileceğini ifade etmektedir. İlk yöntem, çalışanların doğrudan ses davranışını sergilemelerinde herhangi bir aracı kullanmaları ve doğrudan ses davranışı sergilemeleri ile ilgiliyken; dolaylı ses davranışı ise toplulukçu olarak (sendikalar vb.) daha organize ses davranışı göstermeyi içermektedir (Mowbray vd., 2015). Sonuç olarak belirtmelidir ki ses davranışının çok boyutlu yapısı dikkate alındığında ses davranışı sergileyen çalışana yönelik olarak verilebilecek tepkilerin ses davranışı türüne veya

işlevselliğine göre de değişebileceği öne sürülmektedir (Burris, 2012). Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından dört farklı tür ses davranış sınıflandırması içerisinde yer alan ve mevcut araştırma kapsamında incelenecek olan destekleyici ses davranışı ve savunmacı ses davranışı ise bir sonraki bölümde açıklanmıştır.

1.2.4. Destekleyici Ses Davranışı

Destekleyici ses davranışı, Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından “İşle ilgili kullanışlı politikalar, programlar, amaçlar, prosedürler vb. için gönüllü olarak destek olmak veya adil olmayan biçimde eleştirildiklerinde onları savunmak adına konuşmak” (ss. 91–92) olarak tanımlanmaktadır. Destekleyici ses davranışı yüzeysel olarak değerlendirildiğinde ilk seferinde sorgusuz evet ile eşdeğer bir anlam çağrışırsa da bu ses davranış türünün sahip olduğu misyon ve işlevleri düşünüldüğünde bundan çok daha fazlasını kapsadığı söylenebilmektedir (Newton vd., 2022).

Literatürde destekleyici ses davranışı; sosyal dinamikleri iyileştirme, çalışanlar arasındaki uyumu güçlendirme, çalışanların birbirlerine sadakatlerini güçlendirme, ben değil biz vurgusu, takımdaşlık vurgusu gibi bir dizi istenen çalışma ortamı dinamikleri ile eş anlamlı olarak anılır hale gelmiştir (Newton vd., 2022; S. Wu vd., 2022). Çünkü destekleyici ses davranışı örgütün hâlihazırdaki işleyişe yönelik olumlu katkıda bulunmayı da hedeflediğinden bu ses davranışı üst yönetimden çalışanın bir iyi niyet sinyali olarak da kabul edilebilmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Öyle ki nihayetinde destekleyici ses davranışı sergilemeleri bazı örgütlerce çalışanlarından beklenir hale dahi gelmiştir (Bao vd., 2025; Newton vd., 2022). Nitekim, yeni çalışanların çalışma ortamında ses davranışı göstermeleri geleneksel olarak görece riskli bir seçim olarak kabul edilirken, diğer ses davranış türlerinden farklı olarak destekleyici ses davranış türü ile bu geleneksel anlayış değişmeye başlamıştır (Burris, 2012; Maynes ve Podsakoff, 2014; S. Wu vd., 2022).

Destekleyici ses davranışı farklı alternatifler arayışlarında bulunmak yerine mevcut olanı sahiplenmeyi içerebildiğinden yöneticilerden ve örgütlerden değişim içeren diğer ses davranış türlerine kıyasla daha olumlu karşılık bulmaya eğilimlidir (Unler ve Caliskan, 2019; S. Wu vd., 2022). Bahsedilen görüşle uyumlu olarak, destekleyici ses davranışı sergilemek ile liderin yakın grubunda olmak veya liderle daha iyi ilişkilere sahip olmak eş anlamlı değerlendirilebilmektedir (Marwan vd., 2023). Kaldı ki örtüşen bir bulgu

olarak, destekleyici ses davranışı bir araştırmada örgütsel sadakat ile ilişkilendirilmiştir (S. Wu vd., 2022). Newton vd. (2022) ise destekleyici ses davranışının çalışma ortamı dinamiklerine yaptığı olumlu katkıyı daha çok çalışma ortamında çalışanların birbirleri arasındaki etkileşim ve ilişki dinamikleri üzerinden yorumlayarak bu ses davranış türünü sosyal sermaye ile ilişkilendirmiştir.

İncelenen araştırmalar bütüncül bir kapsam altında değerlendirildiğinde destekleyici ses davranışının hem çalışanlar hem de örgütlerin lehine olabilen, diğer ses davranışı türlerine kıyasla hiç veya daha az risk içerdiği için daha kolay meydana gelebilen bir ses davranış türü olduğu söylenebilmektedir (Bao vd., 2025; Burris, 2012; Maynes ve Podsakoff, 2014; Newton vd., 2022; S. Wu vd., 2022). Dahası, yöneticiler tarafından başlıca mevcut düzen ve işleyişin devamlılığına yönelik çok fazla bir risk içermediği için daha olumlu olarak değerlendirilmektedir ve yöneticiler tarafından da bu ses davranış türüne daha hoşgörülü olarak yaklaşılabilir (Bao vd., 2025; Burris, 2012; Maynes ve Podsakoff, 2014; Newton vd., 2022; S. Wu vd., 2022).

Ses davranışı literatüründe, incelenen araştırmalar kapsamında destekleyici ses davranışına odaklanan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Örneğin; Unler ve Caliskan (2019) Sosyal Değişim Teorisi ve Sinyal Teorisi çerçevesinde Türkiye’de telekomünasyon sektörü içinde faaliyet gösteren 286 çalışandan elde ettikleri verilerle yöneticiye güven ve destekleyici ses davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Wang vd. (2024) tarafından yapılan başka bir araştırmada, çalışanların fikirlerini seslendirmeye yönelik algıladıkları zorunluluk olarak görece tanımlanabilecek ses baskısı ile destekleyici ses davranışı arasında ve lider-üye etkileşimi ile destekleyici ses davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Zhou ve Chen (2024) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise çalışanın prososyal motivasyonunun, liderin alçakgönüllülüğü ve destekleyici ses davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, çalışanın örgütle ilgili endişe motivasyonunun da bu ilişkide aracılık ettiği tespit edilmiştir (Zhou ve Chen, 2024).

Destekleyici davranışını çalışma ortamı ile ilişkili olarak ve çalışma arkadaşları bağlamında ele alan araştırmalar da bulunmaktadır: Örneğin, Newton vd. (2022) tarafından yapılan araştırmada destekleyici ses davranışının takım arkadaşlığını pozitif olarak etkilediği ve bu takım arkadaşlığının ise daha geniş bir ağ içerisinde meydana gelen

karşılıklı güven ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, S. Wu vd. (2022) tarafından yapılan bir başka araştırmada da işe yeni başlayan çalışanların destekleyici ses davranışlarının yöneticileri tarafından daha olumlu olarak karşılandığı ve çalışanların örgütsel uyum sürecini daha kolaylaştırdığı tespit edilmiştir.

Destekleyici ses davranışını bireysel özellikler temasından inceleyen bazı araştırmalardan ve bu araştırmalardan ulaşılan bulgular ise şu şekildedir: Rubenstein vd. (2023) tarafından yapılan araştırmada otantik gururun destekleyici ses davranışını pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir. Öyle ki çalışanlar başardıklarından dolayı yöneticileri tarafından bu başarıları vurgulandığı ölçüde; otantik gurur bir güdüleyici olarak çalışanların; örgütsel politika veya örgütsel prosedürlere destek olma eğilimleri artmaktadır (Rubenstein vd., 2023). Bao vd. (2025) tarafından yapılan bir araştırmada ise duygusal enerjinin, destekleyici ses davranışını pozitif olarak yordadığı tespit edilmiştir

Destekleyici ses davranışını kariyer temasıyla inceleyen bir araştırma ve yenilikçi iş davranışı ile inceleyen bir araştırma ve bu araştırmalardan elde edilen özet bulgular ise şu şekildedir: Park vd. (2024) tarafından yapılan bir araştırmada kariyer çağrısının destekleyici ses davranışını pozitif olarak yordadığı ve bu ilişkide öğrenme hedef yöneliminin aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Botha ve Steyn (2022) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise destekleyici ses davranışının yenilikçi iş davranışını pozitif olarak yordadığı tespit edilmiştir.

İlgili araştırmalardan ulaşılan bulgular bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, ses davranışının örgütler tarafından istenen, hatta teşvik edilen olumlu bir davranış olarak görüldüğü söylenebilmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014; Newton vd., 2022). Nitekim bir sonraki bölümde ise Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından ses davranışının başka bir türü olan savunmacı ses davranışı ve konuya ilişkin bazı araştırma bulgularına yer verilmiştir.

1.2.5. Savunmacı Ses Davranışı

Savunmacı ses davranışı, Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından “*Önerilen değişikliklerin faydalı/haklı ve değişiklik yapılmasının zaruri olduğunda dahi, bir örgütün politikaları, prosedürleri, programlarını ve uygulamalarının değişikliğine gönüllü olarak karşı çıkılması*” (s. 92) olarak tanımlanmaktadır. Savunmacı ses

davranışının meydana gelmesinde yeni kurulacak düzenin ve öncülündeki değişim süreci ile birlikte gelebilecek olan belirsizlik, korku veya kendini koruma duygusu olduğu düşünüldüğünden dolayı işlevsellik barındırmadığı söylenebilir (Liu vd., 2022; Maynes ve Podsakoff, 2014; Richmond ve Burgess, 2023).

Diğer taraftan içinde bulunulan bağlamdan farklı olarak çalışanların savunmacı ses davranışı sergileyebilmeleri zaman zaman kendi çıkarlarını korumak adına olabileceği gibi zaman zaman ise kızgınlık, öfke vb. gibi çeşitli psikolojik tepkilerden de kaynaklanabilmektedir (Greenberg ve Edwards, 2009). Nitekim bazı çalışmalar, savunmacı ses davranışının altındaki temel güdünün, bilinçli bir şekilde örgütün çıkarlarına doğrudan zarar verme niyeti taşımak da olabileceği öne sürmüşlerdir (Ng vd., 2020).

Savunmacı ses davranışı zaman zaman değişime direnç ile aynı anlamda anılmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Nitekim, her iki reaksiyon türü de çoğunlukla öz savunmadan kaynaklı olarak olası değişime yönelik bir tepki türü olarak anılsa da savunmacı ses davranışı, değişime dirençten farkı olarak aktif bir şekilde muhtemel değişimlere ve yeniliklere karşılık harekete geçmekle ilişkilidir (Ma, 2016; Maynes ve Podsakoff, 2014). Başka bir ifadeyle, yeniliğe direnç bir sessiz tepki iken, savunmacı ses davranışı ise aktif bir tepkidir (Ma, 2016; Maynes ve Podsakoff, 2014).

Zaruri değişikliklerde (dahi) savunmacı ses davranışı gösteren çalışanların, bu tepkilerinin ortadan kaldırılabilmesi, çalışanları bu değişikliklere ikna edebilmek, yani nihai olarak savunmacı ses davranışı reaksiyonlarını ortadan kaldırabilme görevini yöneticiler üstlenmektedir. Haliyle, yöneticilerin hâlihazırda ilgilenmesi gereken işlerinin yanı sıra, bu çalışanların tepkilerini ortadan kaldırabilmek için onlarla özel olarak ilgilenmesi ve enerji harcaması, yöneticiler için de için de yıpratıcı olabilecek bir süreç işaret etmektedir (Pavitra ve Sarikwal, 2022).

Savunmacı ses davranışını yönetici-lider temalı olarak inceleyen bazı araştırmalar şu şekildedir: Liu vd. (2022) tarafından yapılan araştırmada çalışanların savunmacı ses davranışlarını belirtmeye yönelik eğilimlerinin yapıcı ses davranışına kıyasla yöneticilerin ses davranışlarına gösterebilecekleri açıklık veya sertliğe daha az bağlı olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle; ilgili araştırmadan ulaşılan bulgulara göre düşük güç algısına sahip çalışanlar çevrenin sınırlayıcı etkileri nedeniyle psikolojik baskı

altında kalabilmekte bu baskıyı dengeleyebilmek adına ise savunmacı ses davranışı gösterebilmektedirler (Liu vd., 2022). Başka bir araştırmada ise savunmacı ses davranışı ile yöneticilerinin negatif duygu durumlarının pozitif ve anlamlı yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Yuan vd., 2022).

Bireysel özellikler ve psikolojik nitelikler temasından savunmacı ses davranışını inceleyen bazı araştırmalar ve bu araştırmalardan ulaşılan özet bulgular ise şu şekildedir: Ma (2016) tarafından yapılan bir araştırmada kaçınma motivasyonunun savunmacı ses davranışını pozitif olarak yordadığı tespit edilmiştir. Unler ve Caliskan (2019) tarafından yapılan başka bir araştırmada yönetimin tutumunun ve çalışanın psikolojik güvenlik algısının, (diğer ses davranış türleri ile birlikte) savunmacı ses davranışını yordayacağı ön görülmüş ancak ilgili değişkenler ile savunmacı ses davranışı arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edememiştir. Lu vd. (2019) tarafından yapılan bir araştırmada ise iş stresinin, savunmacı ses davranışını pozitif olarak yordadığı tespit edilmiş olup ego tükenmesinin ise iş stresi ile savunmacı ses davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Pavitra ve Sarikwal (2022) tarafından yapılan araştırma sonucunda, örgüt-bazlı ve iş-bazlı psikolojik sahiplenmenin, çalışanların yöneticilerine gösterdikleri savunmacı ses davranışını negatif yordadığı tespit edilmiştir. Öyle ki çalışanlar ne kadar çok örgütleri ve işlerine yönelik psikolojik sahiplenme gösterirlerse, o kadar az yöneticilerine karşı savunmacı ses davranışı sergilemeye eğilimlidirler. Qi ve Ramayah (2022) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise savunmacı ses davranışı bilgi saklama davranışıyla pozitif ilişkili bulunmuştur. Son olarak ise Botha ve Steyn (2022) tarafından yapılan bir araştırmada savunmacı ses davranışının bilgi saklama davranışını pozitif olarak yordadığı buna karşılık, savunmacı ses davranışı ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Bir sonradaki aşamada mevcut araştırma içerisinde aracı değişken olarak konumlandırılan görelî yoksunluk ile devam etmektedir. Nitekim, ilgili bölüm içerisinde öncelikle görelî yoksunluk tanımı ve sınıflandırılmaları yapılmakla ardından kavramın farklı araştırmalarca tanımlanışı ve kronolojik olarak değerlendirmelerine yer verilmiştir.

1.3. GÖRELİ YOKSUNLUK

1.3.1. Görelî Yoksunluk Tanımı ve Sınıflandırmaları

Crosby (1984) görelî yoksunluğu “*İnsanların iççerleme, yakınma, yoksunluk veya tatminsizlik duyguları/hisleri doğrudan, basit ve açık bir şekilde onların nesnel durumlarına bağılı değildir*” (s. 53) felsefesi ile tanımlamıştır. Görelî yoksunluk, mevcut koşulların algılanan yetersizliğı ile algılanan hak edilmiş olması arasındaki olumsuz sapmanın yarattığı bir duygusal psikolojik tepkidir (Crosby, 1984). Teorinin temelinde sosyal karşılaştırmalar ve bu karşılaştırma sonucunda bireyin kendisini veya kimliğini paylaştığı sosyal grubunu (bir grup kimliğı altında bütüncül olarak) hakkedilmemiş şekilde dezavantajlı olarak algılamak yer almaktadır (Crosby, 1976; Smith vd., 2012; Walker, 1999). Bu bağlamda, “*görelî yoksunluk teorisi, bireylerin yaptıkları karşılaştırmalar sonucu yaşadıkları adaletsizlikleri ifade eder*” (Bayhan Karapınar, 2010, s. 40).

Görelî yoksunluk; Stouffer, Suchman, DeVinney, Starr ve Williams, İkinci Dünya Savaşı’nda Amerikan askerleri kapsamında gerçekleştirdikleri araştırmaların sonucunda ortaya çıkan beklenmedik bulguları gerekçelendirmek için kullanılan bir terim olarak literatürde ilk kez bu araştırmayla bağlantılı olarak kullanılmıştır. (Crosby, 1982; Flynn, 2011; Smith vd., 2012; Stouffer vd., 1949).

Bazı araştırmacılara (örneğin, Foster ve Matheson, 1995; Runciman, 1966) göre görelî yoksunluk genel bir üst konsepti yansıtmakla birlikte, öncülleri ve sonuçlarını anlamak adına terimi birbirleriyle yakın ilişkili ancak farklı arka planlara sahip olan bireysel görelî yoksunluk ve grup-temelli görelî yoksunluk alt kategorileri üzerinden incelemek daha doğru olacaktır (Foster ve Matheson, 1995; Runciman, 1966). Öyle ki, bireysel görelî yoksunluk ve grup temelli görelî yoksunluk, her ne kadar her iki yoksunluk boyutu farklı tür davranışlar ile ilişkili olsa da bazı ortak unsurlara da sahiptirler. Örneğin, sosyal karşılaştırmalar her iki boyutun da ortak paydasıdır (Crosby, 1976; Lee vd., 2014; Runciman, 1966). Her iki boyut için de yoksunluğun meydana gelmesinde; tarafın aleyhine hak edilmemiş şekilde dezavantajlı konumda bulunduğuna dair bir öz inanca sahip olması ve bu dezavantajlı konumdan kaynaklanan duygusal bir tepkiye sahip olması gerekmektedir (Runciman, 1966; Tougas ve Beaton, 2008). Ancak; önemli bir diğer nokta ise, bireysel görelî yoksunluk hem bireylerin davranışlarını doğrudan tahmin etmede

önemli bir belirleyici olarak tanımlanırken; aynı zamanda dolaylı olarak grup temelli görelî yoksunluk davranışlarıyla da ilişkilidir. Başka bir deyişle, bireysel görelî yoksunluk, grup-temelli görelî yoksunluğun ön koşulu da olabilmektedir (Crosby, 1984). Netice itibarıyla, belirtmek gerekir ki bireysel görelî yoksunluk içsel durumlardaki değişimleri daha güvenilir biçimde tahmin etmektedir (Tougas ve Beaton, 2008).

1.3.2. Bireysel Görelî Yoksunluk

Bireysel görelî yoksunluk, bireyin kendisini karşılaştırdığı referans bireylere göre hakketmediği dezavantajlı bir konumda olduğunu algılaması, algıladığı ve kendisi için dezavantajlı konumun meydana gelmesinde kendisinin hiçbir suçu olmadığına inanması ve algıladığı bu adaletsizlik hissini duygusal gerginliğe yol açtığı bir durum olarak tanımlanmaktadır (Crosby, 1976; Schmitt vd., 2010; Tougas ve Beaton, 2008). Nitekim, birey kendisini referans aldığı diğer bireyler ile bazı öznel ve görelî ölçütler bakımından karşılaştırmaktadır. Öyle ki, bu duygusal gerginliği ortaya çıkaran öznel karşılaştırma standartlarının mutlaka gerçek koşullara ve nesnel kıstaslara dayanması gerekmemektedir (Crosby, 1976). Başka bir ifadeyle; bireylerin görelî mutsuzlukları öznel ve nesnel durumlar üzerinden değerlendirilemez (Crosby, 1982). Dahası, bireyin kendisini karşılaştırdığı referansları her zaman başka bireyler olmak zorunda da değildir, hayatının geçmişteki farklı dönemleri veya sahip olmayı arzu ettikleri gelecekteki pozisyonlar da bireyin sosyal karşılaştırma referansları olabilmektedir (Walker ve Smith, 2002).

Görelî yoksunluğu diğer bazı olumsuz duygulardan ve duygusal tepkilerden ayırıcı farklı kılan bazı özellikler bulunmaktadır (Crosby, 1976, 1984; Smith ve Huo, 2014). İlk ayırıcı özellik bireylerin kendilerinden daha iyi bir konumda olduğunu algıladıkları bireyler veya gruplar gördüklerinde bunlara karşı doğrudan ve istem dışı olarak kızgınlık veya içerleme hissetmemeleridir (Smith ve Huo, 2014). Daha açıklayıcı olarak, algılanan haksız dezavantajlı bir konum öfke duygusunu harekete geçirebilmektedir ve öfke duygusu, bireyin öfkenin meydana gelmesine neden olan kaynağa aktif bir tepki vermesine sebep olabilmektedir. Şayet algılanan haksız dezavantajlı konum içermeye neden oluyorsa, içermenin meydana geldiği ortamda birey sessizlik pozisyonuna veya geri çekilme pozisyonuna geçebilmektedir (Smith ve Huo, 2014).

Görelî Yoksunluk Teorisi gerek bireysel gerekse kolektif düzeyde duygulara ve eylemlere odaklandığından birçok farklı anabilim dalı teoriye kendi alan içi bakış açıları ile

yaklaşmaya eğilimli olmuşlardır. Öyle ki bu sayede Görelî Yoksunluk Teorisi'nin bazı unsurları anabilim dalı fark etmeksizin sabit kalırken, bazı unsurları ise alan farklılıklarından dolayı bazı açılardan zaman içerisinde değişikliklere uğramıştır (Flynn, 2011; Smith ve Pettigrew, 2015; Smith vd., 2012; Walker, 1999; Walker ve Smith, 2002). Haliyle, görelî yoksunluk zaman içerisinde çeşitli araştırmacılar tarafından farklı önkoşullara veya uzantılara sahip olarak çeşitli şekillerde ifade edilebilir hale gelmiştir. Dahası, teori zamanla daha da genişleyerek literatürdeki bazı teorilerin görece merkezinde yer alabilecek hale dahi gelmiştir (Crosby, 1982; Flynn, 2011). Bu gerekçelere dayanarak Crosby (1982), görelî yoksunluk modellerini beş başat model altında ifade etmektedir. Bu modeller ana hatlarıyla mevcut araştırma içerisinde bahsedilmeye değer olarak görülmektedir:

İlk model Davis (1959) tarafından geliştirilmiş olup, Davis bireyin hem ait olduğu grup içerisinde hem de diğer dış gruplar ile kendini karşılaştırdığını ifade etmektedir. Nitekim, aynı grubundaki diğer bireylere kıyasla, bireyin kazanımları varsa tatmin, kazanılamayanları ise yoksunluk yaşamaktadır. Davis, grup temelli karşılaştırma sürecini de aynı şekilde kazanılanlar ve kazanılamayanlar sınıflandırması altında yürütmektedir. Böyle bir karşılaştırma sürecinde, bir grup diğer grup veya gruplara kıyasla kazanılamayanlara sahipse, birey sosyal aşağılık duygusuna sahip olur; aksi halde ise sosyal üstünlük duygusu ortaya çıkmaktadır (Crosby, 1982; Davis, 1959). Bu araştırmadaki en öne çıkan bulgulardan bir tanesi, grup içerisindeki kazanımlarda bireylerin de bu kazanımlar üzerinde hak sahibi olduklarına dair örtük bir inanca sahip olduklarının tespit edildiğini ifade etmektedir (Crosby (1982). İlave olarak, Crosby (1982) öne çıkan bir diğer ana tespitini ise grup içi karşılaştırmalarda bireylerin kendi çıktılarını ön plana aldığı, buna karşılık grup temelli karşılaştırmalar boyunca da bireyin kendini değerlendirmesi olduğunu öne sürmektedir. Ek olarak, alt grup meydana gelme sürecinde kazanılanlar ile kazanılamayanların sayısının eşit olduğu durumda ise denge durumu yokluğunun en yaygın seviyede olacağı bulgusuna dikkat çekmektedir (Crosby, 1982).

İkinci model Runciman'ın modelidir (Crosby, 1982). Runciman (1966) görelî yoksunluğu sırasıyla; bireysel görelî yoksunluk, grup-temelli (başka bir adlandırma ile toplulukçu görelî yoksunluk) görelî yoksunluk ve iki misli görelî yoksunluk olmak üzere üç ana başlık altında ele almaktadır. Runciman bireysel yoksunluğu bireyin kendini

doğrudan ben üzerinden bir başka bireyle karşılaştırması olarak tarif etmektedir (Crosby, 1984; Runciman, 1966). Diğer bir ifadeyle, Runciman (1966), bireysel görelî yoksunluğu, bireyin kendisini aynı grup kimliği altındaki diğer bireylerle karşılaştırıldığında görelî hakkı olana ulaşamadığı bir konumda olduğunu algılaması olarak açıklamaktadır. Yoksunluğun meydana gelmesinde başlıca hak edilmiş duygusunun yön verdiği, hak edilmiş olanın eksikliği ile bu hak edilmiş ancak sahip olunamamış ideale makul bir sürede erişememe rol oynamaktadır (Crosby, 1984). Runciman'a göre grup-temelli yoksunlukta ise birey ben yerine karşılaştırmayı biz olarak, ait olduğu bir grup üzerinden diğer bir grup karşılaştırması olarak yapar (Crosby, 1984; Runciman, 1966). Başka bir ifadeyle; grup-temelli görelî yoksunlukta karşılaştırmalar bireyler üzerinden değil gruplar üzerinden yapılmaktadır (Lee vd., 2014). Zaman zaman ise karşılaştırma odağı hem ben üzerinden hem de biz üzerinden yani iki misli yoksunluk olarak da meydana gelebilmektedir (Crosby, 1984; Runciman, 1966). Nitekim, Runciman'ın modeli ve açıklamaları ile bireysel ve grup-temelli görelî yoksunluğun iki sınıflandırma altında ifade edilmesi de alana görece önemli bir katkıdır (Crosby, 1982).

Üçüncü model ise Ted Robert Gurr tarafından geliştirilmiştir (Crosby, 1982). Gurr (2015), görelî yoksunluğu arzu edilen durum ile mevcut durum farkından kaynaklanan sapma olarak tanımlamaktadır. Gurr modelinde bireylerin; sahip oldukları kazanımları değer beklentileri terimi altında ifade ederken, ulaşmayı arzuladıkları kazanımlarını ise değer kapasiteleri olarak ifade etmektedir (Crosby, 1982). Bu nedenle, görelî yoksunluğu ise değer beklentilerinden, değer kapasitelerinin çıkarılması ve kalanın sonrasında tekrar değer beklentilerine bölünmesinin bir denklemsel simgesi olarak ifade etmektedir (Crosby, 1982). Ek olarak, Crosby (1982) tarafından Gurr'un üç farklı yoksunluk türünü tanımladığı öne sürülmektedir. Crosby'ye (1982) göre modellerden ilki azalan yoksunluktur. Azalan yoksunluk, zamanla bir grubun değer beklentilerinin değişmeden kalmasına karşılık, grubun değer kapasitesinin azaldığı durumda meydana gelmektedir. İkincisi ise istek uyandıran yoksunluk 'dur. Gurr'a göre bu yoksunlukta, zaman içinde bir grubun yetenekleri değişmeden kalırken, değer beklentileri ise artmaktadır. Son boyut ise ilerleyici yoksunluktur. Bu yoksunluk türünde, beklentiler artarken eş zamanlı olarak yeteneklerde gerileme meydana gelmektedir. Gurr'un modeli, mevcut araştırma kapsamında ana hatlarıyla yer verilen diğer görelî yoksunluk modellerden farklı olarak dinamik olan tek modeldir (Crosby, 1982).

Crosby (1982), başat görelî yoksunluk modellerinden dördüncüsünün ise Robin Williams'ın modeli olduğunu öne sürmektedir. İlgili modelde görelî yoksunluk; sahip olunan ile arzu edilen arasındaki sapma olarak tarif edilirken, gerçekleşmemiş beklentiler ve hak edilmemiş adaletsizlik hislerine modelde önemli bir yer tutmaktadır (Crosby, 1982). Bu bağlamda, Williams'ın modelinde karşılaştırmalar için görece daha iyi bir konumda bulunan sosyal referanslar da görelî yoksunluğun meydana gelmesinin ön koşullarından bir tanesi olarak tanımlanmaktadır (Crosby, 1982).

Son model ise Crosby'nin kendisine aittir (Crosby, 1982). Crosby (1976) görelî yoksunluğun meydana gelebilmesi için beş ön koşulu olarak ifade etmektedir. Bunları sırasıyla; “şey” eksikliği hisseden bireyin, başkasının eksikliğini fark ettiği "şey'e sahip olduğunu anlaması, bu eksiklik hissettiren “şey" üzerinde bir hak sahibi olduğunu hissetmesi, "şey"i ulaşılabilir görmesi ve sahip olunamayan “şey'in eksikliğini hisseden bireyin kendisinde “şey'in” elde edilememesinden kaynaklanan bir kusur görmemesidir (Crosby, 1976).

1.3.3. Görelî Yoksunluk Çerçevesinden Algılanan Fazla Niteliklilik

Algılanan fazla nitelikliliğin, eksik istihdam ile olan ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda çeşitli öznel sosyal karşılaştırmalar neticesinde kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların iş tutum ve davranışlarının anlaşılabilmesi adına Görelî Yoksunluk Teorisi önemli bir açıklayıcı mekanizma olarak işlev görmektedir (Erdogan ve Bauer, 2009, 2021; McKee-Ryan ve Harvey, 2011). Bu nedenle, algılanan fazla nitelikliliğin görece ağırlıklı olarak olumsuz iş tutumları ve/veya davranışlarını yordadığı pek çok araştırmada Görelî Yoksunluk Teorisi, en çok kullanılan açıklayıcı çerçevelerden biri olarak kullanılmaktadır (Erdogan ve Bauer, 2021). Nitekim, bazı algılanan fazla niteliklilik araştırmalarında ise görelî yoksunluk doğrudan bir değişken olarak araştırma içerisinde konumlandırılmıştır. Haliyle, bir sonraki bölümde ilgili ayırım kriteri gözetilerek ilgili araştırmalar iki başlık altında toplanmıştır.

1.3.3.1. Görelî Yoksunluğu Teorik Arka Plan Olarak Konumlandıran Bazı Araştırmalar

Algılanan fazla nitelikliliğin erken dönem araştırmaları içerisinde, algılanan fazla niteliklilik öznel eksik istihdam terimi altında ifade edilirken, daha güncel araştırmalarda ise doğrudan algılanan fazla niteliklilik terimi kullanılmıştır (Johnson ve Johnson, 1992,

1995). Johnson ve Johnson (1992) tarafından Amerika’da faaliyet gösteren bir kamu örgütünde, 212 çalışandan elde edilen verilerle yaptıkları araştırmada, çalışanların algıladıkları öznel eksik istihdamın şiddeti ile çalışanların; stresi meydana getiren beş farklı alt boyut, toplumsal-ruhsal stresi depresyonu, hayal kırıklığı, kızgınlığı ve güvensizliği arasındaki ilişkilerin pozitif etkisi tespit edilmiştir. Araştırmacılar (Johnson ve Johnson, 1996) bir başka araştırmalarında ise algılanan fazla nitelikliliğin psikolojik stresi pozitif yönde yordadığını tespit etmişlerdir (Johnson ve Johnson, 1996). Nitekim bir başka araştırmalarında ise algılanan fazla nitelikliliğin algılanan sağlığı negatif yönde yordadığını da tespit etmişlerdir (Johnson ve Johnson, 1997). Benzer bir bulguya ise ilerleyen dönemlerde yapılan bir araştırmadan da ulaşılmıştır. Öyle ki, Gkorezis vd. (2019) tarafından yapılan araştırmada algılanan fazla nitelikliliğin olumsuz etkilerinin yalnızca kendilerini fazla nitelikli algılayan çalışanlara değil, aynı zamanda onların yakın sosyal çevresinde bulunanlara da yansiyabileceği öne sürülmüştür. Bu öngörüyle yaptıkları araştırmadan ulaştıkları sonuçlara göre ise sırasıyla algılanan kariyer performansı ile negatif, yaşam tatmini ile negatif ilişkili olduğu, çalışanların kendi yaşam tatminleri ile yakın sosyal bağlarının yaşam tatminlerinin pozitif ilişkili olduğu ve algılanan fazla niteliklilik ile yakın sosyal bağların yaşam tatmininin (çalışanların yaşam tatmininin aracılık yoluyla) dolaylı ilişkisinde yaşam sosyal bağların sınırlayıcı koşul etkisi yüksek olduğu zaman düşük olmasına kıyasla mevcut ilişkiyi hafiflettiği tespit edilmiştir (Gkorezis vd., 2019).

Johnson ve Johnson (1995) tarafından yapılan başka bir araştırmada öznel eksik istihdamın (algılanan uyumsuzluk ile algılanan yetersiz beceri kullanımı olmak iki alt kapsamında ele alınmıştır) iş tatminini negatif olarak yordadığı sonucuna ulaşmışlardır (Johnson ve Johnson, 1995). Öyle ki iş tatminini boylamsal olarak ölçümledikleri bir başka araştırmalarında ise yine algılanan fazla nitelikliliğin iş tatminini (farklı boyutları da dikkate alınarak) negatif yönde yordadığı sonucuna ulaşmışlardır (Johnson ve Johnson, 2000a). Nitekim ilgili araştırmadan ulaşılan bu bulguyu araştırmacılar tarafından, Görelî Yoksunluk Teorisi ile uyumlu olacak biçimde, karşılanamayan beklentilerin yarattığı bir olumsuz durum/yoksunluk olarak açıklanmıştır (Johnson ve Johnson, 2000a). Benzer bir başka bulgu ise yine Johnson ve Johnson (2000b) tarafından elde edilmiştir. Araştırmacılar (Johnson ve Johnson, 2000b) algılanan fazla nitelikliliği algılanan uyumsuzluk ve algılanan gelişme fırsatları eksikliği olarak her ne kadar iki

boyut kapsamında incelemişlerdir ve algılanan gelişme fırsatları eksikliği, işten duyulan tatmini negatif olarak yordadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte, ilgili araştırmada algılanan (iş) uyumsuzluğu ile işten duyulan tatmin arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilmemiştir (Johnson ve Johnson, 2000b).

Johnson ve Johnson'un araştırmalardan ulaşılan bazı bulgulara benzer bulgular ilerleyen dönemde yapılan bazı araştırmalardan da ulaşılmıştır. Örneğin; Zheng ve Wang (2017) tarafından yapılan bir araştırmada algılanan fazla niteliklilik ile sırasıyla; duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki, performans ile pozitif bir ilişki ve örgütsel öğrenmenin algılanan fazla niteliklilik ile performans arasındaki ilişkide anlamlı sınırlayıcı koşul etkisi tespit edilmiştir. Bununla birlikte ilgili araştırmada algılanan fazla niteliklilik ile iş tatmini arasında bir ilişki tespit edilememiştir (Zheng ve Wang, 2017). Benzer olarak, Yu vd. (2021) tarafından Çin'de yer alan ve çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 12 örgütten 297 çalışandan veri toplanan verilerle yapılan araştırma sonuçları algılanan fazla nitelikliliğin, duygusal tükenmişliği pozitif yönde yordadığını tespit etmişlerdir. Öyle ki: ilgili araştırmaya göre fazla nitelikliliklerini yüksek seviyelerde algılayan çalışanların, liderleriyle olan ilişkilerinin kalitesi dikkate alınmaksızın, yüksek düzeyde duygusal tükenme deneyimlemektedirler (Yu vd., 2021).

Feldman ve Turnley (1995) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise 283 üniversiteden yeni mezun çalışan verileri üzerinden yapılan bir araştırmadan ulaşılan bulgulara göre yeni mezun çalışanların eksik istihdam statüsünde istihdam edilmeleri birçok açıdan çalışanlar üzerinde işsizliğin yarattığına benzer şiddette olumsuz psikolojik sonuçlar meydana geldiği tespit edilmiştir. Öyle ki: yeni mezun çalışanlar eksik istihdam pozisyonunda istihdam edilseler dahi kendi nitelikleri ile daha iyi uyuşabilecek işlere yönelik aktif arayışlara devam etmektedirler (Feldman ve Turnley, 1995). Benzer olarak yine Feldman vd. (2002) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise küçülme sonucunda 12 aylık süre zarfı içerisinde işlerini kaybeden ve daha sonrasında önceki işlerine kıyasla bazı koşullar bakımından hâlihazırda daha alt pozisyonlarda başka bir örgüt bünyesinde tekrar istihdam edilmiş 517 yöneticilerden toplanan verilerle yapılan araştırma sonuçlarına göre eksik istihdam ile çalışanların; iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüte güven ve kariyer tutumları arasında negatif bir ilişki ve öngörülen görece yoksunluğun aracılık etkisi tespit edilmiştir. Öyle ki, araştırmadan ulaşılan dikkat çeken bir başka bulgu ise eski işlerine kıyasla yeni işlerinde yetenek kullanımının azalmasının eksik istihdamdan

kaynaklanan olumsuz psikolojik tepkilerde en büyük role sahip olduğunun anlaşılması olmuştur (Feldman vd., 2002).

Feldman'ın araştırma bulgularına paralel olarak sayılabilecek benzer bir bulgu ise Wiegand (2023) tarafından Amazon Mturk üzerinden Amerika'da yer alan 696 çeşitli sektörlerden çalışandan toplanan verilerle yapılan araştırmadan da ulaşılmıştır. İlgili araştırma sonuçlarına göre algılanan fazla niteliklilik ile iş hayal kırıklığı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş olup, iş hayal kırıklığı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında da pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ek olarak, algılanan fazla niteliklilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde iş hayal kırıklığının anlamlı aracılık rolü ve narsisimin, hem algılanan fazla niteliklilik ile iş hayal kırıklığı arasındaki ilişkide hem de iş hayal kırıklığı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide de mevcut ilişkileri güçlendirdiği tespit edilmiştir. Nitekim, ilgili araştırmadan ulaşılan dikkate değer bir başka bulgu ise yüksek seviyelerde narsisim ve fazla nitelikliliğini yüksek algılayan çalışanların, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına daha fazla yatkın olabilecekleridir öngörüsüdür (Wiegand, 2023).

Görelî Yoksunluk Teorisi çerçevesinden algılanan fazla niteliklilik literatüründe algılanan fazla nitelikliliğin her zaman negatif iş tutumlarına ve/veya davranışlarına neden olmayabileceği doğru koşullar altında algılanan fazla nitelikliliğin daha yönetilebilir olduğuna işaret etmektedir (Erdogan ve Bauer, 2009; Hu vd., 2015). Konuya ilişkin olarak iki araştırma ve bu araştırmalardan ulaşılan bulgular ise şu şekildedir:

Erdogan ve Bauer (2009) tarafından Türkiye'de bir perakende zincirine ait 25 şubeden 244 satış temsilcisi verileri ile gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre algılanan fazla niteliklilik ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkinin ve algılanan fazla niteliklilik ile (örgütte) kalma niyeti arasındaki negatif ilişkinin çalışanı yüksek seviyelerde güçlendirme ile anlamsız hale geldiği tespit edilmiştir. Dahası, benzer bulgu olarak algılanan fazla niteliklilik ile gönüllü işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişkinin güçlendirmenin yüksek seviyelerinde anlamsızla döndüğü tespit edilmiştir. Ek olarak ilgili araştırmada, güçlendirmenin bütün seviyelerinde algılanan fazla niteliklilik ile nesnel iş performansı arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir araştırma ise Hu vd. (2015) tarafından Çin'de faaliyet gösteren 11 bilgi ve teknoloji örgütünden 72 gruptan 351 çalışan ve yöneticisinden toplanan verilerle bir araştırma yapılmıştır. İlgili

araştırmadan ulaşılan sonuçlar, algılanan fazla nitelikliliğin görevin anlamlılığı ve birey-grup uyumu üzerinden performans ile olan ilişkisi pozitif olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışma arkadaşları fazla nitelikliliğinin de sınırlayıcı koşul etkisi anlamlı olarak bulgulanmıştır. Yani; çalışma arkadaşlarının fazla nitelikliliği ortalama ve/veya ortalamadan yüksek olma eğiliminde olduğunda, kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların yaptığı iş daha anlamlı olarak görülebilmekte ve bir sosyal bağlam olan çalışma ortamı gruplarına daha iyi uyum sağlayabilmektedirler (Hu vd., 2015). İlgili araştırmadan ulaşılan farklı bir bulgu ise algılanan fazla nitelikliliğin, performans ile aynı yönlü anlamlı ilişkisinin, kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların, çalışma arkadaşlarının fazla nitelikliliği düşük seviyelerde dahi olsa pozitif olduğudur (Hu vd., 2015). Bir sonraki bölümde ise görelî yoksunluğu doğrudan bir değişken olarak araştırma içerisinde kullanan algılanan fazla niteliklilik araştırmaları bölümüne yer verilmiştir.

1.3.3.2. Görelî Yoksunluğu Doğrudan Bir Değişken Olarak Konumlandırılan Algılanan Fazla Niteliklilik Araştırmaları

İncelenen araştırmalar kapsamında algılanan fazla niteliklilik literatüründe görelî yoksunluğu doğrudan bir değişken olarak kullanan bazı araştırmalar ve ilgili araştırmalarda ulaşılan bazı bulgular ise tematik olarak kariyer temalı araştırmalar, iş tutumları ve davranışları temalı araştırmalar olmak üzere iki kategoride sınıflandırılmıştır. Nitekim, incelenen araştırmalar kapsamında görece ilgili araştırmalardan ulaşılan ortak bulgu ise algılanan fazla niteliklilik görelî yoksunluğu pozitif olarak yordamaktadır.

Kariyer temalı araştırmalardan bir tanesi olan ve Erdogan vd. (2018) tarafından 143 yeni mezun çalışan verileri üzerinden yapılan araştırma sonuçlarına göre algılanan fazla nitelikliliğin, görelî yoksunluğu pozitif olarak yordadığı tespit edilmiştir. Ek olarak görelî yoksunluğun ise çalışanların kariyer tatminleri, olumlu durumları ve yaşam tatminleri ile negatif yönde anlamlı olarak ilişkili olduğu ve olumsuz durumları ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, görelî yoksunluğun, algılanan fazla nitelikliliğin çalışanların kariyer tatminleri, olumlu durumları, negatif durumları ve yaşam tatminleri ile olan ilişkisinde aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer bulgu ise algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluk arasındaki ilişkide çalışanların kariyer

merkeziliği sırasıyla çok yüksek, yüksek ve düşük olduğu zaman pozitif ve anlamlı olmakta buna karşılık, kariyer merkeziliği çok düşük olduğunda ise mevcut ilişki anlamsız hale gelmektedir (Erdogan vd., 2018).

Bir başka kariyer temalı araştırmada ise Zhou vd. (2023) tarafından çeşitli örgütlerde yer alan 430 çalışan üzerinde yapılmıştır. İlgili araştırmada algılanan fazla nitelikliliğin, görelî yoksunluğu pozitif olarak yordadığı tespit edilmiştir. Ek olarak görelî yoksunluğun algılanan fazla niteliklilik ile kariyer uzlaşması arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, algılanan fazla niteliklilik ile çalışanların kariyer uzlaşması arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, algılanan fazla niteliklilik ile rol çatışması arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, rol çatışması ile kariyer uzlaşması arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, görelî yoksunluğun kariyer çalışanların kariyer uzlaşması üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak ise görelî yoksunluk ile rol çatışması arasındaki ilişki ise anlamsız olarak tespit edilmiştir (Zhou vd., 2023).

İş tutum ve davranışları temalı araştırmalarda ise kariyer temalı araştırmalara benzer bulgular elde edilmiştir. Örneğin; Schreurs vd. (2020) tarafından Belçika'da çeşitli örgütlerde bulunan 181 çalışanın verileri kullanılarak yapılan araştırmada algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, görelî yoksunluğun algılanan fazla niteliklilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, hırs kişilik özelliğinin algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluk arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Öyle ki, daha yüksek hırslı çalışanların, daha az hırslı çalışanlara kıyasla, algılanan fazla niteliklilik ile ilişkili olan görelî yoksunluğu daha şiddetli deneyimlediği tespit edilmiştir (Schreurs vd., 2020).

Bir başka araştırma ise Lee vd. (2021) tarafından yapılmıştır. İlgili araştırmadan ulaşılan sonuçlara göre algılanan fazla nitelikliliğin görelî yoksunluğu pozitif olarak yordadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, mevcut araştırma içerisinde her iki farklı örnekleme de görelî yoksunluğun öz puanlamalı iş performansı ile olan ilişkisi anlamlı olarak tespit edilirken, ikinci alt örnekleme de ise görelî yoksunluğun yönetici puanlamalı iş performansı ile olan ilişkisi ise anlamsız olarak tespit edilmiştir (Lee vd., 2021).

İncelenen araştırmalar kapsamında iş tutumları ve davranışları temalı ulusal literatürde yer alan bazı araştırmalarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Örneğin; Söylemez ve Uslu (2022) tarafından 260 üretim çalışanı verileri üzerinden yaptıkları araştırmada algılanan fazla nitelikliliğin görelisi yoksunluğu pozitif olarak yordadığını tespit etmişlerdir. Ek olarak, algılanan fazla niteliklilik ile işe yabancılaşma arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Nitekim yine ilgili araştırmadan ulaşılan bir başka bulgu ise algılanan fazla niteliklilik ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiye görelisi yoksunluğun ve iş dışı başarı aktivitelerinin aracılık ettiği ve algılanan fazla niteliklilik görelisi yoksunluk üzerinden işe yabancılaşma ile pozitif ilişkiliyken, iş dışı başarı aktiviteleri ile ise negatif olarak ilişkili olduğudur (Söylemez ve Uslu, 2022).

Benzer olarak, Yeşiltaş vd. (2023) 732 otel çalışanı verileri üzerinden gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre algılanan fazla niteliklilik ile bilgi saklama davranışı ve görelisi yoksunluk arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Nitekim ilgili araştırmada, görelisi yoksunluğun algılanan fazla niteliklilik ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, ego tükenmesinin algılanan fazla niteliklilik ile görelisi yoksunluk arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile, algılanan fazla nitelikliliğin ego tükenmesi yüksek olanlarda daha fazla görelisi yoksunluk şiddetini arttırdığı buna karşılık, daha az görelisi yoksunluk seviyesinde ise değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsız hale geldiği tespit edilmiştir (Yeşiltaş vd., 2023).

Benzer bulguya ulaşılmış bir başka araştırma ise Çalışkan vd. (2025) tarafından 204 öğretmenden toplanan verilerle yapılmıştır. İlgili araştırmadan ulaşılan bulgular, algılanan fazla nitelikliliğin görelisi yoksunluğu pozitif olarak yordadığını ortaya koymaktadır. Ek olarak algılanan fazla niteliklilik ile görelisi yoksunluk arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin düzenleyicilik etkisi tespit edilmiştir. Daha açıklayıcı olarak ilgili araştırmaya göre örgütsel sessizliğin düşük olması durumunda, yüksek olmasına kıyasla, algılanan fazla niteliklilik ile görelisi yoksunluk arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki güçlenmektedir (Çalışkan vd., 2025).

1.4. HİZMETKÂR LİDERLİK

1.4.1. Hizmetkâr Liderlik Tanımı ve Geçmişi

“Her başarı bir amaçla başlar ancak herhangi bir amaç değildir ve herhangi biri tarafından da söylenen bir amaç değildir.” (Greenleaf, 2007, s. 85). Literatürde pek çok farklı liderlik stili ve bu stillerin kavramsallaştırmaları yer almasına rağmen görece en önemli tanımlamamalardan bir tanesi hizmetkâr liderliğe aittir (Northouse, 2015). Liderlik ve hizmetkârlık kavramları her ne kadar birbiriyle çelişen kavramlar gibi görünse de aslında her iki kavramın bir araya gelişi bir liderlik tanımından daha fazlasını içermektedir (Greenleaf, 2007; Northouse, 2015). Greenleaf ile daha açıklayıcı ve popüler bir liderlik yöntemine dönüşen hizmetkâr liderlik İsa’nın öğretilerinin ortaya çıktığı döneme kadar uzanan köklü, zengin bir geçmişe sahiptir (Sendjaya ve Sarros, 2002). Öyle ki Sendjaya ve Sarros (2002) tarafından İsa’nın öğretilerinde insanlığa hizmet etme motivasyonunun gerçek liderlik göstergesinin yansıması olduğu bilgisinin yer aldığını öne sürülmektedir.

Hizmetkâr liderliğin, birçok araştırmacıya göreli tanımı literatürde yer alırken, hizmetkâr liderliğin özünün, astlarının ihtiyaçlarını karşılama prensibinden taviz vermemesi olduğu söylenebilmektedir (Greenleaf, 1970; van Dierendonck, 2011). Öyle ki teorinin temelinde diğer liderlik teorilerine kıyasla gerçek lider en iyi hizmetkâr olan liderdir felsefesi yer almaktadır (Greenleaf, 1970). Liderin sahip olduğu, onu lider yapan gücü astlarına hizmet etmek motivasyonuna dönüşmüştür (van Dierendonck, 2011). Diğer bir ifadeyle; ben liderlik etmeliyim yerine ben hizmet etmeliyim inancı hizmetkâr liderlikte görece diğer liderlik yöntemlerine kıyasla en öncelikli temel misyondur (Sendjaya ve Sarros, 2002). Hizmetkâr liderlikte; lider ve izleyicileri arasındaki yöneten-yönetilen ayrımını vurgulamak yerine, lider ve izleyicileri bir bütündür anlayışı hâkimdir (Greenleaf, 1970; Sendjaya ve Sarros, 2002).

Hizmetkâr liderliğin temelindeki felsefe otorite ile hükmetmek değil sevgiye yatırımdır (Patterson, 2006). Bu bağlamda, hizmetkâr liderlikteki temel anlayış spesifik olarak bazı liderliğe özgü davranış kalıpları sergilemek değil, öncelikle çalışma ortamında güçlendirilmiş karşılıklı güven ve sosyal uyum üzerine bir örgüt kültürü yaratmaya yönelik bir felsefe izlenir (Parris ve Peachey, 2013). Bu sayede, hizmetkâr liderlik anlayışına sahip olan liderin astlarında diğer birçok liderlik tarzında görülmemesi

muhtemel olmayacak bir biçimde, liderin veya yöneticilerin davranışları çok çabuk sahiplenilir ve hızla yayılır (Liden vd., 2014). Hizmetkâr liderlik, etik ve sosyal sorumluluğu örgütsel çıkarlara rağmen tercih etmeyi gerektirir (Yukl, 2010). İncelenen araştırmalar kapsamında, bütüncül bir değerlendirme ile hizmetkâr liderliği: astlarının ihtiyaçlarını en ön planda tutan, tamamen toplumsal normları ve etik değerleri kılavuz olarak buna göre davranan; toplum çıkarına hizmet eden, astları ile bir ast-üst ilişkisi kurmak yerine uzun dönemli güçlü karşılıklı güven odaklı ilişkiler geliştiren, insana ve topluma saygı gösteren, kapsayıcı bir liderlik tarzı olarak tasvir etmek makul bir yaklaşımdır (Eva vd., 2019; Greenleaf, 1970; Liden vd., 2014; Liden vd., 2008; Spears, 2010; van Dierendonck, 2011).

Hizmetkâr liderlik felsefesi; liderin, izleyicilerinin ihtiyaçlarını doğru tespit edebilmesi için öncelikle izleyicilerini dinlemesi (Greenleaf, 1970), onları anlamasını (Greenleaf, 1970) ve güçlendirmesini (Northouse, 2015), izleyicilerinin yaşayabilecekleri her olumlu veya olumsuz olayda destek olmasını içermektedir (Yukl, 2010). Northouse (2015) tarafından hizmetkâr liderlik, sonradan edinilebilen gelişen ve tercihe bağlı olan davranış örüntülerini kapsamaktadır. Spears (2010) ise hizmetkâr liderliği görece daha somutlaştırabilmek amacıyla Greenleaf'in araştırmalarından hareketle, hizmetkâr liderlerin on başat niteliğinin sırasıyla şunlar olduğunu öne sürer: *“Dinlemek, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etmek, kavramsallaştırma (bütüncül görüş), ileri görüş, temsiliyet, insani gelişime bağlılık, toplum inşasıdır”* (Spears, 2010, ss. 228–229).

Her ne kadar hizmetkâr liderliğin öncülleri hakkında yapılan araştırmalar literatürde görece çok geniş yelpazede yer almasa da, Liden vd. (2014), hizmetkâr liderliğin temel altı unsuru ve öncülü olarak: diğerlerine hizmet etme arzusu, duygusal zeka, ahlaki olgunluk-ahlaki bilinç, prososyal kimlik, temel öz-değerlendirme ve narsizm olduğu ifade edilmektedir (Liden vd., 2014). Lussier ve Achua (2009) tarafından ise hizmetkâr liderin başlıca özellikleri ise liderin kendi çıkarlarının ötesine geçerek astlarına hizmet etme motivasyonu, astları ile karşılıklı ve sürdürülebilir güven odaklı etkileşim kurma, astlarını etkili dinleme ve astlarının potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak olduğu belirtilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin yukarıda yer alan nitelikleri kapsamaması ve en önceliğinin insan olması, bu liderlik tarzının lider olmadan izleyicilerinin işlerini bir lider figürüne ihtiyaç

duymadan yürüttükleri anlamına gelmemelidir, aksine hizmetkâr liderlik yalnızca liderin etkililiği odağından bile diğer liderlik tarzları ile yarışır durumdadır (Gandolfi ve Stone, 2018). Dahası, hizmetkâr liderlikteki lider ve izleyicileri arasındaki karşılıklı sevgi, güven ve anlayış örgütteki diğer liderlere de yansiyabilmekte bunun neticesinde de izleyicilerin gelişimi ve hatta izleyici odaklı bir örgüt kültürünün geliştirilmesine veya yaratılmasına da arzu edilir bir etki edebilmektedir (Patterson, 2006; Yukl, 2010).

Hizmetkâr liderliğin, benimsediği misyon gereğince sıklıkla etik değerler ve etik davranış sergilemek vurgusu bu liderlik tarzının zaman zaman etik liderlik başta olmak üzere bazı diğer liderlik tarzları ile birlikte düşünülmesine veya etik liderliğin ve hizmetkâr liderliğin birlikte anılır olması yanılığına dahi sebep olabilmektedir. Öyle ki, her iki liderlik tarzı da yönetim felsefesi bakımından etik değer ve etik ilkeleri öncelik olarak rehber edinirken, hizmetkâr liderliğin, etik değer ile birlikte astların/izleyicilerin gelişimi ve nihai misyonunun topluma hizmet etme anlayışı, hizmetkâr liderliğin, etik liderlikten daha geniş kapsayıcı bir liderlik tarzı olduğuna dikkat çekmektedir (Newman vd., 2017). Benzer olarak, hizmetkâr liderler izleyicilerinin gelişimini öncelik edinirken, dönüşümsel liderler ise çalışanlarının ihtiyaçlarını hâlihazırdaki hedeflere göre düzenlemektedir (Bass ve Bass, 2008). Başka bir ifadeyle; dönüşümsel liderlikte asıl hedef örgütün amaçlarıdır ve astlar ise örgütün amaçlarına ulaşmaları için cesaretlendirilir. Dönüşümsel liderlerin temel önceliği örgütsel performanstır (Bass ve Bass, 2008; van Dierendonck, 2011). Hizmetkâr liderler ise dönüşümsel liderlerin aksine, astlarının ihtiyaçlarını en ön planda tutar, örgütsel performansa ulaşmak için astlarının üzerine düşen sorumlulukları yerine getireceklerine dair inanca sahiptir (Bass ve Bass, 2008; van Dierendonck, 2011).

Otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik arasında da benzer bir durum söz konusudur. Nitekim, hizmetkâr liderliğin, otantik liderliğin kapsadıklarından daha kapsayıcı olduğu ifade edebilmektedir. Aynı durumun güçlendirici liderlik, ruhsal liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki ayrımı vurgulamak için de söylenebileceği makul görünmektedir (Sendjaya vd., 2008; van Dierendonck, 2011). Dahası, astları önceliklendirme bakış açısından hizmetkâr liderlik ile görece yakın ilişkili olabilecek bir spesifik liderlik tarzının ise kendinden-fedakârlık eden liderlik olduğu söylenebilmektedir. Bu liderlik tarzı için de hizmetkâr liderlik ile olan görece en belirgin farklarından bir tanesi dönüşümsel liderliğe benzer olarak da önceliğin liderin örgütünün refahı olabileceği söylenebilmektedir (van Dierendonck, 2011).

Son olarak vurgulanması gereken bir diğer konunun ise hizmetkâr liderliğin kısıtlardan bahsetmenin olabileceği düşünülmektedir; Öyle ki: bazı özel süreçler ve sıra dışı koşullar da hizmetkâr liderliğin uygulanmasını çok mümkün kılmamaktadır. Başka bir ifadeyle; hizmetkâr liderlik bütün övgülere rağmen evrensel mutlak bir doğru değildir. Öyle ki: meydana gelebilecek bazı olumsuz koşullarda (örneğin: hizmetkâr liderin; izleyicilerin çıkarları, örgütsel çıkarlarla çeliştiğinde veya yalnızca tek öncelik çalışanların görece iyi oluşundan ziyade yalnızca performans odaklı bir örgüt kültüründen müzdarip örgütlerde vb.) hizmetkâr liderlik her zaman doğru bir liderlik tarzı olmayabilmektedir (Yukl, 2010). Ek olarak, bazı çalışanların ve örgütlerin hizmetkâr liderliğe uygun olamayabileceği, özellikle örgütsel çıkarlar söz konusu olduğu zaman örgütlerle ekonomik bir ilişki içerisinde olan çeşitli paydaşlara veya ilişkilere hizmetkâr liderliği aktarabilmek pek muhtemel görünmemektedir (Liden vd., 2014).

Son olarak bahsedilmesi gereken bir diğer konu ise hizmetkâr lider olmanın, kolaylıkla başarabilecek bir liderlik anlayışı olmadığıdır. Çünkü yöneticilerin ve/veya liderlerin sahip olduğu bazı bireysel özellikler hizmetkâr liderlik anlayışı ile uyumlu olarak görülebilmekteyken, bazı bireysel özellikler ise bazı yöneticileri ve/veya liderleri çalışanları üzerinde hizmetkâr liderlik algısı bırakmaktan taban tabana uzaklaştırabilmektedir (Hunter vd., 2013; Washington vd., 2006). Benzer biçimde, izleyicilerin kişilik özellikleri ve/veya liderlik tercihleri de hizmetkâr liderlik anlayışı ile uyuşmayabilmektedir (Liden vd., 2014). Son olarak belirtmek gerekirse, kavramsallaştırmaların yalnızca bazı ortak özellikler ve temalar üzerinden yapılmadığı, üzerinde herkes tarafından uzlaşılan net ve evrensel hizmetkâr liderlik anlayışının olmaması; astlarının ihtiyaçlarını ön plana alan yönetim felsefesi, etik ve sosyal sorumluluğu rehber edinip yalnızca buna uygun olan yönetim tarzının benimsendiği hizmetkâr liderlik tarzı çok somutlaştırılmamakta ve rekabetçi bir sektörde faaliyet gösteren, kâr amacı güden örgütlerde çok kolaylıkla uygulanabilir olarak görülmemektedir (Liden vd., 2014; Yukl, 2010).

1.4.2. İncelenen Araştırmalar Kapsamında Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderliğin sırasıyla; içsel ve dışsal iş tatminiyle pozitif yönde (Al-Asadi vd., 2019), takım özdeşleşmesiyle ve çalışan yaratıcılığı ile pozitif yönde (Yang vd., 2020), işyeri maneviyatı ve çalışan yaratıcılığı ile pozitif yönde (Williams vd., 2017), iş becerikliliği ve çalışanların liderlerine, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif yönde (Bavik vd., 2017), iş tatmini ile pozitif yönde (Donia vd., 2016), performans ile pozitif yönde (Eva vd., 2018), çalışan sapkınlığı ile negatif yönde (Paesen vd., 2019), görev performansı, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif yönde (Khattak ve O'Connor, 2021), işyerinde pozitif duygular ve iş tatmini ile pozitif yönde (Li vd., 2018), teşvik edici ile koruyucu ses davranışlarıyla ve işe adanmışlık ile pozitif yönde (Song vd., 2022), işyerinde psikolojik şiddet, kabalık ve dışlanma ile negatif yönde olmakla birlikte, lidere güven ile pozitif yönde (Ul Haq vd., 2022), işe adanmışlık ve anlamlandırma ile pozitif yönde (Khan vd., 2021), bilgi paylaşımı ve inovatif davranış ile pozitif yönde (Zhu ve Zhang, 2020), çalışanların ses davranışı ile pozitif yönde (Lee vd., 2020) ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

İncelenen araştırmalar bütüncül bir bakış açısı ile düşünüldüğünde hizmetkâr liderlik algısının, çalışanların başlıca iş tutumları, davranışları ve örgütsel çıktıları ile (ağırlıklı olarak) pozitif bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun temel nedeninin ise hizmetkâr liderlerin hem örgütsel hem de öz çıkarlarından önce çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap verebilmeyi, mümkün olan ölçülerde çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamayı temel misyon haline getirmeleri bulunmaktadır (Eva vd., 2019; Newman vd., 2017). Başka bir ifadeyle, hizmetkâr liderlik anlayışı çalışanlar ve yöneticileri/liderleri arasında karşılıklı sosyal iletişimi vurgulayarak Gouldner'in (1960) Karşılıklılık Normu'na işaret etmektedir (Gotsis ve Grimani, 2016; Gouldner, 1960).

1.5. HİPOTEZ GEREKÇELENĐİRMELERİNE BÜTÜNCÜL BAKIŞ: DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1.5.1. Algılanan Fazla Niteliklilik ve Destekleyici ile Savunmacı Ses Davranışı

Algılanan fazla niteliklilik ve ses davranışı arasındaki ilişki örüntülerini kavrayabilmek ve bu değişkenler arasındaki ilişki örüntülerini açıklığa kavuşturabilmek, ses davranışının, örgütlere ve onların işleyişine sağladığı önemli katkılar dikkate alındığında, özellikle üzerinde durulması gereken başlıca konulardan biri olarak öne çıkmaktadır (Xiang vd., 2025). Algılanan fazla nitelikliliğin farklı iş tutumları ve davranışlarıyla olan ilişkileri ile aynı bağlamda ses davranışını gerek genel tek bir boyut kapsamında gerekse çeşitli türleri açısından ele alan bazı araştırmacıların (örneğin, Erdogan vd., 2020a; Y. Li vd., 2022) ulaştığı bulgulara göre algılanan fazla niteliklilik ve ses davranışı kapsamı altındaki ilişkiler çeşitli sınırlayıcı koşullar altında farklılaşmaktadır. Aynı doğrultuda, ses davranışının ekstra ve gönüllü oluşu; genel kapsamda örgüt yararına bir davranış olarak görüldüğünden dolayı kendilerini fazla nitelikli olarak konumlandıran çalışanların ses davranışı sergilemeye daha az istekli olabilecekleri ön görülmektedir (Morrison, 2014; Van Dyne ve LePine, 1998). Kaldı ki, ses davranışının riskli görülebildiği de göz önünde bulundurulduğunda kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların sıklıkla ses davranışı sergilemeleri durumunda danışılan bir figür olmaktan dahi çıkabileceğine dair gerekçeler ileri sürülmektedir (Erdogan vd., 2020a).

Karşıt bir senaryoda ise kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların algıladıkları fazla niteliklilik statüsünden çıkabilmek için de sahip oldukları niteliklerinden faydalanarak, ses davranışı sergileyebilecekleri diğer bir açıdan olası görülmektedir. Dahası, kendisini fazla nitelikli algılayan çalışanların kendi grupları içerisinde de niteliklerinden dolayı grup içerisinde kritik unsura sahip çalışan olarak görülebilmeleri, hem kaynaklara daha fazla ulaşabilmelerini hem de örgütlerinde kendi seslerini duyurabilmeleri için de bir fırsat olarak da görülebilmektedir (Xiang vd., 2025). Ek olarak, kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanlar, örgüt tarafında işler pek iyi gitmediğinde de fazla niteliklerine güvenerek ekstra inisiyatif üstlenebilme imkanına sahiptirler (Gizlier, 2021). Nitekim, algılanan fazla nitelikliliği gerek bütüncül tek kapsamdaki ses davranışı olarak gerekse ses davranışının farklı türleri ile birlikte inceleyen bazı araştırmacılar (örneğin, Cui, 2023; Ma vd., 2023) da algılanan fazla

nitelikliliğin hem örgüt yararına hem de örgüt aleyhine olabilen bazı ilişki örüntüleri belirlemiştir.

Kısaca ifade etmek gerekirse, fazla nitelikliliğin “*ikircikli yapısının*” (Song vd., 2026, s. 147) ses davranışı veya ses davranış türleri açısından da aynı şekilde geçerli olabileceği öngörülmektedir. Haliyle hem arzu edilen hem de istenmeyen senaryolar için durum değerlendirmesi yapıldığında, algılanan fazla niteliklilik ve ses davranışı ilişkisinde çeşitli teorik arka plan mekanizmaları ve bazı sınırlayıcı koşulların, örgüt yararına ses davranışını artırmada ve örgüt aleyhine ses davranışını azaltmada önemli bir rol oynayabildiği anlaşılmaktadır (Xiang vd., 2025).

İncelenen araştırmalar kapsamında literatürde algılanan fazla niteliklilik ve ses davranışı ilişkisini ele alan bazı araştırmalar ve bu araştırmalardan ulaşılan önemli bulgular şu şekildedir: Yu vd. (2024) tarafından Çin’de yer alan çeşitli örgütlerden 251 çalışan verisi üzerinden yapılan araştırmadan ulaşılan sonuçlara göre algılanan fazla niteliklilik ile ses davranışı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ek olarak, özerk motivasyon ve kontrollü motivasyonun birbirlerinden bağımsız algılanan fazla niteliklilik ile ses davranışı arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Başka bir araştırma ise Y. Li vd. (2022) tarafından Çin içerisinde faaliyet gösteren bir üretim, bir iletişim ve bir adet finans örgütleri bünyesinde yer alan 206 çalışan ve 53 yöneticiden toplanan verilerle yapılmıştır. İlgili araştırmada algılanan fazla niteliklilik ile çalışma arkadaşlarına yönelik ses davranışı arasındaki ilişki, çalışma arkadaşları grubunun fazla niteliklilik algısı olduğuna yönelik algının yüksek seviyede pozitif; düşük seviyede ise negatif olarak tespit edilmiştir. Çalışma arkadaşları grubunun fazla niteliklilik algısının, algılanan fazla nitelikliliğin, çalışma arkadaşlarına yönelik ses davranışı üzerinden yaratıcı performans ile olan dolaylı ilişkisi üzerinde de anlamlı düzenleyicilik rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Spesifik olarak, ilgili araştırmada çalışma arkadaşları grubunun düşük seviyesinde ilgili dolaylı ilişki negatif olarak tespit edilirken, yüksek seviyede ise bu dolaylı ilişki anlamsız tespit edilmiştir (Y. Li vd., 2022).

Başka bir araştırmada ise S. Liu vd. (2024) tarafından liderin algılanan fazla nitelikliliğinin, kendisini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların yönetici güvenleri üzerinde ve fikrini dile getirme üzerinde düzenleyicilik etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Nitekim, liderin algılanan fazla nitelikliliğinin lidere güven aracılığı

vasıtasıyla algılanan fazla niteliklilik ve fikrini dile getirme arasındaki dolaylı ilişkide de düzenleyicilik rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Dahası, fazla nitelikli çalışan birey açısından, liderin algılanan fazla nitelikliliği düşük seviyede olduğu zaman olduğu zaman liderlerine daha az güvenmekte ve daha az fikrini dile getirmeye istekli oldukları tespit edilmiştir. Ek olarak ise ilgili araştırmada algılanan fazla niteliklilik ve fikrini dile getirme davranışı arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir (S. Liu vd., 2024).

Benzer bir başka bulgu ise Duan vd. (2022) tarafından birinci örnekleme Çin’de yer alan üretim, inşaat ve perakende sektöründe faaliyet gösteren 21 örgütten 293 çalışan ve 120 yöneticiden elde edilen veriler ve ikinci örnekleme Çin’de yer alan 15 üretim örgütünden 231 çalışan ve yönetici ikilemi verisi ile araştırma yapılmıştır. İlgili araştırmadan ulaşılan bulgulara göre algılanan fazla niteliklilik ile yapıcı ses davranışı arasındaki eğrisel bir ilişki ve bu ilişkide işe tutkunluğun aracılık rolü tespit edilmiştir (yalnızca ikinci örneklem için geçerli olmak üzere). Spesifik olarak ilgili araştırmada fazla nitelikliliğini orta düzeyde algılayan çalışanların, düşük veya yüksek düzeylerde fazla niteliklilik algılayan çalışanlara kıyasla yapıcı ses davranışı sergilemeye daha eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Ek olarak, lider danışmasının, algılanan fazla niteliklilik ile yapıcı ses davranışı arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Öyle ki: lider danışması yüksek olduğunda algılanan fazla nitelikliliğin düşük düzeylerinde yapıcı ses davranışı ile olan ilişki pozitif ve anlamlıdır. Ancak yüksek algılanan fazla niteliklilik durumunda ise bu ilişki anlamsız olmaktadır. Ek olarak, lider danışması düşük olduğunda ise algılanan fazla nitelikliliğin düşük seviyelerinde yapıcı ses davranışı ile olan ilişkisi anlamsız olarak tespit edilmiştir. İlgili araştırmaya göre son durum ise algılanan fazla nitelikliliğin yüksek düzeylerinde ise mevcut ilişki negatif ve anlamlı olarak tespit edilmiştir (Duan vd., 2022).

Erdogan vd. (2020a) tarafından, Türkiye’de 332 belediye çalışanı ve 41 yöneticisi verileri ile yapılan araştırmaya göre algılanan fazla nitelikliliğin ses davranışı üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun düzenleyicilik rolü tespit edilmiştir. Öyle ki ilgili araştırmaya göre birey-örgüt uyumu düşük seviyelerde olduğunda algılanan fazla niteliklilik ve ses davranışı arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı olarak tespit edilmiştir. Buna karşılık, birey-örgüt uyumunun yüksek seviyelerinde ise mevcut ilişki negatif olmasına rağmen anlamsız olarak tespit edilmiştir. Ek olarak ilgili araştırmada

düzenleyici değişken olmaksızın algılanan fazla niteliklilik ve ses davranışı arasında anlamlı negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Nitekim bu araştırma ile uyumlu olabilecek bir başka araştırma ise ulusal literatürde incelenen araştırmalar kapsamında Gizlier (2021) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada hizmet sektöründen 130 çalışandan toplanan verilerle algılanan fazla niteliklilik ve ses davranışı arasındaki ilişki örüntülerini anlamak için bir araştırma yapılmıştır. İlgili araştırmadan ulaşılan bulgulara göre algılanan fazla niteliklilik ve ses davranışı arasında anlamlı olarak herhangi bir ilişki örüntüsü tespit edilememiştir.

Benzer bir başka bulgu ise Cui (2023) tarafından Çin’de faaliyet gösteren bir teknoloji örgütünde görev yapan 450 çalışandan toplanan verilerden ulaşılmıştır. İlgili araştırmada algılanan fazla niteliklilik ile yıkıcı ses davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna karşılık, algılanan fazla niteliklilik ile yapıcı ses davranışı arasındaki ilişki doğrudan anlamsız olarak tespit edilmesine rağmen, diğer durumlara kıyasla yalnızca örgütsel özdeşleşme yüksek seviyelerde olduğu zaman bu ilişkinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, algılanan örgütsel özdeşleşmenin yüksek seviyelerindeki algılanan fazla niteliklilik ve yıkıcı ses davranışı arasındaki ilişkinin şiddetinin, örgütsel özdeşleşmenin düşük seviyelerindeki algılanan fazla niteliklilik ve yıkıcı ses davranışı arasındaki ilişki ile kıyaslandığında daha az güçlü olduğu tespit edilmiştir. İlgili araştırmadan ulaşılan bir diğer bulgu narsistik eğilimleri daha yüksek olan çalışanların fazla niteliklilik algısına yol açabilen bir ek güdüleyici olabileceği ve ardından algılanan fazla nitelikliliğin yıkıcı ses davranışlarına yol açabilen bir mekanizma olabileceğidir (Cui, 2023).

Bu bölümde bahsedilmeye değer görülen son bir araştırma ise Ma vd. (2023) tarafından Çin içerisinde faaliyet gösteren 5 ileri teknoloji örgütünde çalışan 188 çalışan ve 43 yöneticiden toplanan veriler ile yürütülen araştırma bulgularıdır. İlgili araştırmada algılanan fazla niteliklilik ile hissedilen belirsizlik arasında pozitif bir ilişki, algılanan belirsizlik ile örgüt yararına ses davranışı ilişkisi negatif; bireysel çıkar amaçlı ses davranışı arasında pozitif bir ilişki ve hissedilen belirsizliğin, algılanan fazla niteliklilik ile örgüt yararına ses davranışı hem de bireysel çıkar amaçlı ses davranışı arasında aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak; ilgili araştırmada yalnızca ikinci örneklem kapsamında ise etik liderliğin, algılanan fazla niteliklilik ile hissedilen

belirsizlik arasındaki pozitif ilişkideki düzenleyicilik etkisi mevcut ilişkiyi hafifletecek ölçüde anlamlı olarak tespit edilmiştir (Ma vd., 2023).

Yukarıda sıralanan araştırmaların bulguları da gözetilerek, kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların sahip oldukları niteliklerine kıyasla, daha düşük bir istihdam statüsünde veya niteliklerinin altında kalan bir pozisyonda değerlendirildiklerine yönelik algıları görece yoksunluk deneyimine yol açabilmektedir (Erdogan vd., 2018; Feldman vd., 2002; Yeşiltaş vd., 2023). Bu bağlamda, süregelen düzen, kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların sahip olduğu niteliklerinden tam olarak faydalanamadıkları ve değerlerinin fark edilmediği koşulları meydana getirmektedir (Schreurs vd., 2020). Kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanlar daha alt bir pozisyonda buldukları algıları ile ilişkili olarak meydana gelebilen görece yoksunluk deneyimini ortadan kaldırabilmek ve/veya mevcut koşullarını iyileştirebilmek adına güçlü motivasyonlara sahip olabilmektedirler (K. Li vd., 2024; Lin vd., 2022). İlâveten, bu çalışanlar resmi iş gerekliliklerini aşan kendileri için daha yüksek hedefler belirlemeye ve bu hedeflere ulaşabilmek adına çaba göstermeye yönelik motivasyonlara sahip olmaya da yatkın oldukları ifade edilmektedir (Duan vd., 2022; Lin vd., 2022). Haliyle, süregelen işleyişin kendilerini fazla nitelikli gören çalışanların hedeflerine ulaşmalarını engelleyen en önemli ve aşılması gereken sorunların başında gelmeleri muhtemeldir. Ayrıca, bu çalışanların algıladıkları fazla nitelik nedeniyle uyumsuzluk deneyimlediği ve örgütleriyle kurdukları ilişki kalitelerinin de düşük olabileceği göz önüne alındığında, bu çalışanların mevcut işleyişteki eksiklikleri ve aksaklıkları diğerlerine göre daha kolay fark edip dile getirebilecekleri ve böylece daha üst pozisyonlara yükselebileme veya yeni kaynaklara erişim imkânlarını artırabilecekleri düşünülmektedir. Bu durum, mevcut işleyişe destek vermekten kaçınmaları ve sistem karşıtı sesler çıkarmaları şeklinde de ortaya çıkabilir. (Lin vd., 2022; Ma vd., 2023). Dolayısıyla, kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların fazla niteliklilik statüsünde sıkışmalarının yarattığı inanç ve psikolojik gerilim ile daha çok örgütsel sadakâtın bir sinyali olarak görülebilen (Burris, 2012), halihazırdaki süregelen düzeninin devamına yönelik isteklilik için bir sinyal olarak da görülebilen (Burris, 2012; Maynes ve Podsakoff, 2014) ve en temelde ise grup ve/veya örgüt bünyesinde karşılıklı uyumu artırmaya yönelik, toplulukçuluk bilinci ile hareket ederek sosyal dinamikleri güçlendirmeye yönelik katkıda bulunmak anlamında da gelebilen (Burris, 2012; Maynes ve Podsakoff, 2014; Morrison, 2014; Newton vd., 2022;

Van Dyne ve LePine, 1998; S. Wu vd., 2022) destekleyici ses davranışını daha az sergileyecekleri öngörülmektedir.

Diğer taraftan, kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanlar fazla niteliklilerinin örgütleri tarafından yeterince tanınmadığına dair bir inanca sahip olabilmekte ve kendilerine hakkettikleri değerin verilmediğine yönelik inançlara sahip olabilmektedirler (Erdogan vd., 2018; F. Liu vd., 2024b; Peng vd., 2023; Yeşiltaş vd., 2023). Öyle ki, niteliklerini fazla olarak algılayan çalışanların bakış açısından fazla nitelikli olarak istihdam edilmek arzu edilmeyen, hayal kırıklığı yaratan ve çalışanların bireysel hedeflerini sekteye uğratan olumsuz bir iş deneyimi olarak da tanımlanabilmektedir (F. Liu vd., 2024b; Liu vd., 2015). Bu bakış açısıyla, fazla niteliklilik durumları ile ilişkili olarak meydana gelen görelî yoksunluk deneyimlerinin de yarattığı psikolojik gerilim ve tatminsizlik ile kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz bakış açısına sahip olacakları ve örgüt içerisindeki yenilikçi ve değişim içeren bütün taleplere yönelik savunmacı ses davranışı gösterebileceği düşünülmektedir (C. S. Li vd., 2022; F. Liu vd., 2024b; Maynes ve Podsakoff, 2014). Nitekim, beklentilerin aksine olumsuz ses davranışı göstermek mevcut koşullarda iyileştirme yapabilecek konumdakilerin dikkatini çekme potansiyeli de taşımaktadır (Lin vd., 2022; Liu vd., 2022). Ek olarak, mevcut koşullar neticesinde meydana gelebilen algılanan fazla niteliklilik ile ilişkili olabilen görelî yoksunluk deneyimi ile bağlantılı bir tepki olarak da çalışanlar tatminsizliğinin açık bir ifadesi olarak savunmacı ses davranışları sergilemeye daha meyilli olabilecekleri öngörülmektedir (K. Li vd., 2024). Benzer bir bulgu olarak Prince ve Rao (2020) tarafından yapılan başka bir araştırma çalışanların ses davranışı göstermelerinin ana motivasyonunun örgütten ayrılma yerine deneyimleyebildikleri problemleri (olası) çözümlere kavuşturulması olduğu belirtilmiştir. Nitekim, herhangi bir ses davranışı göstermemek, kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların, bu durumun öz imajlarının olumsuz etkilenebileceğine dair atfettikleri inançlar göz önüne alındığında, sessiz kalmaları ise pek muhtemeldir (Bharanitharan vd., 2019; Erdogan ve Bauer, 2009). Nitekim bazı araştırmacılar (örneğin, Erdogan vd., 2020a; Xiang vd., 2025) tarafından kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların daha fazla ses davranışı sergilemeye eğilimli oldukları ifade edilmiştir (Erdogan vd., 2020a; Xiang vd., 2025). İlâveten, bu bakış açısı ile tutarlı bir bulgu ise kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların fazla niteliklilikleri ile ilişkili olabilecek ölçüde görece daha ciddi

ve büyük suçlardan ziyade işe daha geç gelme, daha erken çıkma vb. gibi üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyebileceğidir (Fine ve Edward, 2017). Yukarıdaki gerekçeler ışığında araştırmamızın ilk ve ikinci hipotezleri şu şekilde tasarlanmıştır.

H1: Algılanan fazla niteliklilik, destekleyici ses davranışını negatif ve anlamlı olarak yordamaktadır.

H2: Algılanan fazla niteliklilik, savunmacı ses davranışını pozitif ve anlamlı olarak yordamaktadır.

1.5.2. Algılanan Fazla Niteliklilik ve Görelî Yoksunluk

Görelî Yoksunluk Çerçevesinden (Crosby, 1976, 1984; Guerrero ve Hatala, 2015), fazla nitelikliliğin, eksik istihdamın alt boyutlarından bir tanesi olarak da sınıflandırıldığı göz önüne alındığında (Feldman, 1996), bireyler; eğitim, beceri, tecrübe başta olmak üzere çeşitli niteliklerini, kendilerine geri dönüşü olabilecek kazanımlar olarak değerlendirip yüksek beklentilere sahip olabilmektedirler. Bu doğrultuda daha nitelikli istihdam statülerinde veya işlerde istihdam edilmeleri için yüksek beklentilerle çeşitli başvurular yapmaktadırlar (Erdogan ve Bauer, 2009; Erdogan vd., 2011b). Bazı özel koşullar ise (ekonomik olarak zorlayıcı koşullar vb.) fazla nitelikli çalışanlar için, iş tatmininin göz ardı edilmesine, halihazırdaki işin korunması ve bu işe devamı mecburiyeti hissini ortaya çıkmaktadır (Jahantab, 2020; McKee-Ryan ve Harvey, 2011).

Kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanlar, sosyal karşılaştırmaların kaçınılmaz olduğu örgütsel ortamlarda (Greenberg vd., 2007), hak ettiklerini düşündükleri istihdam pozisyonların veya işlerin daha alt pozisyonlarında istihdam edildiklerini değerlendirdiklerinde, sahip oldukları fazla niteliklilik algılarının, görelî yoksunluğa yol açması muhtemel olarak görülmektedir (Erdogan ve Bauer, 2009; Hu vd., 2015). Diğer bir anlatımla, bireylerin sahip oldukları istihdam koşulları veya halihazırdaki mevcut işlerine yönelik algıları hak edilmiş ancak ulaşılamamış yüksek beklentilerinin altında kaldığında, gerçekleşmemiş beklentiler söz konusu olabilmekte ve görelî yoksunluk deneyimlemektedirler (Erdogan vd., 2018). Esas dayanak ise, mevcut algılanan yetersizlik ile algılanan ideal hak edilmişlik arasındaki olumsuz sapmanın daha kolay ortaya çıkabileceğidir (Crosby, 1984; Erdogan ve Bauer, 2009). Daha net bir ifadeyle, “*Mevcut iş koşulları ve arzulanmış iş koşulları (yani, görelî yoksunluk ne kadar*

büyükse) çalışanların olumsuz iş tutumları o kadar fazla olacaktır.” (Feldman vd., 2002, s. 457) ifadesiyle görelî yoksunluğun eksik istihdam ile olan ilişkisi belirli ölçülerde tanımlanmaktadır.

Smith et al.’e (2012) göre görelî yoksunluk deneyimi üç aşamalı bir süreçten sonra meydana gelmektedir. Araştırmacılara (Smith vd., 2012) göre bunlar sırasıyla; yoksunluğa sebep olan bir karşılaştırma süreci, karşılaştırmadan kaynaklanan öznel ve bireysel bir görelî dezavantaj algısına sahip olmak ve bu dezavantajlı konum, geçerli ve rasyonel gerekçeye dayanmaması, aksine, karşılaştırmayı yapanın aleyhine bir salt düzeltilemez haksız yere kaybetmişlik yargısıdır (Smith vd., 2012). Crosby (1982) görelî yoksunluk duygusunu bir çeşit mağduriyet hissi veya bir tür içerleme hissi olarak adlandırırken, yoksunluğun, tatminsizlikten daha keskin bir olumsuz duygu meydana getirdiğini ifade etmektedir. Nitekim ikisi arasındaki temel ayrım ise yoksunlukta, tatminsizliğe kıyasla bir hak mağduriyeti hissi söz konusudur (Crosby, 1982).

Görelî yoksunluğu deneyimlemede içerisinde bulunulan durumsal koşulların da önemli olduğu, halihazırdaki koşulların dış bir müdahale hariç herhangi bir iyileşmeye gitmeyeceğini, aleyhte olan durumun haksız yere gerçekleştiğini ve bu dezavantajlı konumun ne birey açısından ne de içerisinde bulunduğu grup açısından hiçbir şekilde suç taşımadığına yönelik inançların olması da görelî yoksunluğun meydana gelmesinde önemli koşullardandır (Smith vd., 2012). Öyle ki, Crosby’e (1984) göre örgütlerde çalışanların rolleri, işlerin gereklilikleri ve başarıların karşılığı olarak çalışanların erişebilecekleri ödüller zaten en başından açık bir biçimde belirlenmiştir (Crosby, 1984). Bu bağlamda, çalışanların kendilerini fazla nitelikli olarak algıladıklarında yalnızca halihazırdaki mevcut istihdam veya iş pozisyonunda yeteneklerini kısıtlı kullanması değil aynı zamanda mevcut koşulların da bireylerin tam potansiyeline ve tam potansiyeli ile ulaşabileceği ödüllerin önünde de mevcut istihdam durumlarının bir engel olduğunu düşünmeleri beklenmektedir (Feldman vd., 2002; Schreurs vd., 2020). Çünkü en yalın hâliyle belirtmek gerekirse, bireylerin tepkileri nesnel koşullardan daha çok algıladıkları koşullar ile ilişkilidir (Crosby, 1976; Erdogan ve Bauer, 2009). Belirtilen gerekçeler doğrultusunda, mevcut araştırmanın üçüncü hipotezi ise şu şekilde planlanmıştır:

H3: Algılanan fazla niteliklilik, görelî yoksunluğu pozitif ve anlamlı olarak yordamaktadır.

1.5.3. Algılanan Fazla Niteliklilik ve Destekleyici ve Savunmacı Ses Davranışı Arasında Görelî Yoksunluğun Aracılık Rolü

Duygular, çevresel koşullar ve davranışlar arasında bir köprü görevi görmektedir (Yang ve Li, 2021). Algılanan fazla niteliklilik ise algılanan hak edilmiş buna karşılık yerine gelmemiş beklentilerin tetiklediği bir yoksunluk durumu olarak da tanımlanabilmektedir (Johnson ve Johnson, 2000a). Dolayısıyla, kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların görelî yoksunluk deneyimleri ile ilişkili olarak örgütsel politikaları ve halihazırdaki düzeni onaylamak, destek vermek veya örgüt yanlısı yapıcı değişiklik fikirlerini dile getirmek kapsamında sayılabilecek örgüt yanlısı ses davranışı göstermeleri, içerisinde buldukları koşullar gereğince pek muhtemel görünmemektedir (Crosby, 1984; K. Li vd., 2024; Lin vd., 2022; Maynes ve Podsakoff, 2014; Morrison, 2023; Smith vd., 2012). Çünkü, fazla niteliklilik algısının yol açtığı görelî yoksunluk deneyimi, çalışanların örgütleriyle kurdukları bağı güvene dayalı ve uzun vadeli bir çerçevede değerlendirmeleri önünde bir engel oluşturmakta ve genellikle örgütleriyle olan ilişkilerini kısa vadeli ve fayda odaklı bir perspektifle ele almalarına zemin hazırlamaktadır (Alvi vd., 2024). Nitekim, görelî yoksunluk deneyimine sahip olan çalışanlar hakkettikleri ve sahip olduklarını karşılaştırdıklarında süregelen düzene karşı olumsuz bir tutum içerisinde olmaları ve süregelen düzeni olumsuz olarak nitelendirmeleri muhtemel olarak görülmektedir. Temel gerekçe ise mevcut düzen yoksunluğun esas kaynağıdır ve haliyle yoksunluğun ortaya çıkması ise süregelen işleyişin ortadan kaldırılması veya en azından desteklenmemesi ile mümkündür (Walker ve Smith, 2002). Bu gerekçeler ışığında görelî yoksunluk duygularına sahip olan çalışanların daha az destekleyici ses davranışı sergileyeceği öngörülmektedir (K. Li vd., 2024; Lin vd., 2022; Maynes ve Podsakoff, 2014).

Buna karşılık ise dikkat çekebilmek, diğer çalışanların etkileyebilmek, kendi konumlarını iyileştirmek ve algılanan fazla niteliklilik ile ilişkili olarak görelî yoksunluk deneyimlerinden dolayı başta tatminsizlik gibi çeşitli istenmeyen iş tutumlarıyla doğrudan ilişkili olabilecek savunmacı ses davranışı sergilemeleri beklenebilmektedir (Crosby, 1984; Feldman vd., 2002; Hu vd., 2015; Maynes ve Podsakoff, 2014). Nitekim, paralel bir bulgu olarak, K. Li vd. (2024) tarafından yapılan araştırmada görelî yoksunluk ile örgüt yanlısı ses davranışı arasında negatif; kendi çıkarına ses davranışı sergilemeleri ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Lin vd. (2022) tarafından yapılan bir

başka araştırmada ise görelî yoksunluğun yıkıcı ses davranışını pozitif olarak yordadığı tespit edilmiştir. Haliyle sıralanan gerekçeler doğrultusunda araştırmmanın dördüncü ve beşinci hipotezi ise şu şekilde kurulmuştur:

H4: Görelî yoksunluk, algılanan fazla niteliklilik ile destekleyici ses davranışı arasındaki negatif anlamlı ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

H5: Görelî yoksunluk, algılanan fazla niteliklilik ile savunmacı ses davranışı arasındaki pozitif anlamlı ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

1.5.4. Algılanan Fazla Niteliklilik ve Görelî Yoksunluk Arasında Hizmetkâr Liderlik Algısının Düzenleyicilik Rolü

Hizmetkâr liderliğin kendi ihtiyaçlarından öte ve önce astlarının ihtiyaçlarını belirlemesi, en iyi lider, astlarının ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan lider yönetim felsefesi üzerine kurulu olması sıklıkla vurgulanmaktadır (Eva vd., 2019; Liden vd., 2015; Parris ve Peachey, 2013; van Dierendonck, 2011). Nitekim, hizmetkâr liderlere başta vizyon, dürüstlük, doğruluk, güvenilirlik, hizmet etme, model olma, öncülük, takdir etme ve güçlendirme gibi çeşitli özellikler atfedildiği, bu özelliklerin halihazırda hizmetkâr liderliğin bünyesinde yer aldığına da bazı araştırmacılar (örneğin, Parris ve Peachey, 2013; Russell ve Gregory Stone, 2002) dikkat çekmektedir. Ma vd. (2020a) kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanlara yönelik liderin alçakgönüllü liderlik yönetiminin kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların yönetimine olumlu bir katkı yaparak örgütlerinde kalmalarına olumlu bir katkı sağladığı kariyer odaklarını stresli veya gücümüş hissetmek yerine planlamaya yöneldiklerini tespit etmişlerdir (Ma vd., 2020a). Yine liderlik bağlamında ele alınan bir başka sınırlayıcı koşul araştırmasında, Ma vd. (2020b) tarafından yürütülen çalışmada, güçlendirici liderliğin algılanan fazla nitelikli çalışanların hem olumlu benlik algısı geliştirmelerinde hem de olumlu iş davranışları sergilemelerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Hizmetkâr liderlikte, diğer liderlik tarzlarından farklı olarak, nihai amacın örgütsel hedefler olarak belirlenmesi yerine (Yukl, 2010), astların gelişimine öncelik verilmesi ve alınan kararlarda karşılıklı diyalog ile güven odaklı bir iletişim tarzının tercih edilmesi (Liden vd., 2008; van Dierendonck, 2011) gibi özellikler öne çıkmaktadır. Nitekim bu doğrultuda, kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan, arzu ettikleri ve algılanan hak

edilmiş ancak kazanılamamış standartlara sahip olmayan çalışanların (Crosby, 1976; Erdogan vd., 2018), halihazırda sahip oldukları daha düşük standartlarıyla ilişkili memnuniyetsizlik, üzgünlük, kızgınlık gibi duygularının hizmetkâr liderlerin empati, iyileştirme ve güçlendirme gibi nitelikleri ile (van Dierendonck, 2011), hafifleyebileceği öngörülmektedir. Ek olarak, hizmetkâr liderlik anlayışının bir çeşit sosyal destek olarak da değerlendirildiği göz önünde bulundurulduğunda (Qiu ve Zhang, 2022), kendini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların örgütleri tarafından yeteri kadar değer görmediğine yönelik algıları ve yeteneklerinin örgütleri tarafından yeterince değerlendirilmediği hislerinin ortadan kalkabileceği tahmin edilmektedir (Chen ve Zhou, 2025; Kimakwa vd., 2023). Nitekim, liderlerin örgütlerin temsilcileri olarak algılanması, kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların kendilerine yeteri kadar değer verilmediğine yönelik algılarından kaynaklanan görece yoksunluk duygularının zayıflamasına veya ortadan kalkmasına zemin hazırlayabilir (Chen ve Zhou, 2025; Dartey-Baah ve Addo, 2019). Dahası, hizmetkâr liderlerin kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların fazla niteliklerini bütünüyle bir bakış açısıyla kapsaması ve toplulukçu değerler ile bütünleşmesi bu sayede kendisini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların ben yerine biz anlayışını benimsemeleri muhtemel olarak görülmektedir. Nitekim böylelikle, fazla niteliklilik algılarına eşlik eden görece yoksunluk deneyimlerinin azalabileceği veya ortadan kalkabileceğini söylemek makul olarak görülmektedir (Chen ve Zhou, 2025; Yu vd., 2021). Sıralanan gerekçelerden dayanak alınarak araştırmanın altıncı hipotezi ise şu şekilde tanımlanmıştır

H6: Algılanan fazla niteliklilik ile görece yoksunluk arasındaki pozitif ilişkide algılanan hizmetkâr liderliğin düzenleyicilik rolü bulunmaktadır. Öyle ki: daha yüksek düzeyde hizmetkâr liderlik algılayanlar, daha düşük düzeyde hizmetkâr liderlik algılayanlara kıyasla, daha az şiddetli görece yoksunluk deneyimleyecektir.

1.5.5. Algılanan Fazla Niteliklilik ve Görece Yoksunluk Arasında Algılanan Grup Fazla Nitelikliliğinin Düzenleyicilik Rolü

Görece Yoksunluk deneyiminin, nesnel standartlara dayalı karşılaştırmalardan ziyade, bireyin kendisini görece olarak çeşitli sosyal referanslarla karşılaştırmasının bir sonucu olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Crosby, 1976; Smith vd., 2012). Bireylerin sosyal karşılaştırmalarında görece referanslarını seçme ve belirleme süreçleri her ne kadar

tam anlamıyla bir açıklığa kavuşturulmuş olmasa da (Festinger, 1954; Kulik ve Ambrose, 1992), Festinger (1954) nesnel karşılaştırma standartlarının eksikliğinde bireylerin karşılaştırmalarını kendi filtreleri üzerinden gerçekleştirebileceklerini öne sürmektedir. Kaldı ki, sosyal karşılaştırmalar, içerisinde bulunulan bağlama göre de değişebilmekle birlikte bireyler üzerinde strese neden olabileceği veya aksine bir itici güdüleyici faktör olarak hizmet edebileceği veya belki de çoğunlukla bu iki etkinin eşzamanlı da gerçekleşebileceği açıktır (Greenberg vd., 2007).

Aynı doğrultuda, bireylerin kendi niteliklerine veya istihdam statülerine yönelik olarak sahip oldukları öz fazla niteliklilik algıları da mevcut (nesnel) koşullar üzerinden değil, belki de aynı çalışma grubu içerisinde kendileri için sosyal referanslar olarak belirledikleri ve aynı çalışma grubunda yer alan çalışma arkadaşlarını fazla nitelikli olarak değerlendirip değerlendirilmemesine göre de farklılaşabilmektedir. Bu görüş ile uyumlu olarak, Chu (2021) fazla niteliklilik algısının yalnızca bireysel bir tecrübe olmadığını ve grup içindeki diğer çalışanların nitelikleri gibi faktörlerle etkileşim hâlinde bulunduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda dikkat çekilmesi gereken başlıca noktalardan biri, kendisini fazla nitelikli olarak değerlendiren bireyin çalışma arkadaşlarının fazla nitelikliliğini kendi algısına göre değerlendirmesidir. Öyle ki bağlam içerisinde çalışma arkadaşlarının mutlaka kendilerini fazla nitelikli olarak da görmesi gerekmemektedir (Hu vd., 2015; Jahantab, 2020; Jahantab vd., 2023; Sierra, 2011).

Algılanan fazla niteliklilik bağlamında yoksunluk deneyimleyen çalışanlar için, aynı çalışma grubu içinde sosyal referans olarak gördükleri çalışma arkadaşlarının kendilerinden daha yüksek pozisyon ve istihdam statüsünde olmaması, hissedilen görelî yoksunluğun şiddetini azaltabilmektedir (Crosby, 1976; Jahantab, 2020). İkinci ihtimalle, görelî yoksunluğun başlangıç aşamasını zincirleme reaksiyonla ilerleyen, psikolojik gerginliğe yol açan süreçte, bilişsel sosyal karşılaştırmalar sonucu hissedilen hakkedilmemiş dezavantaj yargısını hafifletebilmekte veya ortadan kaldırabilmektedir (Crosby, 1976; Hu vd., 2015). Söz konusu görüşle örtüşecek şekilde Sierra (2011) fazla nitelikliliğin çeşitli katmanlar içerisinde, sahip olunan pozisyona göre ve bağlamsal bazı dinamiklere göre değişebileceğini öne sürmektedir. Benzer olarak, grup içerisindeki çalışanların bireysel özellikleri ve bu özelliklerin grup içerisinde yarattığı farklılıklar, çalışanların diğer çalışanların nitelik düzeylerine ilişkin algıları gibi çeşitli grup içi dinamiklerin de göz ardı edilmesi yine çok doğru olmayabilmektedir (Sierra, 2011).

Nitekim, çalışanların çalışma gruplarının (Jahantab, 2020; Jahantab vd., 2024; Jahantab vd., 2023), diğer çalışma arkadaşlarının (Alfes, 2013; Hu vd., 2015) ve/veya liderlerinin (S. Liu vd., 2024) de fazla nitelikliliklere sahip olup olmadıklarını algılamaları gibi çeşitli koşulların da çalışanların iş tutumlarına olumlu veya olumsuz olarak etki edebileceği literatürde incelenen bazı araştırmalarda vurgulanmıştır. Örneğin, grup içi dinamikleri ile ilgili olarak Zhang vd. (2023) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışma arkadaşlarının düşük seviyede fazla nitelikli olduğu koşulda algılanan fazla nitelikli çalışanlar için bir çalışma arkadaşları tarafından dışlanma yarattığını, ve dışlanmaya maruz kalan kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların ise bu durumun neticesinde işin anlamlılığının negatif yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

Kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanlar açısından çalışma grubu içerisinde yalnızca fazla nitelikliliğin kendisine özgü bir istisnai durum olarak algılanmaması, fazla nitelikliliğin daha meşru olarak görülebilmesine yardımcı olmaktadır (Alfes, 2013; Hu vd., 2015). Bu durum, yalnızca kendini fazla nitelikli hisseden çalışanı sıra dışılık kapsamında çıkararak çalışanın algıladığı görelî yoksunluk şiddeti üzerinde doğrudan belirleyici olabilmektedir (Alfes, 2013; Hu vd., 2015). Çünkü; birçok çalışan için, doğrudan kendileriyle ilgili olmasa dahi “dışardakilerin” başına gelen hoş talihleri ve/veya fırsatları çok fazla mutlulukla karşılanmamaktadır (Crosby ve Gonzalez-Intal, 1984). Özetle, çalışma grubunu (daha) fazla nitelikli olarak algılayan fazla nitelikli çalışanların, çalışma grubunu daha az fazla nitelikli olarak algılayanlara kıyasla daha az görelî yoksunluk hissedecekleri öngörülmektedir. Bu doğrultuda mevcut araştırmanın yedinci hipotezi şu şekilde tasarlanmıştır:

H7: Algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluk arasındaki pozitif ilişkide grup fazla nitelikliliği düzenleyicilik rolüne sahiptir. Öyle ki, grup fazla nitelikliliğinin daha yüksek seviyelerinde, algılanan fazla niteliklilik ve görelî yoksunluk arasındaki pozitif ilişki zayıflayacaktır.

1.5.6. Hizmetkâr Liderlik Algısının ve Algılanan Grup Fazla Nitelikliliğinin Eş Zamanlı/Ortak Düzenleyicilik Rolü

Çalışma ortamı içerisinde birbirlerinden farklı birçok sosyal-bağlamsal faktörler yer almaktadır. Belirli spesifik koşullar altında ise bu sosyal-bağlamsal faktörler “iki bağımsız ancak tamamlayıcı” (Maden-Eyiusta, 2024, s. 6892) faktörlere

dönüşebilmektedir. Nitekim, Lobene vd. (2015) tarafından ifade edildiği gibi algılanan fazla niteliklilik esasında durumsal koşullarla ilişkilidir. Spesifik olarak, hizmetkâr liderliğin kapsayıcılığı ve astları ile karşılıklı güvene dayalı uzun vadeli ilişkiler geliştirmeye dönük motivasyonları, astlarını güçlendirmesi ve duygusal iyileştirebilmesi ile rekabetçi anlayışın yerini toplulukçu çalışmayı teşvik eden bir kültür yaratması ile sosyal karşılaştırmaların sıklıkla meydana geldiği çalışma gruplarında (Jahantab vd., 2024; Jahantab vd., 2023), kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların, grup fazla nitelikliliğini de yüksek olarak algılaması durumunda içerisinde bulunduğu grup ve/veya örgütsel amaçlara önceliklendirmeye haliyle fazla niteliklilik ile ilişkili olan görelî yoksunluk duygularını daha az şiddetli yaşamaları muhtemel olarak görülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın sekizinci, dokuzuncu, onuncu ve on birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H8: Algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluk arasındaki pozitif ilişkide hizmetkâr liderlik algısının ve grup fazla nitelikliliğinin eş zamanlı/ortak düzenleyicilik rolü bulunmaktadır. Öyle ki: grup fazla nitelikliliği daha yüksek olan ve daha yüksek seviyelerde hizmetkâr liderlik algısına sahip olanlar, daha düşük düzeyde grup fazla nitelikliliği ve daha düşük düzeyde hizmetkâr liderlik algısına sahip olanlara kıyasla, daha az şiddetli görelî yoksunluk deneyimleyeceklerdir.

Bununla birlikte, algılanan fazla nitelikliliğin destekleyici ve savunmacı ses davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin gücü, çalışanların gruplarını ne derece fazla nitelikli olarak algıladığına ve yöneticilerini ise ne derece hizmetkâr lider olarak algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın dokuzuncu, onuncu ve on birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

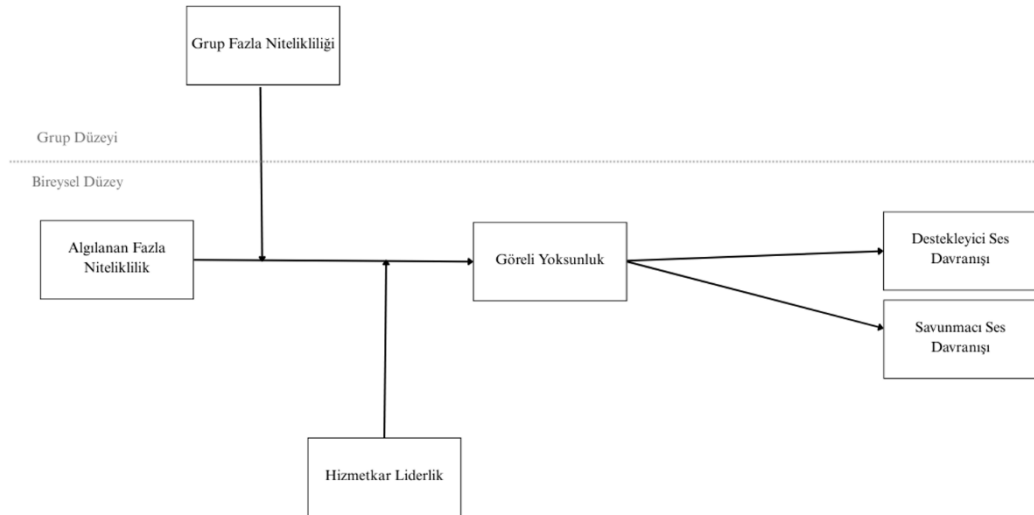
H9: Algılanan fazla nitelikliliğin görelî yoksunluk aracılığıyla a) destekleyici ses davranışı ile olan negatif dolaylı, b) savunmacı ses davranışı ile olan pozitif dolaylı ilişkileri hizmetkâr liderlik algısına bağlıdır. Şöyle ki: hizmetkâr liderlik algısı yüksek olduğunda algılanan fazla nitelikliliğin görelî yoksunluk üzerinden a) destekleyici ses davranışı ile olan negatif dolaylı ilişkisi, b) savunmacı ses davranışıyla olan pozitif dolaylı ilişkisi daha zayıf olacaktır.

H10: Algılanan fazla nitelikliliğin görelî yoksunluk aracılığıyla a) destekleyici ses davranışı ile olan negatif dolaylı, b) savunmacı ses davranışı ile olan pozitif dolaylı

ilişkileri grup fazla nitelikliliğine bağlıdır. Şöyle ki: grup fazla nitelikliliği yüksek olduğunda, algılanan fazla nitelikliliğin görelî yoksunluk üzerinden a) destekleyici ses davranışı ile olan negatif dolaylı ilişkisi, b) savunmacı ses davranışıyla olan pozitif dolaylı ilişkisi daha zayıf olacaktır.

H11: Algılanan fazla nitelikliliğin görelî yoksunluk vasıtasıyla a) destekleyici ses davranışı ile olan negatif dolaylı, b) savunmacı ses davranışı ile olan pozitif dolaylı ilişkileri hizmetkâr liderlik algısı ve grup fazla nitelikliliğinin ortak düzenleyicilik etkisine bağlıdır. Şöyle ki: Öyle ki, hem hizmetkâr liderlik algısı hem de grup fazla nitelikliliği yüksek olduğunda algılanan fazla nitelikliliğin görelî yoksunluk üzerinden a) destekleyici ses davranışı ile olan negatif dolaylı ilişkisi, b) savunmacı ses davranışıyla olan pozitif dolaylı ilişkisi daha zayıf olacaktır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmanın modeli Şekil 1’de yer almaktadır. Birinci çalışma kapsamında araştırmanın bütün hipotezleri test edilirken, ikinci çalışmada ise araştırmanın yalnızca birinci, ikinci ve üçüncü hipotezleri ile aracılık hipotezleri test edilmiştir. Nitekim, bir sonraki bölümde ise yöntem ve bulgular kısmına yer verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

2.BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

Mevcut araştırma, çalışma bir ve çalışma iki olmak üzere iki alt araştırmadan meydana gelmektedir. Birinci çalışma için iki farklı zaman noktasında ve çoklu kaynaktan veri toplanmış olup araştırma içerisinde yer alan bütün hipotezlere yani düzenleyicilik ve aracılık analizlerine odaklanılmıştır. İkinci çalışmada ise yeni bir örneklem ile iki farklı zaman noktasında veri toplanmıştır. İkinci çalışmada, ilk çalışmadan farklı olarak çalışanların destekleyici ve savunmacı ses davranışı puanları öz-bildirim yoluyla toplanmıştır. Öyle ki: ikinci çalışmanın gerçekleştirilmesinde temel amaç ise göreceli yoksunluğun, algılanan fazla niteliklilik ile (öz-puanlamaya dayalı) destekleyici ve savunmacı ses davranışı arasında aracılık rolüne sahip olup olmadığını değerlendirmektedir.

2.1. ÇALIŞMA 1 İÇİN ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM

Bir araştırma sürecinin ilk adımı araştırma sorusunu doğru belirleyebilmekle başlamaktadır (De Vaus, 2001), araştırma sorularına doğru cevap verebilmek ise bir dizi planlı, birbirini takip eden farklı basamakların tek çatı altında birleştirilmesiyle mümkün olmaktadır (Marczyk vd., 2010). Diğer bir deyişle, sıra araştırma tasarımını belirlemeye gelmektedir.

Nicel araştırmaların, alt türlerine göre farklılaşabilmekle birlikte (Creswell, 2015), ağırlıklı olarak ortak sayılabilecek başlıca özellikleri; daha fazla bireyden veri toplanabilmesine olanak sağlaması (Creswell, 2015; Creswell ve Creswell, 2018), bireysel, grup içi veya gruplar arası farklılıkların, eğilimlerin istatistiksel analizler ile işlenmesi (Creswell, 2015) gibi unsurlardır. Ek olarak, bir teoriden yola çıkılarak değişkenler arasında beklenen olası ilişkilere dair araştırma soruları veya sınanabilir hipotezler kurulması (Creswell, 2015), araştırmanın sonunda ulaşılan bulguların literatürdeki daha önceki bulgular ile karşılaştırılmalı yorumlanması (Creswell, 2015), raporlama standardının olabildiğince nesnel olması gerekliliği (Creswell, 2015), gibi farklı özellikleri de bünyesinde barındırdığı söylenebilmektedir.

Nitel araştırmalar ise yine alt türlerine göre bir ölçüye kadar farklılaşabilse de (Fraenkel vd., 2011), başlıca tümünde ortak olarak nitelendirilebilecek bazı özellikleri; insan

davranışların bir sosyal bağlam içerisinde daha bütüncül görmesi (Fraenkel vd., 2011), araştırmacının olguları daha fazla öznel bakış açısıyla yorumlanması (Fraenkel vd., 2011), nicel araştırma tasarımına kıyasla daha az sayıda katılımcıya ihtiyaç duyulması (Creswell, 2015), araştırmacıların sayılar yerine sosyal bağlamdan topladığı bilgileri daha çok kelimelerle ifade edilme eğilimi taşımaları (Fraenkel vd., 2011), en az araştırma sonucunda ulaşılmaması istenen bulgulara odaklanmak kadar araştırma süreci esnasında da olgulara olabildiğince dikkat edilmesi (Fraenkel vd., 2011), nicel araştırmaların bir teoriden yola çıkılarak hipotezler üretilmesine karşılık nitel araştırmalarda çok sıklıkla tümevarımı benimseme eğilimleri (De Vaus, 2002; Fraenkel vd., 2011), olduğu söylenebilmektedir.

Bununla birlikte; nitel araştırmalarda; çalışma sonuçlarının genellenebilirliğine ilişkin tereddütler (Creswell, 2015; Creswell ve Creswell, 2018), nicel araştırmalardaki nesnellik standardına kıyasla nitel araştırmaların daha çok araştırmacıların kendi bakış açısını olay örgüsünün içerisinde ön planda tutması (Fraenkel vd., 2011), nitel araştırmalardan ulaşılan bulgulara başka araştırmacıların tekrar ulaşmasının pek fazla mümkün olamayacağı gibi görece bazı dezavantaj olarak nitelendirilebilecek özellikler taşıdığı da söylenebilmektedir (De Vaus, 2002).

Mevcut araştırmadaki ana amaçlar doğrultusunda nicel yaklaşımların da insan doğasını anlamada ve sosyal bağlam araştırmalarında kullanılabilmesi (De Vaus, 2002), mevcut araştırmanın en başında bir teoriden yola çıkılarak çalışma içerisinde yer alan değişkenlere arasındaki olası ilişkilere dair hipotezler oluşturulması (De Vaus, 2002), çalışmanın örnekleminde yer verilen bütün katılımcı ve/veya çalışma gruplarının hepsinin aynı şehirlerde bulunmaması gibi hem nicel yaklaşımların avantajları hem de araştırma içerisindeki bazı kısıtlar da gözetilerek mevcut araştırmanın nicel yaklaşımlardan; korelasyonel araştırma tasarımı olması üzerinde karar kılınmıştır.

Korelasyonel araştırmalarda deneysel araştırmalardan farklı olarak değişkenlere herhangi bir dış manipülasyonda bulunulmamaktadır (Fraenkel vd., 2011). Korelasyonel araştırmalar, en az iki değişken arasındaki olası bir ilişkinin gerçekten olup olmadığının tespit edilmeye çalışılmasında kullanılır (Creswell, 2015). Korelasyonel araştırmalar, sosyal bilimler alanı sınırları içerisinde düşünüldüğünde ise, görece başlıca insan davranışlarının kendine özgü doğasına dair değişkenler arasındaki muhtemel ilişkilerin

belirlenmesinde kullanılır (Fraenkel vd., 2011). Korelasyonel araştırmaların başka bir işlevinin de, birbirleriyle ilişkili olduğu (incelenen örneklemin kapsamı ve kısıtları gözetilerek) öngörülen edilen değişkenlerin, deneysel araştırmalarda doğrudan neden-sonuç ölçümlenmesinden önce bir ön safha olduğu söylenebilmektedir (Fraenkel vd., 2011). Korelasyonel araştırmalar neden-sonuç ilişkisini göstermemekte, ancak değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olmayabileceğini gösterip haliyle bir neden-sonuç ilişkisinin araştırılma ihtimalinin dışlanmasına yönelik fayda sağlamaktadır (De Vaus, 2001).

Veri toplama yöntemi olarak ise başlıca olabildiğince nesnellik esaslı, standardize edilmiş olması, büyük örneklemelerden hem daha hızlı hem de diğer veri toplama yöntemlerine kıyasla görece daha az maliyetle katılımcılardan veriler elde edilmesine olanak sağlaması nedeniyle; görece her ne kadar yüksek yanıtlanmama riski ve doğru olmayabilecek katılımcı yanıtları gibi dezavantajlar barındırsana rağmen anket yöntemi tercih edilmiştir (Bickman ve Rog, 2009). Genel olarak değerlendirildiğinde, mevcut araştırma içerisinde verilerin tek bir seferde toplanmaması (kesitsel tasarım tercih edilmemesi), zaman gecikmeli olarak veri toplanması ve çoklu kaynaktan veri toplanması araştırmayı her ne kadar boylamsal araştırma tasarımına, kesitsel tasarıma kıyasla, bir ölçüde yaklaştırırsa da yine de kullanılan araştırma tasarımının, boylamsal araştırmalara kıyasla daha az güçlü olduğunu söylemek makul görünmektedir (Spector, 2019).

2.1.1. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Bu çalışmanın evrenini Türkiye’de sivil havacılık sektöründe (kamu sektörü hariç) çeşitli pozisyonlarda faaliyet gösteren çalışma grupları oluşturmaktadır. Hedef evreni ise Türkiye’de sivil havacılık sektörü içinde çeşitli pozisyonlarda faaliyet gösteren, bir adet grup yöneticisi bulunan, belirli bir süre aralığında geçici veya proje odaklı kurulmamış ve içerisinde geçici stajyer veya geçici çalışan bulundurmayan uzun dönemli ve/veya kalıcı çalışma gruplarında bulunan çalışanlar olarak belirlenmiştir. Hedef evrenin bu şekilde belirlenmesine temel oluşturan gerekçeler aşağıdakiler gibi özetlenebilir:

Öncelikle, sivil havacılık sektöründeki en temel önceliğin güvenlik olarak belirlenmesi, sektör bünyesinde faaliyet gösteren örgütlerin işleyişleri üzerinde doğrudan etkili olmuş ve bu doğrultuda gerek küresel gerekse ulusal bazı standartların gereklilikleri olarak olmazsa olmaz katı standartlar ve yaptırımlar geliştirmelerine neden olmuştur. Nitekim

bu standartlar ve yaptırımlar bağlamda en önem verilen faktörlerden bir tanesi de sektör içerisinde yer alan pek çok farklı pozisyonda faaliyet gösteren çalışanların görev ve iş sorumluluklarının yalnızca bireysel sorumluluktan çıkarılarak bir koordinasyon sistemi ile birbiri ile eşgüdümlü ilerleyen esas olarak karşılıklı bir görev bağımlılığı içeren bir bütüncül işleyişe sahip olmaktadır. Diğer bir anlatımla, sektörün kendine has dinamikleri ile güvenlik ve emniyete dayalı çalışma prensibi, çalışanların yaptıkları işlerin birbirlerinden bağımsız iş ve görevlerini tamamlamalarını değil daha bütüncül ve tamamlayıcı olarak kolektif bir şekilde çalışma grubu odağında eşgüdümlü olarak hizmet vermesini talep etmektedir. Bu bağlamda, emniyet ve güvenlik bilinci bireysel sorumluluktan çıkartılarak bir kolektif bilinç ve eşgüdüm ile emniyet ve güvenlik odaklı koordinasyon ve görev paylaşımına dayalı bir kontrol mekanizması geliştirilmiştir. Dolayısıyla, sektörde çeşitli pozisyonlarda bulunan pek çok çalışan işin görevleri bireysel ve bağımsız olmayıp bunun aksine koordinasyon ve görev paylaşımı ile işleyen ve esas olan çalışanın içerisinde bulunduğu çalışma grubu işleyişi esastır (Kemik ve Rodoplu, 2026; Kocamış, 2025; Mızrak ve Mızrak, 2020; Reyhanoğlu ve Yılmaz, 2022).

İkinci olarak sivil havacılık sektörü içerisinde nitelikli çalışanlara duyulan ihtiyaca yeteri kadar cevap verebilecek ve doğrudan sektöre nitelikli çalışan yetiştiren eğitim kuruluşlarının sayısının yeterli olmadığı bazı araştırmacılar (örneğin, İşler vd., 2012; Macit ve Macit, 2017; Yazgan ve Yiğit, 2013) tarafından ifade edilmesi, sektör içerisinde halihazırda görece çok fazla olmayan nitelikli çalışanlara duyulan gereksinimi görece daha da şiddetlendirebileceği öngörülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların sektöre ilişkin ne kadar fazla bilgiye, eğitime ve deneyime sahiplerse o kadar fazla nitelikli olarak algılanabilecekleri ve bu nedenle o kadar fazla değerli olarak görülebilecekleri tahmin edilmektedir. Nitekim, söz konusu çerçeveden çalışan profilleri düşünüldüğünde ulusal sivil havacılık sektörü içerisinde daha fazla deneyime sahip ve ileri yaştaki (emeklilik sonrasında) çalışanların sektör içerisinde oransal olarak daha yaygın olabileceği öngörülmektedir. Bu doğrultuda, Finkelstein (2011) tarafından ifade edilen yaş ayrımcılığını da işaret edebilen şekilde fazla niteliklilik damgasının (Finkelstein, 2011), havacılık sektörü içerisinde bir dezavantaj yaratmayacağı, aksine arzu edilen bir çalışan kümesi olarak çalışanın bu sektör içerisinde ne kadar fazla nitelikliyse o kadar fazla değerli olabileceği düşünülmektedir. Ek olarak, havacılık sektörü içerisinde yer alabilecek olan fazla nitelikli bazı çalışanların emeklilik öncesi köprü istihdam statüsünde olmaları

ve bu niteliklere sahip çalışanların iş tutum ve davranışlarını anlama açısından da önem taşımaktadır (Liu ve Wang, 2012; Macit ve Macit, 2017; Shultz vd., 2011; Wang ve Shultz, 2010).

Örneklem büyüklüğünün doğru belirlenmesi araştırmanın amaçları doğrultusunda görece üzerinde durulması gereken konulardan bir tanesidir (De Vaus, 2002). Öyle ki, araştırmada kullanılan değişken sayılardan çalışmanın kısıtlarına kadar olan birçok faktör örneklem sayısını doğrudan etkilemektedir (Creswell, 2015). Pek çok araştırma için daha büyük örneklem sayısı (yalnızca olasılıksal olan örneklem seçimi kapsamında) ilgili popülasyonu daha doğru bir biçimde yansıtabilme ile daha doğru temsil edebilme ihtimalinin güçlenmesi ve muhtemelen daha az hata payı anlamına gelmektedir (Cowles ve Nelson, 2019; De Vaus, 2002). Haliyle, ideal olan popülasyondan ulaşılabilen en büyük ve/veya en fazla örnekleme seçmektir. Ancak, pratikte bu durum araştırma içerisindeki çeşitli kısıtlardan dolayı çok kolay ulaşılabılır olarak görülmemektedir (Creswell, 2015). Creswell ve Creswell (2018) Değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeylerine göre bakılacağı korelasyonel araştırmalar gibi bazı araştırma türlerinde gereken örneklem büyüklüğünü belirleyebilmek adına sistematik bir yol olarak başlıca G*POWER (Faul vd., 2009; Faul vd., 2007), vb. yazılımlar ile güç analizi yapılmasını önermektedir. Buna göre, öngörülen değerler ile program çalıştırıldığında, mevcut araştırmada gereken örneklem büyüklüğü sayısının çalışanlar için yaklaşık 194 olduğu hesaplanmış olup, asgari grup sayısının ise araştırmanın kısıtları da gözetilerek en az 30 olması gerektiği tespit edilmiştir (Maas ve Hox, 2005).

Bir diğer önemli husus ise araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyebilme potansiyeline sahip olan Ortak Yöntem Yanlılığı (Podsakoff vd., 2012) potansiyel riskidir. Olası riski en aza indirmek amacıyla çalışanlardan 2 farklı zaman noktasında veri toplanmıştır. Ayrıca, çalışanların ses davranışları ise bağlı oldukları grup yöneticisi tarafından değerlendirilmiştir. Nitekim, çalışanlardan veri toplanması kısmında iki farklı zamandaki aralığının hem literatürde yer alan bazı çalışmalarla örtüşecek biçimde (örneğin: F. Li vd., 2022; Zhang vd., 2021) hem de Ortak Yöntem Yanlılığı (Podsakoff vd., 2012) ihtimalini azaltmada makul bir süre olabileceği öngörüldüğü için iki ay olarak belirlenmiştir.

Mevcut araştırma içerisinde kullanılan örneklem stratejisinin her ne kadar hedef popülasyonu temsil etme gibi bir iddiası bulunmasa da (Creswell, 2015), örneklemden

ulaşılan bulguların, bazı karakteristik özelliklerden dolayı popülasyona ne ölçüde genellenebilir olduğu ile ilgilenen dış geçerliliğe (Lavrakas, 2008) yönelik bazı tehditlerin ortaya çıkma ihtimaline yönelik süreç içerisinde belirli önlemler alınmıştır. İlk olarak, hedef popülasyonda yer alan çalışma gruplarına rastgele araştırma daveti götürölmüş olup, her ne kadar olasılıksız örnekleme seçim stratejileri içerisinde olan kolayda örnekleme seçim stratejisinin hedef popülasyona genelleme temsiliyeti görece çok çok sınırlı veya olmasa da bu sayede seçilecek olan örneklemin karakteristik olarak, hedef popülasyonu daha doğru, yansız ve benzer olarak görece bir ölçüye kadar yansıtabileceği düşünölmüşdür (Lavrakas, 2008).

İkinci olarak, araştırma içerisinde yer alan çalışma gruplarının her birinin diğerinden bağımsız olması ve her bir çalışma grubun diğer gruplardan farklı olarak bağımsız bir yöneticiye sahip olması, aynı zamanda çalışma gruplarında yer alan katılımcılara ilgili grup yöneticileri tarafından ulaşılması ile birlikte, araştırmanın yapıldığı ortamdan kaynaklanan önyargı, düşük ekolojik geçerlilik gibi bir çok dış tehditin görece sınırlı oldukça sınırlı bir kapsam dahilinde, mümkün olduğu kadar minimize edilebilmesine olanak sağladığı düşünölmektedir (Lavrakas, 2008).

Üçüncü olarak, her ne kadar, veri toplama yöntemi olarak yalnızca ankete başvurulduğu araştırmalarda Hawthorne Etkisini (Lavrakas, 2008) görece tamamen ortadan kaldırmak çok mümkün olmasa da mevcut araştırma içerisinde bu olası etkinin olabildiğince düşürölmesi için bir dizi prosedür izlenmiştir (Lavrakas, 2008). Öncelikle, araştırmanın en başında katılımcılara sunulan gönüllü onam formu içerisinde araştırmanın genel olarak amacı, kimlik anonimliği gibi bir dizi hatırlatma ile birlikte benzer bilgilendirmelerin grup yöneticileri tarafından da yapılması ile ilgili potansiyel etkinin bu sayede mümkün olan ölçülerde azaltıldığı düşünölmektedir.

Dördüncü ve son aşama olarak, her ne kadar yıpranma etkisini ve yorgunluk etkisini riskini (Lavrakas, 2008) ortadan kaldırmak pek mümkün olmasa da, en azından bu unsurların riskini olabildiğince düşürölebilmek adına literatürde incelenen araştırmalar kapsamında sıklıkla kullanılan, güvenilirliği yüksek ve daha az az maddeden oluşan ölçekler tercih edilmiştir. Ek olarak, katılımcılara, veri toplama sürecinin her aşamasında gönüllölük esasıyla yer almalarının önemli olabileceği belirli zaman aralıklarında hatırlatılmıştır.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda veri toplama safhasına geçilmeden önce veri toplama izni için Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulları ve Komisyonlarına başvuru yapılmıştır. İlgili başvurunun onaylanmasını takiben sahadan aşamasına geçilmiştir. İlk olarak belirlenen kriterlere uygun (en az 18 yaş ve üzerinde olan) 45 farklı çalışma grubundan, 45 grup yöneticisi ve bu yöneticilere bağlı toplam 410 çalışan araştırmaya katılım için davet edilmişlerdir.

Birinci zaman noktasında (Şubat 2024- Nisan 2024), Olasılığa Dayalı Olmayan Örneklem seçim yönteminden (Creswell, 2015); Kolayda Örneklem veri toplama yöntemi ile hem kağıt-kalem ile hem de çevrim içi yani karma bir veri toplama yaklaşımı yürütülerek 36 grup yöneticisi, 36 grup yöneticisine bağlı 244 çalışan ve 36 çalışma grubundan veri toplanmıştır. Çalışanların birinci zaman noktası için geri-yanıt oranı %59.51 iken, yöneticilerin ise geri-yanıt oranı %80 olduğu tespit edilmiştir. Nitekim kolayda örnekleme yönteminin bütün evreni temsiliyet açısından eksikliklere sahip olsa da (Creswell, 2015), araştırmanın başlıca amaçları göz önünde bulundurulduğunda, hipotezlerini sınamak, mevcut kısıtlayıcı koşullar kapsamında (başlıca bütçe kısıtı ve zaman kısıtı) ve ilgili evrene en azından bir ölçüde ulaşılabilirlik bakımından en makul yöntemlerden bir tanesi olabileceği ön görülmüştür. Birinci veri toplama safhasından iki ay sonra ise araştırmanın ikinci veri toplama safhasına geçilmiştir. İkinci zaman noktasında, ilk zaman noktasındaki katılımcıların 220'sinden yanıtlar toplanmıştır. Bu çerçeveden geri dönüş oranı %90.16 olarak tespit edilmiştir. Birinci zaman noktasında veri toplanan 24 çalışan üç farklı grup içerisinde yer almakta olup, destekleyici ve savunmacı ses davranışlarına ilişkin verileri ise yöneticilerinden elde edilmiştir. Nitekim, bu 24 çalışan araştırmanın ikinci anketine katılmayan veya geri dönüş yapmamışlardır. Ulaşılan anketlerden 12 çalışan ve 2 yönetici anketi eşleşmeme problemi nedeniyle veya analizlerin yapılması için gerekenden daha fazla eksik veri içerdiği için örneklem kapsamı dışında tutulmasına karar verilmiştir (Hair vd., 2006). Ayrıca, grup düzeyinde fazla niteliklilik grup ortalamasını doğru yansıtabilmek maksadıyla literatürde denk gelinen bazı çalışmalarla uyumlu olacak biçimde (örneğin: Jahantab, 2020), çalışma grubundaki toplam katılımcı sayısının en az %60'na ulaşılması tavsiye edilmektedir.

Mevcut araştırma içerisinde de aynı prosedür izlenerek bir çalışma grubu içerisinde yer alan ve gruptaki çalışan sayısının %60'ından daha az katılımcıya ulaşıldığı belirlenen bir çalışma grubu ve bu çalışma grubunun çalışanları araştırma örnekleme kapsamı dışında

tutulmuştur (Jahantab, 2020; Timmerman, 2005). Veri toplama sürecinin sonunda çalışmanın nihai örneklem 32 çalışma grubu içerisinde faaliyet gösteren 204 çalışan ve (bu çalışanların ses davranışlarını puanlayan) 32 grup yöneticisinden oluşmaktadır. Ayrıca, 24 çalışanın birinci zaman noktasında verdikleri yanıtlar ile nihai örnekleme yer alan 204 çalışandan elde edilen geçerli yanıtların ortalamaları ile karşılaştırılmıştır. Bu çerçeveden, katılımcı kayıp oranı yaklaşık %9 olarak tespit edilmiş olup yapılan T-testi değerlendirmesi sonucunda araştırmanın nihai örneklemindeki ortalamalardan anlamlı ölçüde farklı yanıtlara sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Katılımcı kayıp oranına ilişkin ulaşılan bulgular tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcı Kayıp Oranı

Değişken	Kategori	Sayı	Ortalama	S.S.	t	Serbestlik derecesi	p	Ortal. Farkı	95% ALT	95% ÜST
Örgütsel Kıdem	Geçerli	204	6.47	5.22	0.36	226	.719	0.43	-1.92	2.77
Örgütsel Kıdem	Kayıp	24	6.04	7.61						
İkili kıdem	Geçerli	204	4.98	4.81	1.35	226	.180	1.41	-0.65	3.46
İkili kıdem	Kayıp	24	3.57	5.11						
Algılanan Fazla Niteliklilik	Geçerli	204	2.97	0.75	0.94	226	.347	0.15	-0.17	0.47
Algılanan Fazla Niteliklilik	Kayıp	24	2.81	0.81						
Hizmetkâr Liderlik	Geçerli	204	4.83	1.35	0.89	226	.375	0.26	-0.32	0.85
Hizmetkâr Liderlik	Kayıp	24	4.57	1.60						
Savunmacı Ses Davranışı	Geçerli	204	3.23	1.54	-0.61	226	.540	-0.20	-0.83	0.43
Savunmacı Ses Davranışı	Kayıp	24	3.43	0.89						
Destekleyici Ses Davranışı	Geçerli	204	4.21	1.12	-0.22	226	.824	-0.05	-0.51	0.41
Destekleyici Ses Davranışı	Kayıp	24	4.26	0.73						

Not: Ortal. Farkı: Ortalamaların Farkı.

Araştırmanın nihai örnekleminde çalışanların ortalama yaşı 36.676, toplam kıdemleri ortalama 12.872 yıl olup örgütsel kıdemleri ise ortalama 6.468 yıldır. Ayrıca, çalışanlar ortalama 4.978 yıldır aynı yönetici ile çalışmakta olduklarını bildirmişlerdir. Çalışanların diğer demografik bilgileri ise tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	149	73.0
	Kadın	55	27.0
Medeni Durum	Evli	122	59.8
	Bekar	82	40.2
Eğitim	Lise	15	7.4
	Ön lisans	24	11.8
	Lisans	108	52.9
	Yüksek Lisans	45	22.1
	Doktora	12	5.9
Havacılık Deneyimi	Evet	121	59.3
	Hayır	83	40.7

Not: Toplam kişi sayısı 204.

Grup yöneticilerinin ise %84.4’ü erkek olup, katılımcıların ortalama yaşı 49.687’dir. Eğitim düzeyleri bakımından ise yöneticilerin %62.5’i lisans, %28.1’i ise yüksek lisans mezunudur. Yöneticilerin %78.1’inin diplomalarından en az bir tanesi havacılık ile ilişkilidir. Çalışma grupları ise en az 3 ve en fazla 16 çalışandan meydana gelmektedir. Bir gruptaki ortalama katılımcı sayısı yaklaşık 8 olarak tespit edilmiştir.

2.1.2. Veri Toplama Aracı, Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Değişkenlerin operasyonel hale getirilmesinin ardından araştırmanın tasarımı göz önünde bulundurularak ilgili örneklemden çeşitli araçlarla (ölçekler, mülakat kayıtları vb.) veri toplanması gerekmektedir (Creswell ve Creswell, 2018). Geçerliliği ve güvenilirliği olabildiğince yüksek sağlanmış ölçüm araçlarının kullanılması, araştırmanın özüne daha

iyi hizmet ederken ulaşılabilecek sonuçlardaki ölçüm hatalarını da en aza indirebilmektedir. Haliyle, sahadan toplanan verilerin araştırmanın amaçları kapsamında daha doğru yorumlanmasına yol açabilmektedir (Salkind, 2010).

Anket formunun ilk sayfasında aydınlatılmış onam kapsamında hazırlanan gönüllü katılım formuna yer verilmiştir. Katılımcılara, bu bilimsel araştırmanın kim tarafından ve hangi üniversite bünyesinde yürütüldüğü, araştırmanın gönüllülük esasına dayandığı, araştırmanın amaçları, kapsamı ve eğer araştırmaya katılmaya karar verirlerse paylaştıkları bilgilerin tamamen gizli kalacağına, üçüncü bir kişi tarafından kesinlikle görülmeyeceğine dair bir ön bilgilendirme yapılmıştır. Katılımcıların anket sorularına erişebilmesi için onam formunda yer alan “bilimsel çalışmaya gönüllülük esasıyla katılmayı kabul ediyorum” seçeneğini işaretlemeleri zorunlu tutulmuştur. Bu uygulama ile katılımcıların açık rızası alınmıştır. Bu işlemin ardından araştırmanın amaçları gereğince ölçülmesi gereken değişkenler dikkate alınmış ve iki farklı zaman noktasında toplamda ise 5 adet ölçek kullanılmıştır.

Algılanan Fazla Niteliklilik Ölçeği: Araştırmada bağımsız değişken olarak yer alan algılanan fazla nitelikliliği ölçmek için Maynard vd. (2006) tarafından geliştirilen, 9 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5’li Likert aralıkta skorlandırılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ise Maden-Eyiusta (2024) tarafından yapılmış olup yine 5’li Likert aralıkta skorlandırılmıştır. Daha yüksek seviyelerdeki puanlar, çalışanların daha yüksek seviyelerde fazla niteliklilik algıladıkları anlamına gelmektedir. Ölçekteki örnek maddelerden bir tanesi “*İşim sahip olduğumdan daha az eğitim gerektirmektedir.*” olarak belirtilebilir. Ölçeğin orijinali ve Türkçe adaptasyonu için kullanım izinleri Maynard ve Maden-Eyiusta’dan alınmıştır ($\alpha = .77$).

Grup Fazla Niteliklilik Ölçeği: Grup fazla nitelikliliği ölçmek için Maynard vd. (2006) tarafından geliştirilen ve Maden-Eyiusta (2024) tarafından Türkçe’ye çevrilen algılanan fazla niteliklilik ölçeği ile öncelikle çalışanların bireysel fazla niteliklilik algılarının skorları ölçümlenmiş olup daha sonrasında Jahantab’ın (2020) grup fazla nitelikliliği hesaplama prosedürü uygulanmıştır. Spesifik olarak, her bir grupta yer alan çalışanların bireysel fazla niteliklilik skorları toplanarak, gruptaki çalışan sayısına toplam skor bölünmüştür. Böylelikle her bir gruba özgü grup fazla niteliklilik puanı elde

edilmiştir (Jahantab, 2020). Nitekim bireysel düzeyde ölçümlenen algılanan fazla niteliklilik puanlarını bir üst seviyeye yani grup düzeyine taşımak için “Aggregation” (Hofmann vd., 2000; Woltman vd., 2012) işlemi yapılmıştır. Buna göre ICC (1), ICC (2) ve rgw değerleri sırasıyla; 0.07, 0.31 ve 0.61 olarak tespit edilmiştir. Her üç değer için görece üzerinde net bir görüş birliği sağlanan bir referans kriteri bulunmasa da (Bliese, 2000), “aggregation” işlemi sonucunda ulaşılan değerler görece kabul edilebilir olarak yorumlanmıştır (Bliese, 2000; Mogård vd., 2023).

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Araştırma içerisinde çalışanların bağlı oldukları yöneticilerine yönelik hizmetkâr liderlik algılarını ölçmek amacıyla Liden vd. (2015) tarafından geliştirilen tek boyut ve 7 sorudan meydana gelen “Kısa Form Hizmetkâr Liderlik” ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek orijinalinde 1 ve 7’li aralıkta Likert ölçeği olarak geliştirilmiştir. İncelenen çalışmalar kapsamında ilgili ölçeğin Türkçe geçerliliği sağlanmış bir uyarlamasına rastlanılmamış olup “Çevir-Geri Çevir Yöntemi” (Brislin vd., 1973), ile örgütsel davranış alanında hem orijinal dile hem de çevrilecek dile hâkim üç adet araştırmacı tarafından ölçeğin çevirisi ilgili prosedürler doğrultusunda gözetilerek yapılmıştır. Orijinal sürümüne sadık kalacak tek boyut ve 7 soru maddesi içerecek haliyle 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 7 (kesinlikle katılıyorum) olmak üzere ölçek 7’li Likert aralıkta skorlandırılmıştır. Daha yüksek seviyelerdeki puanlamalar çalışanların yöneticilerine yönelik daha yüksek seviyelerde hizmetkâr liderlik algıladığı anlamına gelmektedir. İncelenen çalışmalar kapsamında ilgili ölçeğin Türkçe’ye uyarlanmış geçerli bir sürümüne rastlanılmamıştır. Dolayısıyla, hizmetkâr liderlik ölçeği Çevir-Geri Çevir Yöntemi (Brislin vd., 1973) ile örgütsel davranış alanında ve her iki dile hâkim üç araştırmacı tarafından Türkçe’ye tercüme edilmiştir. Örnek maddelerden bir tanesi “Yöneticim işle ilgili yanlış giden bir şeyler olduğunda beni uyarabilir”dir. Ölçeğin kullanım izni elektronik posta ile Liden ’dan alınmıştır ($\alpha = .87$).

Görelî Yoksunluk Algısı Ölçeği: Araştırmada bireysel görelî yoksunluk algısını tespit edebilmek amacıyla Callan vd. (2011) tarafından geliştirilen, 2 tanesi ters kodlanmış olmak üzere toplam 5 adet ifadeden ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Güvenç (2021) tarafından yapılmıştır. Mevcut araştırmanın amaçları doğrultusunda, literatürde de yer alan bazı çalışmalarda (örneğin: Erdogan vd., 2018; Pandey vd., 2023; Söylemez ve Uslu, 2022), kullanıldığı üzere ölçek maddeleri çalışanların halihazırdaki işlerini yansıtacak şekilde düzenlenerek

kullanılmıştır. Örnek maddelerden bir tanesi “İşimi, benimle benzer niteliklere sahip insanların sahip oldukları işlerle kıyasladığımda kendimi yoksun hissederim.”. Türkçe’ye uyarlanmış olan ölçek orijinalini yansıtacak şekilde 1- Kesinlikle katılmıyorum 6- Kesinlikle katılıyorum olmak üzere 6’lı Likert ile ölçülmüştür. Daha yüksek puanlar çalışanların daha fazla görelî yoksunluk algıladığı anlamına gelmektedir. Ölçeğin orijinal sürümü için kullanım izni Callan’dan ve Türkçe ‘ye uyarlanmış sürümü için kullanım izni Güvenç’ten elektronik posta yoluyla alınmıştır ($\alpha = .70$).

Destekleyici Ses Davranışı Ölçeği: Çalışanların destekleyici ses davranışını ölçmek için Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından geliştirilen tek boyutlu ve 5 maddeyi içeren ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 7-Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 7’li Likert aralığında puanlandırılmaktadır. Daha yüksek puan aralığı çalışanların daha yüksek seviyelerde destekleyici ses davranışı gösterdiği anlamına gelmektedir. Ölçeğin Türkçe uyarlanması Çankır (2016) tarafından sağlanmıştır. Çankır (2016) tarafından ölçek orijinalinden farklı olarak çalışanların doğrudan yöneticileri, liderleri vb. yerine kendilerine sorulmaktadır. Bu nedenle, ölçeğin orijinaline daha bağlı kalabilmek amacıyla ölçek çalışan(lar)ın kendisine değil, doğrudan yöneticisine sorulacak biçimde küçük bir değişiklik ile 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 7- Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 7’li Likert skalasında kullanılmıştır. Ölçekteki örnek maddelerden bir tanesi “Bu çalışan, kurumsal programları diğerler çalışanlar ciddi bir şekilde eleştirseler dahi savunur”. Ölçeğin hem orijinalinin hem de Türkçe’ye uyarlanmış sürümünün kullanım izinleri sırasıyla Maynes ve Çankır’dan elektronik posta ile alınmıştır ($\alpha = .78$).

Savunmacı Ses Davranışı Ölçeği: Çalışanların savunmacı ses davranışlarını ölçmek için Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından geliştirilen, tek boyut 5 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek, 1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 7-Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 7’li Likert aralığında skorlandırılmaktadır. Daha yüksek puan aralığı çalışanların daha yüksek seviyelerde savunmacı ses davranışı gösterdiği anlamına gelmektedir. İncelenen çalışmalar kapsamında savunmacı ses davranışı ölçeğinin Türkçe ‘ye uyarlanmış geçerli bir sürümüne rastlanılmamıştır. Bu nedenle Çevir-Geri Çevir Yöntemi (Brislin vd., 1973), ile ölçek, örgütsel davranış alanında çalışmalar yürüten hem orijinal dile hem de çevrilecek dile hâkim üç araştırmacı tarafından orijinal sürümüne bağlı kanılarak tek boyut ve 5 soru maddesi içerecek biçimde Türkçe ‘ye uyarlanmıştır.

İlgili ölçek yine 7’li Likert aralığında puanlandırılmıştır. Örnek maddelerinden bir tanesi ise “Bu çalışan, önerilen değişiklikler faydalı olsa bile işin yönteminin değiştirilmesine inatla karşı çıkar.” dır. Ölçeğin kullanım izni Maynes’den elektronik posta ile alınmıştır ($\alpha = .94$).

Kontrol Değişkenleri: Algılanan fazla nitelikliliğin sonuç değişkenleriyle olan ilişki örüntülerinde bazı araştırmacılar (örneğin, Erdogan vd., 2020a; Erdogan vd., 2020b; Harari vd., 2017; Liu ve Wang, 2012; Sesen ve Ertan, 2022) ilişkilerin şiddetinin veya yönünün çeşitli demografik ve durumsal faktörlerden etkilenebileceğini göstermektedir ve bu doğrultuda ilgili literatürlerle uyumlu olarak çalışanların cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütsel kıdemleri ve yöneticileri olan ikili kıdemleri birinci düzey kontrol değişkenleri olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Ayrıca, grup büyüklüğü ise ikinci düzey kontrol değişkeni olarak araştırma içerisinde konumlandırılmıştır.

2.1.3. Yapılan Analizler

Mevcut veri setinde Tabachnick ve Fidell (2014) tarafından hipotezlerin test edilmesi aşamasına geçilmeden öncesinde uygulanması tavsiye edilen bir dizi ön analiz gerçekleştirilmiştir. Ön analizlerin tamamlanmasının ardından Faktör Analizleri aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada, Hizmetkâr Liderlik Ölçeği için ve Savunmacı Ses Davranışları için Keşfedici Faktör Analizi yapılmasının ardından, bütün ölçekler ile Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Nitekim iki faktör analiz türü arasındaki temel yöntem farklardan bir tanesi yazarın analizlere başlamadan önce gözlemlenen değişkenlerin başlıca faktör yükleriyle ilişkilerinin görece daha önce bir bilgisi olup olmamasına göre değişmektedir (McCoach ve Cintron, 2022). Nitekim, keşfedici faktör analizi için araştırmacının göstergeler ve faktörlere ilişkin, faktör yapısı hakkında veya faktör yükleri vb. üzerine ilişkin herhangi bir görece teorik ön bilgisi yoktur. Aksine, doğrulayıcı faktör analizinde ise analizden önce faktör yapısı literatürde daha önce belirlenmiştir, bu doğrultuda araştırmacı önceki bulgulardan yola çıkarak literatürde yer alan örüntüleri takip etmektedir (McCoach ve Cintron, 2022).

Ölçeklerin psikometrik özelliklerini değerlendirmek için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde mevcut örnekleminin görece az sayıda katılımcıdan meydana gelmesi, maddelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin tespit edilmesinden ziyade değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerinin araştırılması ve daha düşük örneklemlerde gizil değişkenlerin

tahmini model parametrelerinde, doğrudan ölçek maddeleri ile yapılan doğrulayıcı faktör analizine kıyasla güvenilir ve geçerli olması gibi başlıca nedenlerden dolayı item parselleme tekniği tercih edilmiştir. Nitekim bazı araştırmacılar (örneğin, Costello ve Osborne, 2005; Little vd., 2013; Maden-Eyiusta, 2024; Rioux vd., 2020) item parselleme tekniğinin muhtemel olarak daha az Tip 1 hata riskini içerdiğini ifade etmektedir.

Madde parselizasyonu tekniği aşaması öncelikle ölçeklerin faktör yüklerinin tespit edilmesi ile birlikte başlamıştır. Ardından, Rioux vd. (2020) tarafından tavsiye edilen bir parselizasyon prosedürü uygulanarak algılanan fazla niteliklilik 3 eşit parsel, hizmetkâr liderlik 3 eşit parsel, görelî yoksunluk, destekleyici ses davranışı ve savunmacı ses davranışı ise en yüksek faktör yüküne sahip olan madde ölçek “temsiliyeti” (Rioux vd., 2020) için tek başına bırakılarak, diğer maddeler ise faktör yüklerine göre en yüksek ve en düşük faktör yüküne sahip maddeler ile birleştirilerek ve bu parsellerin ortalamaları alınarak parselizasyon yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi Mplus 8.11 (Muthén ve Muthén, 2017) üzerinden “TYPE= COMPLEX ITERATION = 50000” komutu ile gerçekleştirilmiştir.

Bu işlemlerin ardından hipotez testlerine geçilmiştir. Hipotez testleri çok düzeyli modelleme ile gerçekleştirilmiştir. Nitekim, bütünsel bir yapı olan sistem karmaşık ve çeşitli katmanlardan meydana gelmektedir. Daha net bir ifadeyle, sistem kendi bünyesinde en alt katmandan (örneğin: bireysel düzey), en üst katmana kadar (örneğin: organizasyon düzeyi) her bir katmanı birbiri üzerine inşa edilmiş ve bütünü oluşturan parçaların birbiriyle entegrasyonu ile meydana gelmiştir (Costa vd., 2013; Kozlowski ve Klein, 2000). Öyle ki organizasyon bilimindeki çoklu düzeyli yaklaşımlara başvurulmasının görece en önde gelen sebeplerinden bir tanesinin organizasyon içerisinde farklı katmanları birbirleriyle entegre düşünmenin ve böylelikle kompleks bütünü daha detaylı anlayabilme ve açıklayabilme gereksinimidir (Kozlowski ve Klein, 2000). Haliyle, katmanlar arasındaki etkileşimlerin ve dinamiklerin doğru anlaşılması ile organizasyonların gerçek dünya problemlerine daha doğru yanıtlar verebilecektir (Costa vd., 2013). Daha net bir ifadeyle, Kozlowski ve Klein’a (2000) göre “*Tek düzeyli bakış açlarından hiçbirî örgütsel davranışı yeteri kadar açıklayamaz*” (s. 7). Tek düzeyli modellerin (örneğin yalnızca bireysel düzey vb.) sağladığı avantajlara rağmen, kısıtlarının da fazlalığı; örgütsel davranışı meydana getiren farklı olguların, farklı etkileşimlerle veya farklı olguların bütünleştirilerek çalışma ortamı bağlamında

kullanılması çoklu düzey modeller sayesinde olabilme ihtimali yüksek olarak görülmektedir (Kozlowski ve Klein, 2000).

Çoklu düzey modeller, gerek yukarıdan aşağıya, gerekse aşağıdan yukarıya yön fark etmeksizin çeşitli katmanlar arasındaki etkileşimleri dikkate almaktadır (Kozlowski ve Klein, 2000). Kaldı ki, bir organizasyon sistemi içerisindeki yapı en küçük birimden başlayarak en tepeye yani organizasyon kademesine kadar iç içe geçmiş bir yapıdadır; her birim, en üst katmana kadar bir üstündekinin alt kümesidir (Costa vd., 2013; Kozlowski ve Klein, 2000). Haliyle, üst birimlerin; alt düzey katmanlar üzerinde doğrudan bir yaptırım gücü bulunmaktadır (Kozlowski ve Klein, 2000).

Çok düzeyli modeller için araştırmaların, belirli standartlar ile uygun kriterlerin göz ardı edilerek yalnızca niceliksel olarak artışından ziyade doğru yöntemler ile teorik arka planlarının doğru gerekçelerle açıklanması sağlanabildiği ölçüde çok düzeyli modeller kullanım amacına uygun olacaktır ve bu sayede gerekli değeri ve karşılığı görebilecektir (Costa vd., 2013). Çok Düzeyli Modelleme ile birlikte farklı hiyerarşik seviyelerdeki ilişkilerin eş zamanlı olarak karşılıklı bağımlılık dikkate alınarak analiz edilebilmesi mümkün hale gelmiştir (Frey, 2022; Woltman vd., 2012).

Bağımsızlık ön-koşulunun ihlal edildiği veri setlerinde (kümelenmiş ve/veya hiyerarşik veriler) geleneksel analizlerin kullanılması, rastgele örnekleme dayanmayan istatistiksel olarak anlamlı, ancak aslında olmayan, yani sonuçların elde edilmesine neden olabilmektedir. Çünkü bu veri hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Spesifik olarak, hiyerarşik veri setleri içerisinde bir grupta yer alan katılımcıların diğer gruplarda yer alan katılımcılara kıyasla daha fazla ortak karakteristik paylaştıkları varsayılır. Haliyle, bu durum karşılıklı bağımlılık yaratmaktadır. Bağımsızlık varsayımının ihlal edildiği veri setlerinin analiz edilmesinde regresyonla ilişkili olan bir analiz tekniği ise çoklu düzey modellemedir (Klein ve Kozlowski, 2000; Snijders ve Bosker, 1999).

Çoklu Düzey Modelleme Tekniği, veri setindeki bağımlılık derecesini belirlemek için başlıca “Sınıf İçi Korelasyon Katsayısı” (ICC) parametresini kullanmaktadır (Klein ve Kozlowski, 2000). ICC parametresi gruplar arasındaki varyansın, toplam varyansa bölünmesiyle elde edilmektedir. Nitekim, bu parametre 0 ile 1 arasında bir değer alabilmekle birlikte, ne kadar 1’e yaklaşırsa o kadar fazla bağımsızlık varsayımının ihlal edildiği ve geleneksel analiz yöntemlerinin kullanılmasının, başta çok yüksek ihtimal tip

1 hata riski olmak üzere analiz sonuçları üzerinde problem yaratacağının ve olası yansız sonuçlar için çoklu düzey analizlerin kullanılmasının gerektiği anlamına gelmektedir (Frey, 2022; Woltman vd., 2012).

Araştırma içerisinde yer alan çalışanların, çalışma grupları içerisine gömülü olmaları (Scott vd., 2013), grup düzeylerinde fazla niteliklilik puanlarının hesaplanmasının araştırmanın amaçlarına hizmet etmesi (Scott vd., 2013) ve çalışanların ses davranışlarının grup yöneticileri tarafından değerlendirilmesi gibi koşullar dikkat çekmektedir. Nitekim, bu koşullara uygun olarak “*Standart Bağımsızlık Varsayımının*” (Maas ve Hox, 2005, s. 2), ihlali nedeniyle araştırmanın hipotezleri Mplus 8.11 (Muthén ve Muthén, 2017) programında “ESTIMATOR = Maximum Likelihood Robust (MLR) TYPE = TWOLEVEL RANDOM; ITERATIONS = 10000” ile çok düzeyli analizler ile test edilmiştir. Aracılık hipotezleri ise Mplus 8.11 programında Bayes tekniği ile test edilmiştir.

Koşullu dolaylı hipotezler ise Monte Carlo resampling yöntemi ile test edilmiştir. Nitekim, Monte Carlo resampling yöntemi ile dolaylı etkilerin normal olmayan örneklemdeki olası güç sorunları azaltılabilmektedir ve bu yönüyle birçok farklı tekniğe kıyasla avantaj sağlamaktadır (Jahantab vd., 2025; Preacher vd., 2010).

Analizlere başlamadan önce Hofmann vd. (2000) tarafından tavsiye edildiği ve incelenen araştırmalar kapsamında literatürde yer alan bazı algılanan fazla niteliklilik araştırmaları ile uyumlu olarak (örneğin: Maden-Eyiusta, 2024; Wu vd., 2023), bireysel düzeydeki sürekli değişkenler grup etrafında merkezileştirme işlemine tabi tutulmuştur. Süreksiz kategorik değişkenler için herhangi bir merkezileştirme işlemi yapılmamıştır. Ayrıca, algılanan fazla niteliklilik ve hizmetkâr liderliğin düzenleyicilik etkisini hesaplamak için her bir değişken ayrı ayrı grup ortalamasına göre merkezileştirilmiş ve etkileşim ise merkezileştirilmiş değerlerin çarpımı ile elde edilmiştir. Benzer şekilde, Hofmann vd. (2000) önerileri ve literatürde denk gelinen bazı araştırmalar ile uyumlu olmak üzere (örneğin: Maden-Eyiusta, 2024; Wu vd., 2023) grup düzeyinde bir değişken olan grup büyüklüğü ise büyük-ortalama merkezileştirme işlemi üzerinden kontrol değişkeni olarak tutulmuş ve hipotez analizleri ise bu şekilde tamamlanmıştır.

2.2. ÇALIŞMA 1 BULGULAR

2.2.1. Ön Analizler

Hipotez testlerine geçmeden önce veri setinin temizlenmesi ve hipotez testlerine uygun hale getirilmesi, araştırmadan elde edilecek yanlış bulguların önlenmesi açısından kritik bir önleyici adım olarak görülmektedir (Hair vd., 2006; Tabachnick ve Fidell, 2014).

Tabachnick ve Fidell (2014) önerileri ile ilk aşamada ters uçlu maddeler düz hale getirilmiş olup ardından “Data Setinin Doğruluğu” (Tabachnick ve Fidell, 2014), kapsamı altında hem sürekli, hem açık uçlu hem de kategorik değişkenlere verilen skorların doğru aralıklarda olup olmadığı ve bu aralıkların veri setine skorların doğru girilip girilmediği değerlendirilmiştir. Nihai olarak ise ilgili değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları kontrol edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2014). Bu aşamada veri setinde herhangi aykırılığa rastlanılmamıştır.

İkinci aşamada kontrol edilecek durum “Düzgün Korelasyonlar” aşamasıdır (Tabachnick ve Fidell, 2014). Bu aşamada veri setinde yer alan sürekli değişkenlerin korelasyonları değerlendirilmiştir. Nitekim, korelasyonların değerlendirilmesi aşamasında görece değişkenler arasında olağandan daha yüksek veya daha düşük korelasyon olup olmadığı öncelikli olarak sürekli değişkenlerin odağında yapılması gerekmektedir. İlgili veri setinde sürekli değişkenlerin birbirleri arasında görece herhangi bir beklenenden daha farklı korelasyona denk gelinmemiştir.

Üçüncü aşama “Eksik Veri Kontrolüdür” (Tabachnick ve Fidell, 2014), bu aşama MCAR testi yapılmış olup eksik verilerin tesadüfi dağıldığı tespit edilmiştir. Nitekim bu nedenle, “*Listwise = On*” yöntemi ile eksik veriler analizden hariç tutulmuştur. Öyle ki, sahadan veri toplanma aşamasında; gerek grup çalışanlardan iki farklı zaman noktasında veri toplanması, gerekse anketlerin tümünde yer alan toplam soru maddeleri sayısının görece azlığı ve grup yöneticilerinin de araştırmanın amaçları, kapsamı hakkında çalışanlarını bilgilendirmeleri ve çalışanları araştırmaya katılmaya teşvik etmelerinin de eksik verilerin az olmasında önemli bir etken olduğu düşünülmektedir.

Tabachnick ve Fidell’e (2014) göre bir sonraki aşama ise “Aykırı Değerlerdir”. Bu aşamada hem madde bazında hem de değişken bazında olması gerekenden aşırı yüksek ve/veya düşük skorların belirlendiği aşamadır. Nitekim, hem madde bazında hem de

değişken bazında sürekli değişkenlerin ortalamaları ve sürekli değişkenlerin maddeleri, z skorları |3.29| değerlerine göre karşılaştırılmış olup ek olarak çeşitli çizim kontrolleri ile de olası aykırı değerler tespit edilmeye çalışılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2014). Bu aşama esnasında herhangi bir aykırılığa rastlanılmamıştır.

Bir sonraki işlemde Mahalanobis Uzaklığı kontrol edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda herhangi bir olası aykırı değer sorununa rastlanılmamıştır. Bir sonraki adım “Sürekli Değişkenlerin Normallik Kontrolüdür” (Tabachnick ve Fidell, 2014). Ek olarak, sürekli değişkenlerin normal dağılımının sürekli değişkenler arasındaki korelasyonlar üzerindeki görece hafif iyileştirmeler göz önünde bulundurularak, sürekli değişkenlerin hem maddelerinde hem de değişken bazında Skewness ve Kurtosis |3| referans değeri belirlenerek veri setindeki sürekli değişkenlerin normallik kontrolü bu sayede sağlanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2014). Gerçekleştirilen analiz sonucunda normallik varsayımını ne madde özelinde ne de sürekli değişken özelinde ihlal eden herhangi bir durumla karşılaşılmamıştır.

Tabachnick ve Fidell (2014) tarafından önerilen ve ön analiz aşamasında yapılan son kontrol ise olası Çoklu Bağlantı Problemi kontrolüdür. Tablo 3’de yer alan Tolerance ve Variance Inflation Factor (VIF) değerlerine göre ilgili değişkenlerde herhangi bir çoklu bağlantı problemi olmadığı söylenebilmektedir (Shrestha, 2020).

Tablo 3. Çoklu Bağlantı Problemi Kontrolü

	Tolerance	VIF
Grup Fazla Nitelikliliği	0.734	1.362
Algılanan Fazla Niteliklilik	0.722	1.386
Görelî Yoksunluk	0.912	1.097
Destekleyici Ses Davranışı	0.931	1.074
Savunmacı Ses Davranışı	0.951	1.052
Hizmetkâr Liderlik	0.923	1.084

2.2.2. Ölçüm Modeli Bulguları

Ön testlerin tamamlanması ile sırasıyla Hizmetkâr Liderlik Ölçeği için ve Savunmacı Ses Davranışı ölçeği için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Ardından ise bütün ölçekler için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Daha sonrasında ise Ortak Yöntem Yanlılığı

Analizi değerlendirilmiş olup değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyonları değerlendirilmiştir.

7 maddeden oluşan “Kısa Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” Temel Bileşenler Analizi ile keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett sonuçları ölçüm yeterliliğinin kabul edilebilir olduğunu ve korelasyon yapısının faktör analizi için kabul edilebilir olduğunu ifade etmektedir (KMO = .863, Bartlett Küresellik Testi (21) = 609,164, $p < .001$) (Field, 2009; Kaiser ve Rice, 1974). İlgili Korelasyon Matrisi için maddelerin birbirleriyle olan korelasyonları 0.30 ve 0.90 değerleri aralığında yer alması tavsiye edilmekle birlikte (tablo 4) (Field, 2009), Faktör yükleri değerleri için ise alt sınır 0.40 olarak belirlenmiştir (Tablo 5) (Field, 2009). 7 madde birlikte toplam varyansın yaklaşık %56’sını açıklamaktadır. İlgili tablolar incelendiğinde 1.Madde’nin, 5. ve 7. madde ile korelasyonun .30 altında olduğu, faktör yükünün ise $<.40$ değerinin altında yer alması nedeniyle ölçekten çıkarılarak analizler tekrar edilmesine karar verilmiştir.

Tablo 4. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin Korelasyon Matrisi

Ölçek Maddeleri	1	2	3	4	5	6	7
1. Madde	—						
2. Madde	.520	—					
3. Madde	.537	.606	—				
4. Madde	.362	.561	.517	—			
5. Madde	.214	.576	.462	.422	—		
6. Madde	.346	.556	.484	.455	.449	—	
7. Madde	.298	.577	.448	.523	.499	.651	—

Not: Bütün maddelerin korelasyonları $p < 0.01$ düzeyindedir. Korelasyon matrisinin determinanı = .047.

Tablo 5. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin Faktör Yükleri

Ölçek Maddeleri	Başlangıç Özdeğerleri	Faktör Yükleri
1. Madde	1.000	.371
2. Madde	1.000	.724
3. Madde	1.000	.605
4. Madde	1.000	.544
5. Madde	1.000	.483
6. Madde	1.000	.580
7. Madde	1.000	.599

Not: Temel Bileşenler Analizi kullanılmıştır

Birinci maddenin ölçekten çıkarılması ile birlikte Varimax Rotasyon Tekniği ile Temel Bileşenler Analizi Yöntemi ile tekrar Keşfedici Faktör Analizi uygulanmıştır. Yeni Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett sonuçları faktör yapısı ve korelasyonlar için tekrar kabul edilebilir değerler aralığında yer almaktadır (KMO = .870, Bartlett'in Küresellik Testi (15) = 516,087, $p < .001$) (Field, 2009; Kaiser ve Rice, 1974). İlgili korelasyon matrisi incelendiğinde maddelerin birbirleriyle olan korelasyonlarının tavsiye değerler arasında yer aldığı görülmektedir (tablo 6) (Field, 2009), Maddelerin yeni faktör yükleri ise alt sınır olarak belirlenen 0.40'ın üzerindedir (tablo 7) (Field, 2009). 6 madde birlikte toplam varyansın %60'ını oluşturmaktadır.

Tablo 6. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin İyileştirilmiş Korelasyon Matrisi

Maddeler	2	3	4	5	6	7
2. Madde	—					
3. Madde	.606	—				
4. Madde	.561	.517	—			
5. Madde	.576	.462	.422	—		
6. Madde	.556	.484	.455	.449	—	
7. Madde	.577	.448	.523	.499	.651	—

Not: Bütün maddelerin korelasyonları $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Korelasyon matrisinin determinanı = .076.

Tablo 7. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin İyileştirilmiş Faktör Yükleri

Maddeler	Başlangıç Özdeğerleri	Faktör Yükleri
2. Madde	1.000	.707
3. Madde	1.000	.570
4. Madde	1.000	.555
5. Madde	1.000	.530
6. Madde	1.000	.602
7. Madde	1.000	.640

Not: Temel bileşenler analizi kullanılmıştır

Bir sonraki aşamada ise 5 maddeden meydana gelen Savunmacı Ses Davranışı Ölçeği 'ne temel bileşenler analizi tekniği ile keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Sonuçlara göre Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett sonuçları tavsiye edilen referans değerler arasında yer almaktadır (KMO = .809, Bartlett Küresellik Testi (10) = 950,389, $p < .001$) (Field, 2009; Kaiser ve Rice, 1974). Ölçeğin korelasyon matrisi tablosuna göre bütün maddelerin korelasyon değerleri 0.30-0.90 aralığında, tavsiye edilen değerler arasında yer almaktadır

(tablo 8) (Field, 2009), Faktör yükleri için ise alt sınır 0.40 skoru olarak değerlendirilmiştir (Field, 2009), faktör yükleri tablo 9’da yer almaktadır ve ortalama faktör yükü ise 80.32 olarak tespit edilmiştir. 5 madde birlikte ölçekteki toplam varyansın yaklaşık %81’ini meydana açıklamaktadır.

Tablo 8. Savunmacı Ses Davranışı Ölçeği İçin Korelasyon Matrisi

Maddeler	1	2	3	4	5
1. Madde	—				
2. Madde	.769	—			
3. Madde	.715	.742	—		
4. Madde	.735	.711	.807	—	
5. Madde	.817	.632	.764	.841	—

Not: Bütün maddelerin korelasyonları $p < 0.01$ düzeyindedir. Korelasyon matrisinin determinanı = .009

Tablo 9. Savunmacı Ses Davranışı Ölçeği İçin Faktör Yükleri

Maddeler	Başlangıç Özdeğerleri	Faktör Yükleri
1. Madde	1.000	.811
2. Madde	1.000	.735
3. Madde	1.000	.809
4. Madde	1.000	.838
5. Madde	1.000	.823

Not: Temel Bileşenler Analizi Tekniği uygulanmıştır.

Bu aşamaların ardından Doğrulayıcı Faktör Analizi aşamasına geçilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinden ulaşılan uyum değerleri 5 faktörlü tüm ölçüm modelinin (χ^2 (df) = 140.874 (80), RMSEA = 0.06, CFI = 0.96, TLI = 0.95, SRMR = 0.05). algılanan fazla niteliklilik ve görelî yoksunluğun birleştirildiği 4 faktörlü çoklu düzey ölçüm modeline kıyasla (χ^2 (df) = 332.230 (84), RMSEA = 0.12, CFI = 0.83 TLI = 0.79, SRMR = 0.11), destekleyici ses davranışının ve savunmacı ses davranışının tek faktör olarak ele alındığı ve algılanan fazla niteliklilik ve görelî yoksunluğun birlikte ele alındığı 3 faktörlü modele göre (χ^2 (df) = 1005.634 (87), RMSEA = 0.23, CFI = 0.38, TLI = 0.25, SRMR = 0.17), yine destekleyici ses davranışının ve savunmacı ses davranışının tek faktör olarak ele alındığı, algılanan fazla niteliklilik, görelî yoksunluk ve hizmetkâr liderliğin tek faktör altında birleştirildiği iki faktörlü modele kıyasla (χ^2 (df) = 1581.912 (105), RMSEA = 0.26, CFI = 0.19, TLI = 0.04, SRMR = 0.20) ve bütün değişkenlerin tek faktör altında ele

alındığı tek faktörlü modele kıyasla (χ^2 (df) = 1505.376 (90), RMSEA = 0.28, CFI = 0.04, TLI = 0.00, SRMR = 0.21) daha iyi uyum göstergelerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Nitekim; hem model kıyaslamaları hem de Brown (2015) tarafından önerülen referans kriterleri dikkate alındığında 5 faktörlü ölçüm modeli kabul edilebilir kriterler aralığında yorumlanmaktadır. Satorra-Bentler (Satorra ve Bentler, 2010) hesaplamasına göre model uyum karşılaştırmalarını içeren değerler tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Model Karşılaştırmaları

Modeller	Satorra-Bentler Scaled Chi Square (Δ df)
5 Faktörlü Model	-
4 Faktörlü Model	191.48** (4)
3 Faktörlü Model	862.27** (7)
2 Faktörlü Model	1137.36** (9)
Tek Faktörlü Model	1370.65** (10)

Not: N = 204, ** p < 0.01

Bir sonraki aşama ise Ortak Yöntem Yanlılığı testidir. Mevcut araştırma içerisinde her ne kadar Ortak Yöntem Yanlılığı (Podsakoff vd., 2003) riskini olabildiğince düşürmek amacıyla gönüllü onam formu, anonimlik gibi katılımcılara çeşitli hatırlatmalar yapılmasına ek olarak mevcut araştırma içerisinde her bir ölçek farklı Likert skalasında ve anket formunda farklı bölümler içerisinde ve ters uçlu sorular ile birlikte verilmiştir. Ek olarak katılımcıların verileri iki farklı zaman noktasında ve farklı kaynaklardan da toplanmıştır. Ancak, bağımsız değişken ve aracı değişken ise farklı zaman içerisinde olmasına rağmen yine de aynı kaynaktan toplanmıştır. Bu nedenle, Ortak Yöntem Yanlılığı (Podsakoff vd., 2003) ihtimalini değerlendirmek için Harman Tek Faktör Testi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucuna göre algılanan fazla niteliklilik, görelî yoksunluk ve hizmetkâr liderlik birlikte tek faktördeki varyansın %24.70'ini açıklamaktadır. Haliyle, ulaşılan değer %50 sınırının hayli altında yer almaktadır (Fuller vd., 2016). Bu nedenle ilgili veri seti için ortak yöntem yanlılığı göz ardı edilebilir olarak değerlendirilmiştir.

Ölçüm modeli bulguları altındaki en son aşama ise değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyonlarını tespit etme aşamasıdır. İlgili analiz gerçekleştirildikten sonra araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları, değişkenlerin birbirleriyle ve demografik değişkenlerle olan korelasyonları, değişkenlerin AVE ve CR değerlerine Tablo 11’de yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre algılanan fazla nitelikliliğin sırasıyla, eğitim düzeyi ile pozitif yönde ($r = .22, p < 0.01$), görelî yoksunluk ile pozitif yönde ($r = .18, p < 0.05$) ve savunmacı ses davranışı ile pozitif yönde ($r = .16, p < 0.05$) bir korelasyonel ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, görelî yoksunluk ile hizmetkâr liderlik arasında negatif yönde bir ilişki de tespit edilmiştir ($r = -.21, p < 0.01$). Ayrıca, destekleyici ses davranışı ile sırasıyla, medeni durum ile pozitif yönde ($r = .14, p < 0.05$) ve eğitim düzeyi ile negatif yönde ($r = -.14, p < 0.05$) de bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyonları da yine tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyonlar, BG vr OAV Değerleri

Değişken	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	CR	AVE
1. Cinsiyet	—	—												
2. Medeni durum	—	—	-.07											
3. Eğitim Düzeyi	—	—	-.01	-.03										
4. Örgütsel Kıdem	6.47	5.22	-.07	-.29**	.05									
5. İkili Kıdem	4.98	4.81	-.08	-.24**	.08	.79**								
6. Algılanan Fazla Niteliklilik	2.97	0.75	-.13	-.01	.22**	-.08	-.06						(0.824)	(0.609)
7. Görelî Yoksunluk	3.42	1.19	.05	-.03	-.10	-.07	-.13	.18*					(0.789)	(0.558)
8. Destekleyici Ses Davranışı	4.21	1.12	.07	.14*	-.14*	.09	.10	.04	.07				(0.819)	(0.603)
9. Savunmacı Ses Davranışı	3.23	1.54	-.00	-.01	-.07	-.03	-.08	.16*	.06	.05			(0.954)	(0.874)
10. Hizmetkâr Liderlik	4.83	1.35	-.13	.01	.13	.03	.11	.09	-.21**	.08	-.07		(0.861)	(0.675)
11. Grup Büyüklüğü	8.28	4.16												
12. Grup Fazla Nitelikliliği	2.97	0.34												

Not: Katılımcı Sayısı=204; Ölçeklerin Bileşik Güvenirlik ve Ortalama Açıklanan Varyans skorları sırasıyla en sağda parantez içerisinde yer almaktadır ve ilgili skorlar madde parselleri üzerinden hesaplanmıştır, * p < .05. ** p < .01.

2.2.3. Hipotez Testleri

Hipotezlerin test edilmesine öncelikle kontrol değişkenleri ile birlikte görelî yoksunluğun, destekleyici ses davranışının ve savunmacı ses davranışının boş modelde çalıştırılması ile başlanmıştır. Öyle ki hesaplanacak olan ICC (1) skorları çok düzeyli analizlerin gerekliliğine yönelik bir gerekçeye dayandırılmalıdır (Bliese, 2000; Woltman vd., 2012). Her üç değişken için de ICC(1) skorları sırasıyla yaklaşık 0.27, 0.17 ve 0.18 olarak tespit edilmiştir. Ulaşılan ICC(1) skorları çoklu düzey analizlerin yapılması için yeterli olarak görülmektedir (Klein ve Kozlowski, 2000).

Hipotez testlerine, algılanan fazla nitelikliliğin destekleyici ses davranışını negatif ve anlamlı olarak yordadığı olarak kurgulanan ilk hipotezin test edilmesi ile başlanmıştır. Tablo 12'den ulaşılan sonuçlar göstermektedir ki: cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütsel kıdem ve ikili kıdem birinci düzey kontrol değişkenleri; grup büyüklüğü ise ikinci düzey grup düzeyi değişkeni olarak analizde konumlandırıldığında algılanan fazla nitelikliliğin destekleyici ses davranışı ile ilişkisi beklenenin aksine pozitif ve anlamlı olarak tespit edilmiştir ($\gamma = 0.41$ $p < 0.05$). Dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezi reddedilmiştir. Bir sonraki adımda algılanan fazla nitelikliliğin savunmacı ses davranışını pozitif ve anlamlı olarak yordadığı üzerine kurgulanan araştırmanın ikinci hipotezi test edilmiştir. Yine tablo 12'den ulaşılan sonuçlardan öngörüldüğü üzere algılanan fazla nitelikliliğin savunmacı ses davranışını pozitif ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir ($\gamma = 0.50$ $p < 0.01$). Haliyle, araştırmanın ikinci hipotezi desteklenmiştir. Bir sonraki aşama ise algılanan fazla nitelikliliğin, görelî yoksunluğu pozitif ve anlamlı olarak yordadığı üzerine tasarlanan üçüncü hipotezin test edilmesidir. Tablo 13'den ulaşılan sonuçlara göre algılanan fazla niteliklilik, görelî yoksunluğu pozitif ve anlamlı olarak yordamaktadır ($\gamma = 0.33$ $p < 0.05$) (Model 2), ulaşılan sonuçlara göre araştırmanın üçüncü hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan görelî yoksunluğun, algılanan fazla niteliklilik ile destekleyici ses davranışı arasındaki negatif anlamlı ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu hipotezi ve araştırmanın beşinci hipotezi görelî yoksunluğun, algılanan fazla niteliklilik ile savunmacı ses davranışı arasındaki pozitif anlamlı ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu hipotezi ise (ayrı modellerde) “ESTIMATOR = BAYES; ITERATIONS = 200000” odağında çok düzeyli aracılık analizi ile değerlendirilmiştir. Tablo 14'de yer verilen

bulgulara göre cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütsel kıdem ve ikili kıdem birinci düzey kontrol değişkenleri; grup büyüklüğü ise ikinci düzey grup düzeyi değişkeni olarak analizde konumlandırıldığında; görelî yoksunluğun, algılanan fazla niteliklilik ile destekleyici ses davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu hipotezi ($\beta = -0.01$, 95% CI [-0.05, 0.04]) ve görelî yoksunluğun, algılanan fazla niteliklilik ile savunmacı ses davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu hipotezi ($\beta = -0.01$, 95% CI [-0.09, 0.06]) desteklenmemiştir. Böylece araştırmanın dördüncü ve beşinci hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmada sınanan altıncı hipotez ise algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluk pozitif arasındaki ilişkide algılanan hizmetkâr liderliğin düzenleyicilik rolü olduğu ve daha yüksek düzeyde hizmetkâr liderlik algılayanlar, daha düşük düzeyde hizmetkâr liderlik algılayanlara kıyasla, daha az şiddetli görelî yoksunluk deneyimleyecekleri hipotezidir. Tablo 13'den ulaşılan sonuçlara göre cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütsel kıdem ve ikili kıdem birinci düzey kontrol değişkenleri; grup büyüklüğü ise ikinci düzey grup düzeyi değişkeni olarak analizde konumlandırıldıktan sonra ulaşılan bulgulara göre algılanan fazla niteliklilik ve görelî yoksunluk arasındaki ilişkide hizmetkâr liderliğin düzenleyicilik rolüne sahip olduğu hipotezi ($\gamma = 0.11$ p > 0.05) reddedilmiştir (Model 4).

Bir sonraki aşamada ise araştırmanın yedinci hipotezi olan algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluk arasındaki pozitif ilişkide grup fazla nitelikliliği düzenleyicilik rolüne sahip olduğu ve grup fazla nitelikliliğinin daha yüksek seviyelerinde, algılanan fazla niteliklilik ve görelî yoksunluk arasındaki pozitif ilişki zayıflayacağı hipotezi test edilmiştir. Yapılan analizde; yine tablo 13'den yer alan sonuçlar; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütsel kıdem ve ikili kıdem birinci düzey kontrol değişkenleri; grup büyüklüğü ise ikinci düzey grup düzeyi değişkeni olarak analize dahil edildikten sonra grup fazla nitelikliliğinin çapraz düzey (grup düzeyinde) düzenleyicilik etkisine sahip olduğu hipotezi test edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar araştırmanın yedinci hipotezinin ($\gamma = 0.29$ p > 0.05) desteklenmediğini göstermektedir (Model 5).

Araştırmanın sekizinci hipotezi ise algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluk arasındaki pozitif ilişkide hizmetkâr liderliğin ve grup fazla nitelikliliğinin ortak (eş zamanlı) düzenleyicilik rolüne sahip olduğudur. Analiz daha önceki analizlerde

kullanıldığı biçimde aynı kontrol değişkenleri kullanılarak bu aşamada da analiz gerçekleştirilmiştir. Tablo 13'deki sonuçlara göre algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluk arasındaki ilişkide hizmetkâr liderliğin ve grup fazla nitelikliliğinin ortak (eş zamanlı) düzenleyicilik rolüne sahip olduğunu öne süren sekizinci hipotezi ($\gamma = -0.10$ $p > 0.05$) reddedilmiştir (Model 6).

Araştırmanın dokuzuncu, onuncu ve on birinci hipotezleri ise koşullu dolaylı ilişkiler üzerine kurulmuştur. Nitekim, sırasıyla Tablo 15 ve Tablo 16'dan ulaşılan bulgulara göre algılanan fazla nitelikliliğin görelî yoksunluk vasıtasıyla a) destekleyici ses davranışı, b) savunmacı ses davranışı ile olan dolaylı ilişkisi hizmetkar liderlik algısına bağılı olarak değişmektedir. Öyle ki hizmetkâr liderlik algısı daha yüksek olduğunda mevcut ilişki daha zayıflayacaktır olarak tasarlanan araştırmanın dokuzuncu hipotezi (index = -0.001, bias-corrected 95% CI [-0.023, 0.014]) ve (index = 0.000, bias-corrected 95% CI [-0.023, 0.013]) rededilmiştir. Araştırmanın onuncu hipotezi olan algılanan fazla nitelikliliğin görelî yoksunluk vasıtasıyla a) destekleyici ses davranışı, b) savunmacı ses davranışı ile olan dolaylı ilişkisi grup fazla nitelikliliğine bağılı olarak değişmektedir. Öyle ki grup fazla nitelikliliği daha yüksek olduğunda mevcut ilişki zayıflayacaktır hipotezi de (index = -0.003, bias-corrected 95% CI [-0.103, 0.036]) ve (index = 0.005, bias-corrected 95% CI [-0.072, 0.212]) desteklenmemiştir. Araştırmanın son hipotezi olan algılanan fazla nitelikliliğin görelî yoksunluk vasıtasıyla a) destekleyici ses davranışı b) savunmacı ses davranışı ile olan dolaylı ilişkisi hizmetkâr liderlik algısı ve grup fazla nitelikliliğinin ortak etkisine bağılı olarak değişmektedir. Öyle ki hem hizmetkâr liderlik algısı hem de grup fazla nitelikliliği yüksek olduğunda mevcut ilişki zayıflayacaktır hipotezi de (index = 0.001, bias-corrected 95% CI [-0.047, 0.102]) ve (index = -0.005, bias-corrected 95% CI [-0.097, 0.071]) desteklenmemiştir.

Tablo 12. Doğrudan İlişkiler

	Katsayı	SH	p
Algılanan Fazla Niteliklilik -Destekleyici Ses Davranışı*	0.41	0.17	.013
Algılanan Fazla Niteliklilik- Savunmacı Ses Davranışı**	0.50	0.11	< .001

Not: N=204, SH = standart hata, *p < 0.05, **p < 0.01

Tablo 13. Çoklu Düzey Analiz Sonuçları

Görelî Yoksunluk						
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
	Katsayı (standart hata)	Katsayı (standart hata)	Katsayı (standart hata)	Katsayı (standart hata)	Katsayı (standart hata)	Katsayı (standart hata)
Intercept	3.64** (0.40)	3.67** (0.40)	3.66** (0.39)	3.63** (0.38)	3.65** (0.37)	3.71** (0.39)
Kontrol Değişkenleri						
Cinsiyet	0.11 (0.17)	0.17 (0.17)	0.11 (0.17)	0.10 (0.16)	0.11 (0.16)	0.13 (0.16)
Medeni Durum	-0.13 (0.16)	-0.14 (0.17)	-0.13 (0.16)	-0.13 (0.15)	-0.16 (0.15)	-0.13 (0.16)
Eğitim	-0.08 (0.10)	-0.11 (0.10)	-0.09 (0.09)	-0.07 (0.09)	-0.07 (0.09)	-0.11 (0.09)
Örgütsel Kıdem	0.05 (0.03)	0.04 (0.03)	0.05 (0.03)	0.04 (0.03)	0.04 (0.03)	0.04 (0.03)
İkili Kıdem	-0.05 (0.03)	-0.04 (0.03)	-0.05 (0.03)	-0.05 (0.03)	-0.04 (0.03)	-0.04 (0.03)
Grup Büyüklüğü (Grup Düzeyi)	0.03 (0.03)	0.03 (0.03)	0.03 (0.03)	0.03 (0.03)	0.03 (0.03)	0.03 (0.03)
Bağımsız Değişken						
Algılanan Fazla Niteliklilik		0.33* (0.14)				0.34* (0.13)
Hizmetkâr Liderlik				-0.08 (0.07)		-0.11* (0.07)
Grup Fazla Nitelikliliği (Grup Düzeyi)			0.25 (0.37)			0.21 (0.38)
Etkileşimler						
AFNxGFN					0.29 (0.45)	
AFNxHL				0.11 (0.09)		
AFNxHLxGFN						-0.10 (0.32)
Pseudo R ² (Within)	0.22	0.22	0.22	0.23	0.23	0.23
Pseudo R ² (Between)	0.00	0.06	0.04	0.03	0.05	0.08
Pseudo R ² (Total)	0.16	0.17	0.16	0.16	0.17	0.19
AIC	635.90	633.40	634.10	632.00	630.10	631.60
ΔAIC	0.00	-2.50	-1.80	-3.90	-5.80	-4.30 ¹

Not: N = 204, Pseudo R² değerleri Snijders ve Bosker (1999) formülüne göre hesaplanmıştır. AIC = Akaike

¹ İlgili tablo Jahantab, F. (2020). *A social network perspective of employee overqualification to outcomes relationships in workgroups*, Ph.D., The University of Texas at El Paso. çalışmasındaki analiz sonuçları tablosundan uyarlanmıştır.

information criterion, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$. AFN: Algılanan fazla niteliklilik, HL: Hizmetkâr liderlik, GFN: Grup fazla nitelikliliği.

Tablo 14. Aracılık Analiz Sonuçlar

95% Güven Aralıkları (Standardize Edilmemiş)	Katsayı	Alt 2.5%	Üst 2.5%
Algılanan Fazla Niteliklilik -Destekleyici Ses Davranışı	-0.01	-0.05	0.04
Algılanan Fazla Niteliklilik- Savunmacı Ses Davranışı	-0.01	-0.09	0.06

Not: SH = standart hata, %95 güven aralığı kullanılmıştır.

Tablo 15. Ses Davranışı Üzerine Durumsal Koşullu Etkiler

Düzenleyici	Seviye	Dolaylı Etki	S.S.	CI alt	CI üst
Hizmetkâr Liderlik	Düşük	-0.003	0.028	-0.067	0.053
Hizmetkâr Liderlik	Orta	-0.007	0.033	-0.077	0.058
Hizmetkâr Liderlik	Yüksek	-0.010	0.040	-0.089	0.075
Grup Fazla Nitelikliliği	Düşük	-0.001	0.022	-0.057	0.034
Grup Fazla Nitelikliliği	Orta	-0.009	0.022	-0.051	0.023
Grup Fazla Nitelikliliği	Yüksek	-0.008	0.028	-0.074	0.025
Düşük Hizmetkâr Liderlik ve Düşük GFN		-0.001	0.045	-0.076	0.111
Düşük Hizmetkâr Liderlik ve Yüksek GFN		-0.009	0.054	-0.148	0.063
Yüksek Hizmetkâr Liderlik ve Düşük GFN		-0.005	0.032	-0.076	0.035
Yüksek Hizmetkâr Liderlik ve Yüksek GFN		-0.015	0.046	-0.117	0.062

Not.: GFN: Grup fazla nitelikliliği, Düşük = -1 Standart Sapma, Orta = Ortalama, Yüksek = +1 Standart Sapma.

Tablo 16. Savunmacı Ses Davranışı Üzerine Durumsal Koşullu Etkiler

Düzenleyici	Seviye	Dolaylı Etki	S.S.	CI alt	CI üst
Hizmetkâr Liderlik	Düşük	0.009	0.033	-0.067	0.082
Hizmetkâr Liderlik	Orta	0.013	0.040	-0.080	0.085
Hizmetkâr Liderlik	Yüksek	0.013	0.050	-0.105	0.123
Grup Fazla Nitelikliliği	Düşük	0.000	0.042	-0.124	0.080
Grup Fazla Nitelikliliği	Orta	0.004	0.041	-0.056	0.099
Grup Fazla Nitelikliliği	Yüksek	0.003	0.055	-0.086	0.148
Düşük Hizmetkâr Liderlik ve Düşük GFN		-0.004	0.049	-0.144	0.073
Düşük Hizmetkâr Liderlik ve Yüksek GFN		0.001	0.061	-0.139	0.132
Yüksek Hizmetkâr Liderlik ve Düşük GFN		0.001	0.036	-0.074	0.093
Yüksek Hizmetkâr Liderlik ve Yüksek GFN		-0.003	0.058	-0.098	0.144

Not: GFN: Grup fazla nitelikliliği, Düşük = -1 Standart Sapma, Orta = Ortalama, Yüksek = +1 Standart Sapma.

2.2.4. Ek Analizler

Mevcut araştırmanın örnekleminin görece az sayıda katılımcıdan meydana geldiği dikkate alındığında, küçük örneklerde hipotez testlerinde Maximum Likelihood tekniği yerine Restricted Maximum Likelihood tekniğinin tercih edilmesinin, Tip 1 hata riskinde azalma ve örneklem yanlılığını en aza indirme açısından bazı avantajlar sağlayabildiği ileri sürülmektedir (McNeish, 2017). Ayrıca, aracılık analiz teknikleri üzerine çeşitli analiz türlerinin farklı avantajlar ve aynı zamanda farklı dezavantajlar da taşıdığı öne sürülmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2021). Nitekim, bu görüşlere paralel olarak bu aşamada aracılık hipotezleri Baron ve Kenny (1986) aracılık analizi prosedürü ile yeniden farklı bir teknik ile değerlendirilmiştir. Daha net bir ifadeyle; bu aracılık analizi uygulama safhasında; olası aracılık ilişkileri için ilk adımda algılanan fazla nitelikliliğin görelî yoksunluk ile olan ilişkisi, ardından algılanan fazla nitelikliliğin etkisi kontrol altına alınarak ve diğer kontrol değişkenleri ile birlikte görelî yoksunluğun sırasıyla destekleyici ses davranışı ve savunmacı ses davranışı ile olan ilişkisi test edilmiştir (Baron ve Kenny, 1986). Belirtilen gerekçeler doğrultusunda aracılık hipotezleri HLM 7

(Raudenbush ve Bryk, 2002) programı ile Restrict Maximum Likelihood analiz tekniği ile değerlendirilmiştir.

Hipotez testlerinin bu analiz aşamasında yalnızca ana değişkenler ile bir korelasyonel ilişkiye sahip olan kategorik değişkenler kontrol edilmiştir (Jahantab vd., 2024). Ayrıca algılanan fazla niteliklilik ise grup ortalamasına göre merkezileştirilmiştir. Dahası, ICC(2) skorunun ise grup içerisinde yer alan katılımcı sayısı ile yakın ilişkili olabileceği gözetilerek (Castro, 2002), grup büyüklüğü için ise herhangi bir merkezileştirme işlemi yapılmadan ikinci (grup) düzey kontrol değişkeni olarak analizde yer verilmiştir.

Ulaşılan bulgulara göre; algılanan fazla niteliklilik (eğitim durumu, medeni durum ve grup büyüklüğü kontrol edildiğinde), görelilik yoksunluğu ($b= 0.33, p<0.05$) pozitif ve anlamlı olarak yordamaktadır. Bununla birlikte, görelilik yoksunluğun (algılanan fazla niteliklilik ve diğer bir önceki aşamada kontrol edilen değişkenler tekrar kontrol değişkeni olarak etkileri kontrol edildikten sonra) görelilik yoksunluğun destekleyici ses davranışını negatif ve anlamsız olarak yordadığı tespit edilmiştir ($b= -0.03, p>0.05$). Aynı Şekilde; görelilik yoksunluğun, savunmacı ses davranışını pozitif ve anlamsız olarak yordadığı da tespit edilmiştir ($b= 0.00, p>0.05$). Son olarak ise araştırmanın birinci hipotezi olan algılanan fazla nitelikliliğin destekleyici ses davranışını negatif ve anlamlı yordadığı ve araştırmanın ikinci hipotezi olan algılanan fazla nitelikliliğin savunmacı ses davranışını pozitif ve anlamlı olarak yordadığı hipotezi ise yeniden değerlendirilmiştir. Nitekim; (eğitim durumu ve grup büyüklüğü kontrol edildiğinde) algılanan fazla niteliklilik (eğitim durumu ve grup büyüklüğü kontrol edildikten sonra) sırasıyla destekleyici ses davranışı ile ($b= 0.38, p<0.05$) pozitif ve anlamlı, savunmacı ses davranışı ile ($b= 0.52, p<0.01$) yine pozitif ve anlamlı Şekilde ilişkili olduğu bir kez daha tespit edilmiştir.

2.3. ÇALIŞMA 2 İÇİN ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM

Bazı bireysel özelliklerin ses davranışının meydana gelmesinde kolaylaştırıcı veya zorlaştırıcı etkileri olabileceği ifade edilmektedir (Morrison, 2011; Morrison, 2023; Ng ve Feldman, 2012). Nitekim bu görüşe paralel olarak, denk geline bazı araştırmalarda daha yüksek toplulukçuluk yönelimine sahip olan çalışanların tamamen bireysel çıkarlarını ve isteklerini ön planda tutmak yerine, içerisinde bulunduğu çalışma grubunun ve/veya örgütünün faydasını önceliklendirdiği, sosyal uyumu pozitif yönde desteklemeye yönelik teşvik edici davranışlarda bulabildiği öne sürülmektedir (Lu ve Gursoy, 2023; Rohlfers vd., 2022; Yoo vd., 2011).

Benzer doğrultuda, toplumun üyeleri veya örgütler arasında gücün ve otoritenin orantısız dağıtılmasının meşru olarak hangi ölçülerde karşılık bulduğu ve ne ölçüde kabul edildiği olarak da tanımlanabilen (Hofstede vd., 2010) güç mesafesi yöneliminin de ses davranışı sergileme konusunda belirleyici bir etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir. Öyle ki: yüksek güç mesafesi yönelimine sahip çalışanlar fikirlerini ve düşüncelerini dile getirme konusunda daha az hevesliken, düşük güç mesafesi yönelimine sahip olan çalışanlar ise fikirlerini ve düşüncelerini dile getirme konusunda yüksek güç mesafesi yönelimine sahip çalışanlara kıyasla daha az tereddüt yaşamaları muhtemel olarak görülmektedir (Karabey ve Alioğulları, 2020; Song vd., 2019). Ek olarak, literatürde incelenen bazı araştırmalarda ses davranışının daha üst pozisyondaki bir yöneticiye ve/veya ses davranışı gösterecek çalışanın ses davranışının muhatabı olarak kendisi ile aynı kademe bulunan çalışma arkadaşlarına yöneltecek şekilde farklı muhatapların ses davranışının meydana gelmesinde önemli bir rol oynayabildiği göz önünde bulundurulduğunda (Jing vd., 2022; Morrison, 2023) ve ilişki örüntüleri üzerine bir kurgulanmış bir hipotezin replikasyon araştırmalar ile tekrar doğrulanmasının yalnızca aynı hipotezin yeniden kabul edilmesini değil aynı zamanda hipotezin dayanağı olan ilgili teorinin temellerini de sağlamlaştırdığı göz önünde bulundurulduğunda (Hochwarter vd., 2011), yeni bir örneklem seçim stratejisi ile bireysel düzeyde aracılık ilişkilerinin tekrar test edilmesine karar verilmiştir. Nitekim bu araştırma tasarımında ayrıca çalışanların ses davranışları öz-bildirimlerle belirlendiği için çalışanların toplulukçuluk ve güç mesafesi yönelimleri ise kontrol edilmiştir.

2.3.1. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Çalışma 2'nin hedef evreni, Türkiye'de sivil havacılık sektörü içerisinde (çeşitli iş kollarında) faaliyet gösteren çalışanlar olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem seçim stratejisi Olasılıksız (Olasılıklı Olmayan) Örneklem Yöntemlerinden bir tanesi olan Kartopu Tekniğidir (Creswell, 2015; Parker vd., 2019). Nitekim Kartopu Tekniğinin görece en önemli avantajlarından bir tanesi olarak atfedilen görece anonim kalamamak korkusu riskinin büyük ölçüde edilebilmesidir (Parker vd., 2019). Anonim kalamamak riskine yönelik alınan bu önleyici önem sayesinde katılımcıların başlıca kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendirip değerlendirmedikleri ve görece yoksunluk deneyimlerinin daha doğru bir biçimde yansıtılabileceği düşünülmüştür. Ek olarak, aynı durum destekleyici ve savunmacı ses davranışı ve güç mesafesi ve toplulukçuluk yönelimlerinin daha doğru tespit edilebilmesi için de önem taşımaktadır. Çünkü, anonimlik katılımcılar açısından “damgalanma riski” (Parker vd., 2019) olmaması ve bu sayede daha az katılımcı önyargısı ve daha az cevaplayıcı yanlılığı riski anlamına da gelebilmektedir. Bu gerekçeler doğrultusunda, araştırmanın başlıca amaçları göz önünde bulundurulduğunda Kartopu Tekniğinin, halihazırdaki bazı araştırmacılar tarafından ifade edilebilen örnekleme temsiliyet, sorgulanabilir dış geçerlilik ve örnekleme genellenebilirlik gibi bazı muhtemel kısıtlamalarına rağmen (Parker vd., 2019), mevcut araştırmanın amaçları ile büyük ölçüde örtüştüğü düşünülmektedir.

Mevcut çalışmada Podsakoff vd. (2012) tarafından ifade edilen Ortak Yöntem Yanlılığı riskini azaltabilmek adına ilk çalışmada da olduğu gibi iki farklı zaman noktasında katılımcılardan veri toplanması planlanmıştır. Bu nedenle, ilk zaman noktasında hem kağıt-kalem hem de çevrimiçi bir bağlantı ile katılımcılara ulaştırılan anketlerin üzerine ek bir bilgilendirme yazısı eklenmiş olup, bu bilgilendirme yazısında çalışmanın ikinci bölümünde yine gönüllülük esaslı ve anonim olarak yer almak isteyen katılımcılara 14 gün sonra aktif olacak, anket sorularının ikinci kısmını içeren bir çevrimiçi bağlantı adresi bırakılmıştır. İlgili yöntem sayesinde katılımcıların yine anonim olarak ikinci veri toplama safhasına katılmaları mümkün olmuştur. Nihai olarak karma veri toplama stratejisi ile katılımcılardan veriler toplanmıştır.

Veri toplama aşaması, kartopu stratejisindeki anketlerin iletildiği ilk başlangıç “tohumları” (Kirchherr ve Charles, 2018) çeşitli sosyal bağlantılar ile belirlenmiş olup

anket dağıtımını 5 farklı “tohum” (Kirchherr ve Charles, 2018), üzerinden Ağustos 2024’te eş zamanlı olarak başlatılmıştır. İlk zaman noktasındaki anketi sivil havacılık sektörü içerisinde çeşitli iş kollarında faaliyet gösteren 209 katılımcı yanıtlamıştır. İkinci zaman noktasında ise anketleri yanıtlayan katılımcı sayısı 130 olarak tespit edilmiştir (geri-yanıt oranı yaklaşık %62’dir). Nihai olarak geçerli olan sayısı 121 olarak tespit edilmiş olup 121 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Nihai örnekleme yer alan katılımcıların demografik özelliklerine tablo 17’de yer verilmiştir. İlgili tablodan ulaşılan bilgilere göre katılımcıların yarısından fazlası erkektir ve evlidir. Ek olarak, katılımcıların yaklaşık %85’inin diplomalarından en az bir tanesi havacılık sektörü ile ilişkilidir. Katılımcıların ortalama yaşı 35.50 olup, ortalama iş deneyimleri ise 10.64 yıldır. Katılımcıların %62.8’i lisans mezuniyetine sahip olup, %21.5’i ise yüksek lisans mezunudur. Öyle ki bu dağılım, katılımcıların nispeten yüksek bir eğitim düzeyine sahip olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 17. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	76	62.8
	Kadın	45	37.2
Medeni Durum	Evli	69	58.0
	Bekâr	50	42.0
	Belirtilmemiş / Eksik	2	1.7
Eğitim Düzeyi	Lise	4	3.3
	Ön lisans	3	2.5
	Lisans	76	62.8
	Yüksek lisans	26	21.5
	Doktora	12	9.9
Havacılık Deneyimi	Evet	103	85.1
	Hayır	9	7.4
	Belirtilmemiş / Eksik	9	7.4

Notlar: N:121

2.3.2. Veri Toplama Aracı, Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Çalışma 2’de, çalışma 1 kapsamında kullanılan algılanan fazla niteliklilik, görelî yoksunluk, destekleyici ve savunmacı ses davranışı ölçeklerine aynı formatlarda tekrar yer verilirken, aynı şekilde çalışma 1 içerisinde kullanılan aynı kategorik sorulara da yer verilmiştir. Bununla birlikte; çalışma 2’de, çalışma 1’den farklı olarak çalışanların güç mesafesi yönelimlerini ve toplulukçuluk yönelimlerini tespit edebilmek amacıyla iki yeni ölçek çalışma 2’ye dahil edilmiştir.

Güç Mesafesi Yönelimi Ölçeği: Katılımcıların güç mesafesi yönelimlerini tespit edebilmek amacıyla Yoo vd. (2011) tarafından geliştirilen 5 adet sorudan meydana gelen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 5’li Likert aralığında kullanılmıştır. Yüksek puanlar katılımcıların daha yüksek güç mesafesi yönelimine sahip olduğunu ima etmektedir. Ölçeğin Türkçe ‘ye çevirisi “Çevir-Geri Çevir Yöntemi” (Brislin vd., 1973) ile her iki dile de hâkim 3 adet örgütsel davranış alanında çalışan 3 adet araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Toplulukçuluk Yönelimi Ölçeği: Katılımcıların toplulukçuluk yönelimlerinin belirleyebilmek adına Yoo vd. (2011) tarafından geliştirilen ve 6 adet sorudan meydana gelen ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek 6 sorudan meydana gelmekte ve 5’li Likert formatında kullanılmıştır. Ölçekteki sorulara verilen daha yüksek puanlar katılımcıların daha yüksek toplulukçuluk yönelimlerine sahip oldukları anlamına gelmektedir. Ölçeğin Türkçe ‘ye çevirisi “Çevir-Geri Çevir Yöntemi” (Brislin vd., 1973) ile her iki dile de hâkim ve örgütsel davranış alanında yeterliliğe sahip üç araştırmacı tarafından sağlanmıştır.

2.3.3. Yapılan Analizler

Çalışma 2 kapsamında hipotez testlerine geçmeden Tabachnick ve Fidell (2014) tarafından gerçekleştirilmesi tavsiye edilen, ana araştırmada da uygulanan bir dizi ön analizler sırasıyla uygulanmıştır. Bu işlemin ardından yalnızca çalışma 2 kapsamında kullanılan güç mesafesi ve toplulukçuluk yönelimi ölçekleri için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Bir sonradaki aşamada ise ilgili çalışma kapsamında yer alan bütün ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ek olarak, her ne kadar iki farklı zaman dalgasında toplanmış olsa da yine de tek bir kaynaktan yani sadece çalışanlardan

toplandığı için olası ortak yöntem yanlılığı (Podsakoff vd., 2003) ihtimali için de Harman tek faktör testi yapılmıştır (Podsakoff vd., 2003). Nitekim bu işlemlerin tamamlanmasının ardından hipotez testlerine geçilmiştir.

Aracılık hipotezleri Mplus 8.11 (Muthén ve Muthén, 2017) programında 10000 replikasyonlu Bias-corrected bootstrap tekniği ile test edilmiştir. Analiz aşaması tek model üzerinden gerçekleştirilmiş olup demografik sorulardan; cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, örgütsel kıdem, ikili kıdem ve toplulukçuluk yönelimi ise kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Bununla birlikte, araştırmada kullanılan sürekli değişkenler ise ortalama etrafında merkezileştirilmiştir.

2.4. ÇALIŞMA 2 BULGULAR

2.4.1. Ön Analizler

Çalışma 2 kapsamında gerçekleştirilen ön analizlerde herhangi bir aykırılığa rastlanmamıştır. Bununla birlikte, ölçeklerde yer alan bazı maddelerin cevapsız bırakıldığı tespit edilmiş olup bu eksik verilerin tesadüfiliği MCAR testi ile incelenmiştir. Test sonucunda eksik verilerin tesadüfi dağıldığı tespit edilmiş olup boş bırakılan değerler ise ortalamalarla tamamlanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2014). Ön analiz aşamaları bu şekilde tamamlanmıştır. Bir sonradaki aşamada ise keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

2.4.2. Ölçüm Modeli Bulguları

Keşfedici faktör analizi ilk olarak güç mesafesi yönelimi ölçeği için gerçekleştirilmiştir. Güç mesafesi yönelimi için yapılan keşfedici faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett sonuçları kabul edilebilir değerler aralığında yer almaktadır (KMO = .721, Bartlett'in Küresellik Testi (10) = 74.296, $p < .001$) (Field, 2009; Kaiser ve Rice, 1974). Bununla birlikte, ölçekte yer alan 5 maddenin birlikte ölçekteki toplam varyansın yaklaşık %43'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Hem açıklanan toplam varyansın nispeten düşüklüğü (Field, 2009) hem de faktör yükleri tablosuna göre 5. maddenin faktör yükünün .40 olarak karşılaştırılan referans değeri (Field, 2009), altında kalması nedeniyle bu maddenin ölçekten çıkarılarak analizin yeniden yapılmasına karar verilmiştir.

Ölçekten 5.madde çıkarıldıktan sonra keşfedici faktör analizi tekrar edilmiştir. Yeni ulaşılan analiz sonuçlarına göre Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett sonuçları kabul edilebilir değerler aralığında yer almaktadır (KMO = .680, Bartlett'in Küresellik Testi (6) = 58.423, $p < .001$). Bununla birlikte, ölçekte yer alan 4 madde ise toplam varyansın yaklaşık %49'unu açıklamaktadır ve nispeten düşük olarak değerlendirilmiştir (Field, 2009). Nitekim, bu işlemin ardından ölçekten 4. maddenin de çıkarılarak analizin tekrar edilmesine karar verilmiştir.

Bu işlemin ardından yeni ulaşılan uyum değerleri kabul edilebilir seviyelerde yer almakla birlikte (KMO = .630, Bartlett'in Küresellik Testi (3) = 39.904, $p < .001$) (Field, 2009) üç maddenin toplam varyansın yaklaşık %57'sini açıkladığı görülmüştür. Bu nedenle, ilgili ölçeğin 3 madde olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

Bir sonraki aşamada ise toplulukçuluk yönelimi ölçeği için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Toplulukçuluk yönelimi ölçeği için gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonucuna göre Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett skorları kabul edilebilirdir (KMO = .702, Bartlett'in Küresellik Testi (15) = 83.565, $p < .001$) (Field, 2009; Kaiser ve Rice, 1974). Bununla birlikte; 6 madde birlikte (tek boyut altında) ölçekteki toplam varyansın %36'sını açıklamaktadır. Ölçekte yer alan birinci (.125), ikinci (.317) ve beşinci (.214) maddelerin faktör yüklerinin $<.40$ sınırı (Field, 2009) altında kalması nedeniyle bu maddelerin sırasıyla ölçekten çıkarılarak ilgili analizin yeniden yapılması karar verilmiştir.

Birinci ve beşinci maddenin ölçekten çıkarılmasının ardından kalan 4 maddenin birlikte ölçekteki toplam varyansın yaklaşık %49'unu açıkladığı tespit edilmiştir (KMO = .687, Bartlett's test of sphericity (6) = 62.421, $p < .001$) (Field, 2009; Kaiser ve Rice, 1974). Bu nedenle son olarak ikinci madde de ölçekten çıkartılmıştır. Geriye kalan üç madde ölçekteki toplam varyansın yaklaşık %58'sini açıklamaktadır. Haliyle, yeni ulaşılan uyum değerleri (KMO = .648, Bartlett'in Küresellik Testi (3) = 42.840, $p < .001$) (Field, 2009; Kaiser ve Rice, 1974) kabul edilebilir olarak yorumlanmıştır (Field, 2009). Nihai olarak ilgili ölçeğin 3 madde halinde kullanılmasına karar verilmiştir.

İki yeni ölçeğin keşfedici faktör analiz işlemlerinin tamamlanmasının ardından bir sonraki aşamada ise doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bütüncül altı faktörlü ölçüm modeli üzerinden gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları uyum

göstergelelerinin (χ^2 (df) = 736.457 (390), RMSEA = 0.09, CFI = 0.66, TLI = 0.63, SRMR = 0.10) referans değerlere kıyasla kabul edilebilir olmadığını göstermektedir (Brown, 2015). Nitekim, bu aşamada ölçeklerin veri setine uyumunu değerlendirebilmek amacıyla bir önceki analiz aşamasında keşfedici faktör analizleri yapılan güç mesafesi yönelimi ve toplulukçuluk yönelimi hariç geriye kalan bütün ölçekler (algılanan fazla niteliklilik, görelî yoksunluk, savunmacı ve destekleyici ses davranışı) için keşfedici faktör analizi aşamasına gerçekleştirilmiştir.

Keşfedici faktör analizi sonuçları; algılanan fazla niteliklilik ölçeğinin Türkiye’de yapılan bazı araştırmalar (örneğin: Gizlier, 2021; Yıldız vd., 2017) ile uyumlu olarak iki alt faktör kapsamı altında tanımlandığında (KMO = .724, Bartlett’in Küresellik Testi (36) = 263.530, $p < .001$) (Field, 2009; Kaiser ve Rice, 1974). 9 maddenin (iki alt boyut kapsamında) birlikte toplam varyansın yaklaşık %52’sini açıkladığı tespit edilmiştir. Nitekim, bazı araştırmalar (örneğin: Gizlier, 2021; Yıldız vd., 2017) ile benzer olarak ölçekte yer alan 1., 2., 4., 5. ve 8. maddelerin kendi içerisinde bir alt boyuta ayrıldığı; 3., 6., 7. ve 9. maddelerin ise kendi içerisinde tutarlılık göstererek diğer alt boyutu oluşturduğu tespit edilmiştir. Nitekim ölçek maddelerinin ilk boyutu “işini küçük görme” kapsamında, ikinci boyut ise “kendini üstün görme” boyutu kapsamında değerlendirilmektedir (Gizlier, 2021; Yıldız vd., 2017).

Görelî yoksunluk ölçeği için gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonuçları ise Güvenç’in (2021) araştırmasından ulaşılan bulgular ile örtüşecek şekilde iki alt faktöre ayrıldığı tespit edilmiştir (KMO = .535, Bartlett’in Küresellik Testi (10) = 96.312, $p < .001$) (Field, 2009; Kaiser ve Rice, 1974). Ölçekte yer alan 5 madde, iki ayrı faktör yapısı içerisinde toplam varyansın yaklaşık %67’sini meydana getirmektedir. Bununla birlikte, gerek mevcut araştırmanın amaçları gereğince gerekse doğrulayıcı faktör analizi esnasında “materyalist çıktılar” (Güvenç, 2021, s. 33) alt boyutunu yansıtan 2. ve 4. maddelerin negatif faktör yüklerine sahip olduğu göz önünde bulundurularak ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir (Field, 2009). Bu nedenle, ilgili ölçekte görelî yoksunluğun olumsuz hisleri temsil ettiği öne sürülen (Güvenç, 2021), 1., 3. ve 5. maddelerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Destekleyici ses davranışı için yapılan keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre ise (KMO = .658, Bartlett’in Küresellik Testi (10) = 93.310, $p < .001$) (Field, 2009; Kaiser ve Rice,

1974), ölçekte yer alan 5 maddenin ölçekteki toplam varyansın yaklaşık %43'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, ölçekte yer alan 3. ve 5. maddenin faktör yüklerinin .40'dan düşük olduğu tespit edilmiş olup bu maddelerin sırasıyla ölçekten çıkarılarak analizin tekrarlanmasına karar verilmiştir (Field, 2009). Nitekim bu maddelerin kapsam dışı tutulması ile birlikte geriye kalan 1. 2. ve 4. maddelerin birlikte ölçekteki toplam varyansın yaklaşık %57'sini açıkladığı tespit edilmiş olup ölçekte yer alan her 3 maddenin de faktör yüklerinin .40'dan büyük olduğu tespit edilmiştir. Nihai olarak ölçeğin 3 madde olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

Son keşfedici faktör analizi ise savunmacı ses davranışı ölçeği için gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan değerler Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett skorlarının kabul edilebilir olduğunu göstermekle birlikte (KMO = .750, Bartlett'in Küresellik Testi (10) = 101.027, $p < .001$) (Field, 2009; Kaiser ve Rice, 1974) 5 maddenin ise ölçekteki toplam varyansın yaklaşık %47'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca ölçekte yer alan 3. maddenin faktör yükünün .40 değerinin altında olması nedeniyle ölçekten çıkartılarak analizin tekrarlanmasına karar verilmiştir (Field, 2009). Yapılan analiz sonucunda ölçekte yer alan 4. maddenin toplam varyansın yaklaşık %53'ünü açıkladığı tespit edilmiş olup tüm ölçek maddelerinin faktör yüklerinin .40 değerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir ve ölçeğin bu şekilde kullanılmasına karar verilmiştir (Field, 2009).

Her bir ölçek için gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi aşamalarının ardından yeniden Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinden ulaşılan modelin uyum değerleri (χ^2 (df) = 443.154 (258), RMSEA = 0.08, CFI = 0.78, TLI = 0.84, SRMR = 0.09) modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olmadığını göstermektedir (Brown, 2015). Ek olarak, algılanan fazla niteliklilik boyutunun ikinci düzeyinin algılanan fazla niteliklilik ile anlamlı biçimde bir ilişkiye sahip olmaması üst tek faktörün neredeyse ölçekte yer alan "işini küçük görme" boyutu tarafından neredeyse tamamen açıklanması nedeniyle, algılanan fazla nitelikliliğin "kendini küçük görme" boyutunun ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Ayrıca, güç mesafesi yönelimi ile savunmacı ses davranışı arasındaki ilişkinin .92 düzeyinde bir korelasyona sahip olması nedeniyle güç mesafesi yönelimi ölçeğinin araştırmadan çıkarılmasına ve savunmacı ses davranışı ölçeği ile devam edilmesine karar verilmiştir.

Bir önceki aşamada yer verilen işlemlerin uygulanmasının ardından yeni modelde uyum göstergelerinde bir iyileşme meydana gelmiştir (χ^2 (df) = 211.597 (125), RMSEA = 0.08, CFI = 0.85, TLI = 0.82, SRMR = 0.08). Nitekim CFI, TLI gibi uyum göstergelerinin örneklem sayısı ile yakın ilişkili olduğu (Shi vd., 2019), mevcut araştırmanın örnekleminin görece küçük olması ve ek olarak bazı araştırmacıların (örneğin, Akkuş, 2020) başlıca CFI gibi uyum göstergeleri için .85'i değerini referans kabul edilebilir uyum değeri aralığında yorumlayabilmesi nedeniyle ulaşılan model uyum göstergeleri görece kabul edilebilir olarak yorumlanmıştır.

Bu işlemin tamamlanmasının ardından ise ölçeklerin iç tutarlılıkları Cronbach Alfa Testi ile değerlendirilmiştir. İlgili test sonucunda ölçeklerin tümünün Cronbach Alfa katsayılarının 0.60'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle iç tutarlılıkları yeterli olarak yorumlanmıştır (Hair, 2003). Nihai olarak doğrulayıcı faktör analizinden ulaşılan ölçek maddelerinin standardize edilmiş faktör yükleri ve iç tutarlılık değerlerine tablo 18'de yer verilmiştir.

Bir sonraki aşamada ise Ortak Yöntem Yanlılığı riski için Harman tek faktör testi uygulanmıştır. İlgili test sonucuna göre algılanan fazla niteliklilik, görece yoksunluk, destekleyici ses davranışı, savunmacı ses davranışı, güç mesafesi yönelimi ve toplulukçuluk yönelimi birlikte tek faktördeki varyansın %17.94'ünü açıklamaktadır. Ulaşılan değer %50 referans değerinin (Fuller vd., 2016) altında yer aldığı için bu veri seti için ortak yöntem yanlılığı riski ihmal edilebilir olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 18. Maddeler ve Maddelerin Faktör Yükleri ve İç Tutarlılık Katsayısı Değerleri

Değişkenler	Maddeler	Faktör Y.	S.S.	p	α
Algılanan Fazla Niteliklilik					.79
	Madde1	0.782	0.050	0.000	
	Madde2	0.740	0.053	0.000	
	Madde4	0.643	0.065	0.000	
	Madde5	0.471	0.080	0.000	
	Madde8	0.655	0.063	0.000	
Görelî Yoksunluk					.69
	Madde1	0.786	0.058	0.000	
	Madde3	0.581	0.074	0.000	
	Madde5	0.571	0.076	0.000	
Destekleyici Ses Davranışı					.62
	Madde1	0.712	0.082	0.000	
	Madde2	0.562	0.092	0.000	
	Madde4	0.481	0.094	0.000	
Savunmacı Ses Davranışı					.70
	Madde1	0.575	0.078	0.000	
	Madde2	0.609	0.077	0.000	
	Madde4	0.501	0.085	0.000	
	Madde5	0.751	0.067	0.000	
Toplulukçuluk Yönelimi					.63
	Madde3	0.689	0.084	0.000	
	Madde4	0.553	0.091	0.000	
	Madde6	0.568	0.089	0.000	

Notlar: N=121, *p< 0.05, **p<0.01, faktör yükleri standardize edilmiş faktör yükleridir, S.S. = Standart Sapma, α = Cronbach Alfa.

Bir sonraki aşama ise hipotez testlerinden önceki son aşamadır. Bu aşamada tanımlayıcı istatistikler ve değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyonları analiz edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19’dan ulaşılan bulgulara göre algılanan fazla nitelikliliğin sırasıyla görelî yoksunluk ($r = .54$, $p < 0.01$), savunmacı ses davranışı ($r = .36$, $p < 0.01$) ile pozitif bir ilişkiye eğitim seviyesi ($r = -.23$, $p < 0.05$) ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, görelî yoksunluk ile destekleyici ses davranışı ($r = .24$, $p < 0.01$) ve savunmacı ses davranışı ($r = .47$, $p < 0.01$) arasında pozitif yönde bir ilişki tespit

edilmiştir. Toplulukçuluk yönelimi ise destekleyici ses davranışı ($r = .44, p < 0.01$) ve medeni durum ile ($r = .28, p < 0.01$) ile pozitif yönde ilişkilidir. Savunmacı ses davranışı ise eğitim seviyesi ($r = -.20, p < 0.05$) ile negatif yönde ilişkilidir. Ayrıca, cinsiyet ile eğitim seviyesi arasında pozitif yönde bir ilişki ($r = .37, p < 0.01$) tespit edilmiştir. Bir diğer bulgu ise ikili kıdemin sırasıyla ile eğitim seviyesi ($r = .27, p < 0.01$), örgütsel kıdem ($r = .22, p < 0.05$) ile pozitif buna karşılık medeni durum ($r = -.25, p < 0.01$) ile negatif yönde bir ilişki sahip olduğudur.

Tablo 19. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar

Değişken	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Cinsiyet	-	-										
2. Medeni Durum	-	-	-0.17									
3. Eğitim Seviyesi	-	-	0.37**	-0.13								
4. Örgütsel Kıdem	7.87	13.94	0.01	-0.00	0.22*							
5. İkili Kıdem	4.80	3.82	0.17	-0.25**	0.27**	0.19*						
6. Algılanan Fazla Niteliklilik	2.40	0.85	-0.15	0.10	-0.23*	-0.12	-0.07					
7. Görelî Yoksunluk	2.92	1.16	-0.17	-0.05	-0.15	0.02	-0.05	0.54**				
8. Destekleyici Ses Davranışı	4.21	1.15	-0.09	0.09	-0.00	0.01	0.09	0.11	0.24**			
9. Savunmacı Ses Davranışı	3.87	1.24	-0.03	0.05	-0.20*	-0.00	0.12	0.36**	0.47**	0.09		
10. Toplulukçuluk Yönelimi	3.59	0.75	-0.10	0.28**	-0.08	-0.11	-0.07	0.10	0.13	0.44**	0.10	

Not: N=121, *p< 0.05, **p<0.01

2.4.3. Hipotez Testleri

Bias-corrected bootstrap tekniği ile gerçekleştirilen analiz sonuçlarına tablo 20, tablo 21, tablo 22 ve tablo 23’de yer almaktadır. Nitekim, tablo 20’den ulaşılan sonuçlara göre algılanan fazla nitelikliliğin, görelî yoksunluk ile olan ilişkisi pozitif ve anlamlı olarak tespit edilmiş olup ($b= 0.73$, $p<0.01$), destekleyici ses davranışı ($b= -0.05$, $p>0.05$) ve savunmacı ses davranışı ($b= 0.17$, $p>0.05$) ile olan ilişkisi ise anlamsız olarak tespit edilmiştir. Görelî yoksunluğun ise destekleyici ses davranışı ile olan ilişkisi anlamsız iken ($b= 0.21$, $p>0.05$), savunmacı ses davranışı ($b= 0.44$, $p>.01$) ile olan ilişkisi ise pozitif ve anlamlı olarak tespit edilmiştir. Toplulukçuluk yöneliminin ise görelî yoksunluk üzerindeki ($b= 0.18$, $p>0.05$) ve savunmacı ses davranışı üzerindeki etkisi anlamsız olarak tespit edilirken ($b= 0.03$, $p>0.05$), destekleyici ses davranışı üzerinde ise anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir ($b= 0.64$, $p<0.01$). Tablo 21’de yer alan aracılık sonuçlarına göre ise görelî yoksunluğun algılanan fazla niteliklilik ile destekleyici ses davranışı arasında aracılık rolüne sahip olduğu hipotezi reddedilmiştir ($\beta = 0.16$, 95% CI [-0.02, 0.34]). Diğer taraftan, görelî yoksunluğun algılanan fazla niteliklilik ile savunmacı ses davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu hipotezi ise desteklenmiştir ($\beta = 0.32$, 95% CI [0.15, 0.52]). Nitekim, standardize edilmiş dolaylı etki büyüklüğü ise $\beta = 0.22$ olarak tespit edilmiştir. Spesifik olarak, algılanan fazla nitelikliliğin savunmacı ses davranışı ile doğrudan ilişkili olmadığı tespit edilirken, görelî yoksunluk üzerinden dolaylı olarak ilişkili olması ise dikkat çekmektedir. Tablo 22’de algılanan fazla nitelikliliğin görelî yoksunluk üzerinden destekleyici ve savunmacı ses davranışlarıyla olan ilişkilerinde doğrudan, dolaylı ve toplam etkilere yer verilmiştir. Tablo 23’ de ise standardize edilmiş doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler yer almaktadır.

Tablo 20. Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yordayıcı	B	SH	p
Görelî Yoksunluk	Algılanan Fazla Niteliklilik	0.73	0.10	< .001
	Toplulukçuluk Yönelimi	0.18	0.13	.153
	Cinsiyet	-0.22	0.19	.256
	Medeni Durum	-0.39	0.20	.051
	Eğitim Seviyesi	-0.03	0.14	.854
	Örgütsel Kıdem	0.01	0.02	.688
	İkili Kıdem	-0.01	0.03	.641
Destekleyici Ses Davranışı	Algılanan Fazla Niteliklilik	-0.05	0.13	.686
	Görelî Yoksunluk	0.21	0.12	.065
	Toplulukçuluk Yönelimi	0.64	0.12	< .001
	Cinsiyet	-0.11	0.20	.582
	Medeni Durum	0.02	0.21	.923
	Eğitim Seviyesi	0.05	0.15	.752
	Örgütsel Kıdem	0.00	0.03	.976
Savunmacı Ses Davranışı	Algılanan Fazla Niteliklilik	0.17	0.14	.237
	Görelî Yoksunluk	0.44	0.12	< .001
	Toplulukçuluk Yönelimi	0.03	0.15	.821
	Cinsiyet	0.28	0.21	.180
	Medeni Durum	0.24	0.22	.282
	Eğitim Seviyesi	-0.29	0.13	.019
	Örgütsel Kıdem	0.00	0.03	.981
	İkili Kıdem	0.07	0.04	.093

Not: N = 121, %95 güven aralığı kullanılmıştır

Tablo 21. Aracılık Analizi Sonuçları

	95% Güven Aralıkları (Standardize Edilmemiş)	Katsayı	Alt 2.5%	Üst 2.5%
Algılanan Fazla Niteliklilik-Görelî Yoksunluk-Destekleyici Ses Davranışı		0.16	-0.02	0.34
Algılanan Fazla Niteliklilik-Görelî Yoksunluk-Savunmacı Ses Davranışı		0.32	0.15	0.52

Tablo 22. Algılanan Fazla Nitelikliliğin, Göreli Yoksunluk Üzerinden Destekleyici ve Savunmacı Ses Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri

Sonuç değişkeni	Etki türü	b	SE	β	Alt 2.5%	Üst 2.5%	p
Destekleyici Ses Davranışı	Toplam etki (c)	.10	.11	.08	-.12	.29	.329
Destekleyici Ses Davranışı	Dolaylı etki	.16	.09	.11	-.02	.34	.081
Destekleyici Ses Davranışı	Doğrudan etki (c')	-.05	.13	-.04	-.32	.20	.686
Savunmacı Ses Davranışı	Toplam etki (c)	.49	.12	.33	.25	.73	< .001
Savunmacı Ses Davranışı	Dolaylı etki	.32	.09	.22	.15	.52	.001
Savunmacı Ses Davranışı	Doğrudan etki (c')	.17	.14	.11	-.10	.46	.237

Not: N = 121, *p< 0.05, **p<0.01, 5000 bootstrap ile analiz gerçekleştirilmiştir.

Tablo 23. Standardize Edilmiş Etkiler

Değişken	Etki Türü	Alt 2.5%	Etki	Üst 2.5%
Destekleyici Ses Davranışı	Toplam	-0.089	0.08	0.216
Destekleyici Ses Davranışı	Total Dolaylı	-0.013	0.11	0.249
Destekleyici Ses Davranışı	Doğrudan	-0.231	-0.04	0.147
Savunmacı Ses Davranışı	Toplam	0.175	0.33	0.478
Savunmacı Ses Davranışı	Total Dolaylı	0.102	0.22	0.340
Savunmacı Ses Davranışı	Doğrudan	-0.069	0.11	0.306

Not: N = 121, %95 güven aralığı kullanılmıştır.

3.BÖLÜM TARTIŞMA

Bu çalışmada, algılanan fazla nitelikliliğin, görelî yoksunluk üzerinden destekleyici ve savunmacı ses davranışıyla olan ilişkisi ve algılanan fazla nitelikliliğin görelî yoksunluk ile ilişkisinde hizmetkâr liderlik algısının ve grup fazla nitelikliliğinin düzenleyicilik etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda, araştırmanın hipotezleri iki farklı çalışma altında sınanmıştır. İlk çalışmada (ana çalışma), araştırmanın bütün hipotezleri test edilirken, ikinci çalışmada ise ilk çalışmadan farklı olarak çalışanların ses davranışlarını öz-raporlama ile tespit edilmiştir ve bu çalışma kapsamında yalnızca aracılık hipotezleri değerlendirilmiştir. İlk çalışmada, sivil havacılık sektöründe çeşitli pozisyonlarda bulunan ve geçici olmayan 32 çalışma grubundan 204 çalışan ve bu çalışanların 32 yöneticisinden veri toplanmıştır. İkinci çalışmada ise (ilk çalışmadaki katılımcılardan farklı) sivil havacılık sektörü içerisinde çeşitli pozisyonlarda görev yapan 121 çalışandan toplanan veriler üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Kısaca elde edilen bulgular, her iki örneklem kapsamında geçerli olan tek bulgunun algılanan fazla nitelikliliğin, görelî yoksunluk ile pozitif ve anlamlı olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Nitekim, ilk çalışma kapsamında algılanan fazla nitelikliliğin, destekleyici ve savunmacı ses davranışı ile pozitif ve anlamlı olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık düzenleyicilik ve aracılık hipotezleri ise reddedilmiştir. İkinci çalışma kapsamında ise algılanan fazla nitelikliliğin görelî yoksunluk üzerinden savunmacı ses davranışıyla olan ilişkisi anlamlı olarak tespit edilmiş olup, görelî yoksunluğun, algılanan fazla niteliklilik ile destekleyici ses davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği öngörüsü ise reddedilmiştir. Ayrıca dolaylı koşullu etkiler de reddedilmiştir. Bu bulgular, sivil havacılık sektörünün yüksek standartlar, yoğun koordinasyon gereksinimi ve hiyerarşik yapısı içerisinde çalışanların fazla niteliklilik algılarının özellikle görelî yoksunluk duygusunu tetikleyebileceğine işaret etmektedir.

3.1. TEORİK KATKILAR

Algılanan fazla nitelikliliği, ses davranışının farklı türleri ile inceleyen bazı araştırmacılar (örneğin, S. Liu vd., 2024; Ma vd., 2023; Yu vd., 2024) algılanan fazla niteliklilik ile ses davranışı türleri arasında aydınlatılması gereken birçok ilişki örüntüleri olduğunu ileri sürüp bu yönde araştırmalar için çağrılarda bulunmuşlardır. Özellikle Ma vd. (2023) tarafından ses davranışının; destekleyici, yapıcı, savunmacı ve yıkıcı ses davranışı olmak üzere dört farklı türde de meydana gelebileceğini öne süren Maynes ve Podsakoff'un (2014) ses davranışı türleri sınıflandırmasının; algılanan fazla niteliklilik ile birlikte incelenmesi çağrısı ve “*örgütsel etkililiği geliştirmek için gelecekteki araştırmacılar algılanan fazla niteliklilik-ses davranışı ilişkisini incelerken, ses davranışının diğer türlerini de incelemelidir*” (s. 11), çağrısına yönelik olarak mevcut araştırma ile Görelî Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976) ve Sosyal Karşılaştırma Teorisi (Festinger, 1954) kapsamında algılanan fazla niteliklilik ve ses davranışı literatürüne görece sınırlı ancak tamamlayıcı bir devam katkısı yapılması amaçlanmıştır. Ayrıca, doğrudan görelî yoksunluğu temsil eden seçilmiş bir olumsuz duygu yerine, görece incelenen araştırmalar kapsamında, çok fazla araştırmada sıklıkla ele alınmayan görelî yoksunluğun bir aracı mekanizma olarak mevcut araştırma içerisinde doğrudan bir değişken olarak ele alınmıştır. Algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluk arasındaki ilişki örüntülerinin kavranması, bu değişkenlerin ilişkinin doğasını ortaya koymak açısından da kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda, fazla nitelikliliğin görelî yoksunluğa nasıl yol açtığını anlamak için iki kavram arasındaki ilişkinin netleştirilmesi gerekmektedir (Erdogan vd., 2018; Lee vd., 2021). Öyle ki algılanan fazla nitelikliliğin, duygusal mekanizmalar aracılığı ile ses davranışının iki farklı türü ile olan ilişki örüntülerinin incelenmesiyle süregelen algılanan fazla niteliklilik ve ses davranışı araştırmalarına da görece sınırlı ancak yeni bir ek katkı sağlanması amaçlanmıştır. Ek olarak, bu araştırma sivil havacılık sektöründe kendini fazla nitelikli algılayan çalışanların ses davranışlarının hangi koşullarda yapıcı veya savunmacı şekilde ortaya çıktığını anlamaya yardımcı olmaktadır.

Bazı araştırmacılar (örneğin, Alvi vd., 2024; Erdogan ve Bauer, 2009) algılanan fazla niteliklilik ile ilişkili olan görelî yoksunluğun hangi doğru müdahaleler veya doğru sınırlayıcı koşullar altında azaltılabileceğine veya ortadan kaldırılabileceğine yönelik liderlik tarzları gibi bazı spesifik sınırlayıcı koşulların araştırılmasına dikkat çekmişlerdir. Nitekim, bu yönde çağrılara da bir katkı olarak mevcut araştırmada liderlik tarzlarından

bir tanesi olan hizmetkâr liderlik algısı, algılanan fazla niteliklilik ve görelî yoksunluk arasında bir sınırlayıcı koşul olarak incelenmiştir. Ayrıca, bazı araştırmacılar (örneğin, Erdogan vd., 2011a; Hu vd., 2015; Jahantab, 2020; Jahantab vd., 2024; Jahantab vd., 2023; Sierra, 2011) kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların tutumlarının ve davranışlarının, organizasyonun farklı katmanları içerisinde, çeşitli durumsal koşullar içerisinde değerlendirilmesinin, algılanan fazla nitelikliliğin çok fazla aydınlatılmayan bazı ilişki örüntülerine de ışık tutabileceği çağrılarını dikkate alarak (Jahantab vd., 2024; Jahantab vd., 2023; Sierra, 2011), mevcut araştırma içerisinde kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların görelî yoksunluk deneyimleri üzerinde (grup düzeyinde bir sınırlayıcı koşul olarak) grup fazla nitelikliliğinin sınırlayıcı koşul etkisi de araştırılmıştır.

İlk çalışma çerçevesinden değerlendirildiğinde ulaşılan sonuçlar sivil havacılık sektöründen ulaşılan bulgular neticesinde algılanan fazla nitelikliliğin yönetici değerlendirmeli savunmacı ve destekleyici ses davranışlarıyla pozitif yönde ilişki örüntülerine sahip olduğunu göstermektedir. Nitekim bu bulgu, farklı örneklemlerde yapılan algılanan fazla niteliklilik ve ses davranışları ilişkisi üzerine yürütülen araştırmalardan ulaşılan bulgular ile uyumlu olarak algılanan fazla niteliklilik ve (bütüncül ve/veya farklı türleri kapsamında) ses davranışı başta olmak üzere (Cui, 2023; Duan vd., 2022; Erdogan vd., 2020a; Z. Liu vd., 2024; Ma vd., 2023; Zhou ve Chen, 2024), çeşitli sonuç değişkenleri ile olan ilişkisinde algılanan fazla nitelikliliğin hem olumlu hem de olumsuz iş tutumları ve davranışlarla ilişkili olabildiği ikircikli araştırma sonuçlarına bir yeni katkı olarak görülebilmektedir. Bu bağlamda, algılanan fazla nitelikliliğin, görelî yoksunluktan bağımsız olarak, her zaman olumsuz iş tutumları ve davranışlarıyla eşgüdümlü olarak anılmaması gerektiği, fazla nitelikli çalışanların iş tutum ve davranışlarına olumlu katkılar da verebilecekleri görüşü ile de uyumlu olduğuna yönelik görüşe de yeni bir katkı sağlamaktadır (Erdogan vd., 2011b).

Ulaşılan bulgunun araştırmanın (her iki) örnekleminin sivil havacılık çalışanlarını içerdiği düşünüldüğünde ve sektör içerisinde nitelikli çalışanlara duyulan ihtiyaçlar göz önünde bulundurulduğunda (İşler vd., 2012; Macit ve Macit, 2017), bu durumun kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların bakış açısından önemli bir avantaj olarak görülebileceği tahmin edilmektedir. Öyle ki, kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların, kendi çalışma grupları içinde sahip oldukları fazla niteliklerle kilit roller üstlenebileceği ve bu kilit rolleri ise kendilerini fazla nitelikli olarak

değerlendiren çalışanların halihazırdaki kaynaklara daha kolay ve/veya kendileri için kullanabilecekleri yeni kaynaklara ulaşmak amacıyla bilinçli olarak ses davranışları sergilemeye daha fazla motive olmalarına neden olabilmektedir (Qin vd., 2014; Xiang vd., 2025). Söz konusu bağlam kapsamında ulaşılan bulgunun Benlik Sunumu Teorisi (Baumeister ve Hutton, 1987) ile uyumlu olduğu söylenebilmektedir. Nitekim, ikinci çalışma kapsamında algılanan fazla niteliklilik ile destekleyici ses davranışı arasındaki anlamlı ilişkinin tespit edilememesi de Benlik Sunumu Teorisi ile uyumlu olduğu düşünülmektedir. İlgili teorinin odak noktası, bireylerin dinleyiciler üzerinde olumlu izlenim yaratacak biçimde kendilerini tanıtmaları ve bu role uygun davranmasıdır. Nihai amaç bu şekilde dinleyicileri etkilemek ve/veya yönlendirmek, esas olarak bu şekilde bireylerin kendilerine fayda sağlamasıdır (Baumeister ve Hutton, 1987). Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, ulaşılan bulgunun kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların, formal olarak belirli güce sahip ve ödül ve ceza gibi çeşitli güçleri elinde bulunduran yöneticilerinden kendilerine fayda sağlayabilmek adına onları etkilemek veya yönlendirmek için beklentilere uygun şekilde davranma eğiliminde oldukları değerlendirilmektedir (Baumeister ve Hutton, 1987). Nitekim, bazı örgütlerce çalışanlarından destekleyici ses davranışı sergilemelerine yönelik beklentileri olduğu da göz önünde bulundurulduğundan, elde edilen bulgunun şaşırtıcı olmadığı düşünülmektedir (Bao vd., 2025; Newton vd., 2022).

Algılanan fazla nitelikliliğin savunmacı ses davranışı ile olan ilişkisinin pozitif ve anlamlı tespit edilmesi ise Görelî Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976) ile uyumludur. Nitekim, ilgili teori çerçevesinde kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların savunmacı ses davranışı göstermeleri, hakkettikleri koşullar ile arzu ettikleri koşullar arasındaki olumsuz sapmanın yarattığı psikolojik gerilim ile bir anlamda örgütlerini cezalandırmak adına savunmacı ses davranışı göstermeleri ile açıklanabilmektedir (F. Liu vd., 2024b; Peng vd., 2023). Ek olarak ulaşılan bu bulgu algılanan fazla nitelikliliğin çeşitli istenmeyen tutum ve/veya davranışlara yol açtığını ifade eden incelenen araştırmalar kapsamında ulaşılan bazı araştırma bulguları ile de uyumludur (Johnson ve Johnson, 1996; Johnson ve Johnson, 2000a, 2000b).

Elde edilen doğrudan ilişkilerin bulguları bütüncül bir bakış açısı ile Görelî Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976) çerçevesinden değerlendirildiğinde ise algılanan fazla niteliklilikten ziyade algılanan fazla nitelikliliğe eşlik eden görelî yoksunluğun doğru

koşullar ile yönetilebilmesinin görece daha ön planda tutulabilmesinin gerekliliğine dikkat çekmektedir. Dahası, ulaşılan sonuçlar görece yoksunluğun her koşulda algılanan fazla niteliklilik ile ilişkili olan sonuç değişkenleri ile aynı yönde ilişkiler sergileyebileceğini göstermiştir. Bu durum içinde bulunulan bağlama özgü bazı sınırlayıcı veya durumsal koşulların sağlanmasıyla algılanan fazla nitelikliliğin olumlu çıktılarla ilişkili olabileceğine yönelik bir sinyal olarak değerlendirilebilir. Haliyle, bu aşamada algılanan fazla nitelikliliğin olumlu veya olumsuz iş tutumları ve davranışlarıyla olan ilişkiindeki görece temel ölçütün durumsal ve sınırlayıcı koşullar ile birlikte farklı açıklayıcı teorik mekanizmalar olduğunu söylemek makul görünmektedir (Erdogan ve Bauer, 2021). Öte yandan, ikinci çalışma kapsamında ise ilk çalışmadan farklı olarak algılanan fazla nitelikliliğin destekleyici ve savunmacı ses davranışlarıyla olan ilişkisi anlamsız olarak tespit edilmiştir. Ulaşılan bu bulgunun kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların algılanan fazla nitelikliliklerinden kaynaklı olarak yanlış algılara sahip olabileceklerini ve aslında ses davranışı göstermediklerini düşünmeleri temelinde açıklanabilmektedir (Lee vd., 2021). Gerçekten de literatürde yer alan bazı araştırmalarda algılanan fazla niteliklilik kapsamında (örneğin: Harari vd., 2017; Lee vd., 2021) yönetici değerlendirmeli çıktı puanlamaları ile öz-raporlamalı çıktı puanları arasında farklılıkların olduğunu öne süren bulgular alışılmadık değildir.

Araştırmada yer alan her iki çalışma kapsamında da ulaşılan ortak bulgu ise algılanan fazla nitelikliliğin görece yoksunluk ile pozitif yönde ilişkili olduğudur. Nitekim bu bulgu, literatürde görece sınırlı sayıda olan bazı araştırmalardan (örneğin: Çalışkan vd., 2025; Erdogan vd., 2018; Lee vd., 2021; Yeşiltaş vd., 2023) ulaşılan bulgular ile örtüşmektedir. Haliyle, algılanan fazla nitelikliliğin, motivasyon eksikliğine veya motivasyonsuzluğa zemin hazırlayabildiği söylenebilir (Lee vd., 2021). Bu bağlamda, görece yoksunluğun temel ilkelerinden bir tanesi algılanan haksız dezavantajlı bir pozisyonda bulunmanın duygusal bir tepkiye yol açabileceği dikkate alındığında (Crosby, 1976), algılanan fazla nitelikliliğin görece yoksunluk ile neden ilişkili olduğu daha anlaşılabilir.

Mevcut araştırmadan ulaşılan bir diğer bulgu ise görece yoksunluğun algılanan fazla niteliklilik ile savunmacı ses davranışı ilişkisindeki aracılık rolünün çalışanların yönetici değerlendirmeli savunmacı ses davranışları ile anlamlı olarak tespit edilememesine karşın, araştırma içerisindeki ikinci örnekleme ise öz-değerlendirmeli savunmacı ses davranışlarında ise anlamlı olarak tespit edilmesidir. Nitekim, görece her iki

örneklemedeki katılımcılar bağlamsal bir faktör olarak aynı sektör içerisinde yer alsalar da, bu bulgunun Lee vd. (2021) tarafından da dikkat çekildiği üzere, algılanan fazla nitelikli çalışanların motivasyon eksikliklerine zemin hazırlayan görece yoksunluk deneyimlerini ve bu deneyimden kaynaklı olumsuz duygularını yöneticilerine yansıtmaya yerine (onlardan) saklamaya daha yatkın oldukları söylenebilir (Lee vd., 2021). Diğer bir bulgu ise görece yoksunluğun, algılanan fazla niteliklilik ile destekleyici ses davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olabildiği hipotezinin her iki alt çalışma kapsamında da desteklenmediğidir. Bu çerçeveden, ulaşılan bulgunun incelenen araştırmalarla uyumlu biçimde, algılanan fazla nitelikliliğin ses davranışıyla ilişkisinin dağınık bir bulgu deseni sergilediğini öne süren araştırmalar ile benzer bir örüntü sergilemektedir (örneğin: Cui, 2023; Duan vd., 2022; Erdogan vd., 2020a; Ma vd., 2023). Spesifik olarak, Erdogan vd. (2020a) tarafından yapılan araştırmadan ulaşılan bulgular; bir sınırlayıcı koşul olarak birey-örgüt uyumunun düşük, orta ve yüksek seviyelerine göre fazla niteliklilik ve ses ilişkisi negatiften, anlamsız ve pozitif dahi dönüşebilmesi, mevcut ilişki örüntülerinin görece dinamikliğini ve doğrudan ilişkilerden ziyade algılanan fazla nitelikliliğin, diğer sonuç değişkenleri ile olan ilişkileri ile benzer biçimde çeşitli sınırlayıcı ve durumsal koşulların mevcut ilişkileri şekillendirmede büyük rol oynayabileceği görüşü ile uyumlu olarak görülmektedir (Erdogan ve Bauer, 2009).

Bir diğer bulgu ise hizmetkâr liderlik algısının, algılanan fazla niteliklilik ile görece yoksunluk arasındaki ilişkide anlamlı bir sınırlayıcı koşul etkisine sahip olmadığıdır. Gerekçe olarak hizmetkâr liderliğin yetiştiricilik özelliğinin (van Dierendonck, 2011), belki de fazla nitelikli çalışanların yöneticileri ile olan etkileşim niteliğinden dolayı ön plana çıkmaması; başka bir ifadeyle; fazla nitelikli çalışanların yöneticilerinin öncelikli olarak kaynak ve/veya ödül paylaşımını yaptığı grupta yer almaması, haliyle yöneticilerinin yetiştiricilik özelliklerinden faydalanabilecekleri bir sosyal ilişki yerine yöneticileriyle daha çok ekonomik bir ilişki içerisinde olabilmeleri düşünülmektedir (Andersen vd., 2020; Sparrowe ve Liden, 1997). Bu bağlamda, elde edilen bulgunun, Shore vd. (2006) tarafından tanımlanan ekonomik değişim ilişkileriyle uyumlu olduğu değerlendirilebilir. Söz konusu ilişki türü, taraflar arasında kişisel yakınlık içermeyen bir etkileşimi ifade etmektedir (Shore vd., 2006). Dolayısıyla fazla nitelikli çalışanların yöneticileriyle ilişkilerinin daha çok bu çerçevede şekillenmesi, hizmetkâr liderliğin

yetiştirici ve destekleyici yönlerinin çalışanlar tarafından daha sınırlı algılanmasına yol açmış olabilir.

Diğer bir taraftan, hizmetkâr liderlik ile ilişkilendirilen birçok olumlu tutum ve/veya davranışların yanı sıra bu liderlik tarzını daha az gerçekçi veya belirli koşullar altında doğrudan olumsuz etkileri olduğunu öne süren araştırmalar da mevcuttur (Gao ve Liu, 2023; Kessler, 2019; Mumford ve Fried, 2014). Nitekim, elde edilen bulgunun araştırmanın örneklemini oluşturan sivil havacılık sektörü çalışanları kapsamında düşünüldüğünde ise sektörün yüksek güvenlik, emniyet ve koordinasyon talep eden dinamiklerinin (Aksoy ve Dursun, 2018; Mızrak ve Mızrak, 2020), hizmetkâr liderliğin yetiştiricilik özelliklerini belirli ölçülerde kısıtlayabileceği ve bu nedenden dolayı çalışanların yöneticilerini/liderlerini hizmetkâr lider olarak algılamayabileceği de öngörülmektedir.

Mevcut araştırma içerisinde yer verilen grup fazla nitelikliliğinin algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluk arasındaki ilişkideki sınırlayıcı koşul etkisi de anlamsız olarak tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, (araştırma örneklem kapsamında) kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların görelî yoksunluk deneyimleri üzerinde çalışma grupları fazla nitelikliliğinin bir sınırlayıcı koşul etkisini olmadığını göstermektedir. Ulaşılan bu bulgu, literatürde yer alan bazı araştırmaların bulgularından (örneğin: Hu vd., 2015; Jahantab, 2020; Zhang vd., 2023) farklılaşmaktadır. Gerekçe olarak ise Sosyal Karşılaştırma Teorisi (Festinger, 1954) kapsamında kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların kendilerine sosyal referans seçerken her zaman kendilerine çalışma grupları içerisinde sosyal referanslar belirlemeyebilecekleri, sosyal referanslarını dış çevrelerden de seçebilecekleri ve sosyal referans seçim süreci ilgili aydınlatılmayan bir çok faktör olduğu göz önüne alındığında bu bulgunun anlaşılabilir olduğu düşünülmektedir (Greenberg vd., 2007; Kulik ve Ambrose, 1992; Shah, 1998). Nitekim araştırmanın her örnekleminin sivil havacılık sektörü çalışanlarından meydana geldiği düşünüldüğünde diğer pek çok farklı sektöre kıyasla havacılık sektörü içerisinde nitelikli çalışanlara olan talepler göz önünde bulundurulduğunda (Macit ve Macit, 2017), bu durumun kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların ise sosyal referanslarının çalışma grupları içerisinde daha fazla dış çevrelerden de belirleme olasılığını arttırabildiği değerlendirilmektedir.

Mevcut araştırma sonuçlarından elde edilen son bulgu ise algılanan fazla niteliklilik ve görelî yoksunluk ilişkisinde hizmetkâr liderlik algısının ve grup fazla nitelikliliğinin eş zamanlı/ortak düzenleyicilik rolü bulunmadığıdır. Nitekim, bu bulgunun (mevcut araştırma örneklemini kapsamında) kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların mevcut koşullarında herhangi bir iyileşmeye yönelmek ve yöneticileri ile uzun dönemli ilişkiler sağlamak gibi uzun vadeli çözümlere odaklanmak yerine, dış referansları kriter olarak daha kısa vadeli çözümlere başvurabileceklerine işaret etmektedir. Nitekim, (mevcut işte) yeteneklerinden tam olarak faydalanamamak kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların kayıp, hayal kırıklığı, içerleme gibi duygulara sahip olmasına yol açabilmekte ve koşullar ne olursa olsun en kısa sürede bu olumsuz duygulardan kurtulmaya yönelik tepki göstermelerine neden olabilmektedir (Jiang vd., 2025; Schreurs vd., 2020; Smith vd., 2012). Nitekim benzer bir bulguya Zhou vd. (2023) tarafından yapılan araştırmadan da ulaşılmıştır. Bu araştırmada, fazla niteliklilik algısının çeşitli olumsuz duygulara zemin hazırlayabilmekte, bu sayede meydana gelen olumsuz duygular ile ilişkili olarak (kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan) çalışanlar öz değerlerini, sahip oldukları kaynakları sorgulayabilmekte ve nihayetinde kariyerlerinde mesleki tavizler verebildiği ifade edilmektedir (Zhou vd., 2023). Nitekim, bu bulgu ile uyumlu olarak, havacılık sektöründe, sektörün görece pek çok farklı sektörle karşılaştırıldığında, daha fazla transfer, yükselme ve kariyer geçişi imkânına olanak tanıyan çalışanlar açısından kariyerlerinde avantaj sağlayabilecek çeşitli dinamikler göz önünde bulundurulduğunda (İşler vd., 2012; Macit ve Macit, 2017), kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların olumsuz deneyimlerini ortadan kaldırmak adına bir mücadele vermekten ziyade görece mevcut olumsuz durumlarını bir an önce sonlandırabilmek adına çeşitli mesleki tavizler verme ihtimallerinin hiç de az olmayabileceği öngörülmektedir.

3.2. PRATİK KATKILAR

Mevcut araştırmadan ulaşılan bulgular teorik çıkarımların yanı sıra kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanlara yönelik bazı önemli olabilecek pratik katkılar da sunmaktadır. Nitekim, piyasa koşullar doğru iş için doğru çalışan eşitliğine sığmamakta özellikle zorlayıcı ekonomik koşullarda fazla nitelikli çalışanlar piyasada kaçınılmaz günden güne artan sayılarda yer almaktadır (Maynard ve Feldman, 2011; Song vd., 2026;

C. H. Wu vd., 2022). Öyle ki örgütler ve yöneticiler bakış açısıyla bir taraftan, (her ne kadar nesnel olarak öyle olmasa bile) kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların motivasyon eksikliği, iş tatminsizliği ve yüksek devir oranı riski diğer taraftan ise fazla nitelikleri çalışanların sahip oldukları yüksek kazanımları ile vadettikleri göz önünde bulundurulduğunda fazla nitelikli çalışanların istihdamı ve yönetimi “*iki ucu keskin bir kılıç*” (Xiang vd., 2025, s. 2) olarak tanımlanmaktadır (Chen ve Liu, 2023; Erdogan vd., 2011b; Lee vd., 2021; Long, 2022). Nitekim, mevcut araştırmadan ulaşılan bulgular da bu görüşü destekler niteliktedir.

Mevcut araştırmadan ulaşılan bulgular kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların hem arzu edilen (destekleyici) hem de istenmeyen (savunmacı) ses davranışları gösterebileceklerini ortaya koymuştur. Diğer taraftan ise algılanan fazla niteliklilik kaynaklı görece yoksunluk çalışanların destekleyici ses davranışı gösterme motivasyonlarını engelleyebilmekte ve savunmacı ses davranışı göstermelerine yol açabilmektedir. Dolayısıyla, yöneticiler ve/veya örgütler dikkatlerini çalışanların fazla niteliklilerini yönetmeden ziyade çalışanların deneyimleyebildikleri görece yoksunluk deneyiminin yönetilebilmesi konusunda gereken çabayı gösterebilirler (Erdogan ve Bauer, 2009; Erdogan vd., 2011b). Başka bir ifadeyle, fazla nitelikli çalışanlar için asıl risklerden bir tanesi doğrudan fazla niteliklileri değil fazla niteliklilikten kaynaklanabilecek görece yoksunluk hislerini yönetmektir (Erdogan ve Bauer, 2009; Hu vd., 2015). Benzer olarak, çeşitli ilerleme olanakları ve/veya kariyer fırsatları gibi örgüt içerisindeki terfi vb. gibi süreçlerdeki kriter değerlendirmelerde gerekli şeffaflığı sağlamak da adaletsizlik üzerinden kurulan karşılaştırmalar sonucunda ortaya çıkabilen görece yoksunluğa sahip olan fazla nitelikli çalışanların bu duygularını hafifletebilme potansiyeline sahiptir (Schreurs vd., 2020). Bu bağlamda insan kaynakları tarafından örgütsel kariyer destekleri (Wang ve Li, 2024), mentorluk programları (Grocutt vd., 2022) ve, iş zenginleştirme (Orpen, 1979) gibi çeşitli kariyer yönetimi içeren ve motivasyonu arttıran yöntemlerin çalışanların fazla niteliklilik algıları ile ilişkili olarak görece yoksunluk deneyimlerini azaltmada önemli bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Ses davranışının en baştan engellenmesinin çalışanların olumlu iş tutumlarını ve/veya davranışlarını istenmeyen sonuçlara dönüştürme potansiyeline dahi sahip olduğu ifade edilebilmektedir. (Bashshur ve Oc, 2015). Buna karşılık, çalışanların endişelerini, rahatsızlıklarını ve önerilerini konunun muhataplarına iletme

özgürlükleri, çalışanların hissettikleri stresleri ve tatminsizlikleri azaltma eğilimine sahiptir (Ashford vd., 2009; Morrison ve Milliken, 2000).

Destekleyici ses davranışı birimlere ve/veya örgütsel süreçlerde küçük ancak anlamlı iyileştirmelere zemin hazırlayıp, sosyal uyuma olumlu yönde katkı sağlayabilmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014; Xiang vd., 2025). Haliyle, yöneticiler ve/veya örgütler bakış açısıyla önemli konulardan bir tanesi ses davranışını tamamen engellemekten ziyade örgütsel işleyişe yönelik tehdit oluşturabilecek ve sosyal uyumu baltalayabilen savunmacı ses davranışı yerine destekleyici ses davranışının meydana gelmesini kolaylaştıran faktörlerin belirlenmesidir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Öyle ki fazla nitelikli çalışanların destekleyici ses davranışı sergilemeleri; fazla nitelikliliğin arzu edilen olumlu bir yönünü temsil etmektedir.

Kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanları, buldukları mevcut psikolojik ve/veya durumsal koşullardan bağımsız olarak değerlendirmek yanılgıya yol açabilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler ve/veya örgütler açısından çalışma grubu dinamiklerinin doğru kurulması, grup içi çalışanların birbirlerine yönelik karşılıklı uyumun ve güvenin artırılmasına yönelik hem örgüt içi hem de örgüt dışı faaliyetler ile fazla nitelikliliğin ilişkisel dinamiklerine yatırım yapılabilmektedir (Y. Li vd., 2022). Doğru ilişki dinamiklerinin sağlanması ile kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanların grup içi dinamikleri göz önünde bulundurarak destekleyici ses davranışı gösterme eğilimlerini arttırırken, savunmacı ses davranışı gösterme eğilimlerini ise azaltabilmektedir.

Ses davranışını sergilemek, sessizlik göstermeye kıyasla risk içerdiği için yöneticiler açısından kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların gerçekten söyleyecek bir fikrinin olmadığı için mi yoksa kendisini korumak için mi ses davranışı göstermediğinin tespit edilmesinin de önemli olabileceği düşünülmektedir (Burriss, 2012; Maynes ve Podsakoff, 2014). Bu bağlamda, örgüt hiyerarşisi içerisinde geri bildirim kanallarının açık tutulmasının ve kendilerini fazla nitelikli olarak değerlendiren çalışanların bu geri bildirim kanallarına başvurmalarına yönelik onları cesaretlendirmenin ses davranışının daha kolay meydana gelebilmesine yönelik olası çözüm yöntemlerinden bir tanesi olabileceği tahmin edilmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Her araştırmada olduğu gibi, mevcut araştırma için de bazı kısıtlar bulunmaktadır. İlk olarak, ilişkiyel araştırma tasarımıının bir gereği olarak değişkenler arasında ilişki örüntüleri kullanılmıştır ve bu nedenle ilişki örüntüleri herhangi bir nedensellik ilişkisi göstermemektedir (Creswell, 2015; Creswell ve Creswell, 2018). Ayrıca, hipotezler arasındaki ilişkilerin yönünü ifade etmek için bir teorik arka plandan yararlanılsa da ilişki örüntülerinin ters yönde de olabileceği ihtimali her zaman muhtemeldir (Creswell, 2015; Creswell ve Creswell, 2018).

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise her iki alt çalışmanın örneklem seçim stratejisi olasılığa dayalı olmayan yöntemlerden meydana gelmektedir. Bu nedenle, araştırmadan ulaşılan sonuçlar herhangi bir temsiliyet ve buna bağlı olarak genelleme içermemektedir (Creswell, 2015). Diğer bir anlatımla, mevcut araştırmadaki örneklem seçim stratejilerine bağlı olarak elde edilen bulgular bütün sivil havacılık grupları ve/veya çalışanlarını için (evren için) genellenemez.

Araştırmadaki bir başka kısıt ise küme sayısının görece sınırlı olmasıdır. Öyle ki, bazı araştırmacılar (örneğin, Bell vd., 2010; Maas ve Hox, 2005) seviye iki düzeyindeki küme sayısının asgari 30 olması gerektiğini ifade etmektedir. Nitekim, farklı zaman noktalarında veri toplanmasının görece bir dezavantajı olarak katılımcı sayısında azalış meydana gelmiş, dolayısıyla grup düzeyi için önerilen kriter yalnızca alt sınırdan karşılanmıştır.

Mevcut araştırma içerisinde algılanan fazla niteliklilik tek bir üst boyut olarak incelenmiş olup zorunlu fazla niteliklilik ve bilinçli fazla niteliklilik ayrımı yapılamamıştır. Nitekim; fazla niteliklilik literatürü, her zaman fazla nitelikliliğin olumsuz iş çıktıları veya örgütsel çıktılarıyla ilişkili olmayabileceğini, aksine, bazı çalışanların birçok farklı sebeple fazla nitelikliliği bilinçli olarak kabul edebileceğini ifade etmektedir (Y. Li vd., 2024; Yan vd., 2025). Haliyle, aradaki ayrımın yapılamaması mevcut araştırma için değinilmesi gereken kısıtlardan bir tanesidir.

Bir başka kısıtın ise kendilerini fazla nitelikli olarak algılayan çalışanlar için algılanan istihdam edilebilirlik olduğu düşünölmektedir (Vanhercke vd., 2014). Özellikle sivil havacılık sektörü bağlamında algılanan istihdam edilebilirliğin, çalışanların iş tutum ve

davranışları üzerinde önemli rol oynayabileceği değerlendirilmektedir. Benzer şekilde, bir bireysel özellik olarak çalışanların sosyal karşılaştırma yönelimlerinin doğrultusunun (aşağı yönlü karşılaştırmaya eğilim, yukarı yönlü karşılaştırmaya eğilim) (Yip ve Kelly, 2013), mevcut araştırma içerisinde ölçümlenmemiş olması ve bu nedenle kontrol değişkeni olarak konumlandırılmaması da araştırmanın bir başka kısıtıdır.

Yine benzer şekilde, lidere duyulan güvenin ve çalışanın bakış açısından yöneticilerinin fazla nitelikli görülüp görülmemesi gibi faktörlerin de hizmetkâr liderlik algısı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir (S. Liu vd., 2024). Bu faktörlerin ölçümlenmemesi mevcut araştırmanın bir başka sınırlılığıdır. Yine hizmetkâr lider algısının liderin herhangi bir gücü olmadığına veya ödül-ceza gibi doğrudan pozisyonundan gelen güçlerine yönelik şüphe de hizmetkâr liderliğin etkililiğine ve/veya her bağlamda etkililik göstermemesine yönelik bazı araştırmacılar (örneğin, Gao ve Liu, 2023; Kessler, 2019; Mumford ve Fried, 2014) tarafından belirtilen şüpheler ile ilişkilendirilebilmektedir. Bu nedenle çalışanların yöneticilerine ilişkin pozisyon gücü algılarının kontrol edilmemesi de bir kısıt olarak değerlendirilebilir (Zigarmi vd., 2015).

Ek olarak, mevcut araştırmanın her iki örneğinde de iş unvanları ve/veya çalışanların ve çalışma gruplarının bağlı oldukları örgüt dinamikleri kontrol değişkenleri olarak kullanılmamıştır. Nitekim bu durum örgütsel düzeyde farklılaşabilecek makro faktörlerin etkisinin ayrıştırılmamasına neden olan bir sınırlılık olarak görülmektedir. Ek olarak çeşitli sektör dinamiklerinin çalışma içerisinde makro düzeyde kontrol değişkenleri kullanılmaması da mevcut araştırmanın bir başka kısıtı olarak görülebilmektedir.

Son olarak belirtilmesi gereken bir diğer husus ise mevcut araştırma kapsamında Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından detaylandırılan dört farklı ses davranışı türünden yalnızca destekleyici ve savunmacı ses davranış türünün incelendiğidir. Bu doğrultuda, gelecekteki araştırmalarda Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından öne sürülen dört farklı işlevdeki ses davranışının tek bir model altında eş zamanlı incelenmesinin, algılanan fazla niteliklilik ile ses davranışları arasındaki ilişkilere dair yeni ve daha kapsamlı bağlantı örüntülerinin ortaya konmasında katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

SONUÇ

Bu araştırmada, (her iki alt çalışma kapsamında) sivil havacılık sektöründe çeşitli pozisyonlarda faaliyet gösteren çalışanlardan veri toplanarak bu çalışanların fazla niteliklilik algılarının görelili yoksunluk aracılığıyla destekleyici ve savunmacı ses davranışı ile olan ilişkisi ve algılanan fazla niteliklilik ile görelili yoksunluk arasındaki ilişkide hizmetkâr liderliğin ve grup fazla nitelikliliğin düzenleyicilik rolü araştırılmıştır. Birinci çalışmada araştırma içerisinde yer alan bütün hipotezler sivil havacılık sektöründe çeşitli pozisyonlarda bulunan 32 çalışma grubundan 32 yönetici ve 204 çalışandan ulaşılan veriler ile test edilmiştir. Ulaşılan bulgulara göre algılanan fazla nitelikliliğin, destekleyici ses davranışı, savunmacı ses davranışı ve görelili yoksunluk ile olan ilişkileri pozitif ve anlamlı olarak tespit edilmiştir. Buna karşılık düzenleyicilik ve aracılık hipotezleri ise reddedilmiştir. Çalışma iki kapsamında ise sivil havacılık sektöründe çeşitli iş kollarında bulunan 121 çalışandan veri toplanmıştır. Çalışma 2’de çalışanların ses davranışları öz-puanlama ile değerlendirilmiş olup yalnızca algılanan fazla nitelikliliğin; destekleyici, savunmacı ve görelili yoksunluk ile olan ilişkileri ve araştırmadaki aracılık hipotezleri test edilmiştir. Elde edilen verilere göre algılanan fazla nitelikliliğin görelili yoksunluk ile olan ilişkisi pozitif ve anlamlı olarak tespit edilmiş olup görelili yoksunluğun, algılanan fazla niteliklilik ile savunmacı ses davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği de tespit edilmiştir. Buna karşılık çalışma iki kapsamında algılanan fazla nitelikliliğin destekleyici ve savunmacı ses davranışlarıyla olan ilişkileri ise anlamsız olarak tespit edilmiştir. Ayrıca toplanan veriler kapsamında koşullu dolaylı ilişkiler de desteklenmemiştir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology* içinde (ss. 267–299). Academic Press.
- Adams, J. S. ve Rosenbaum, W. B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46, 161–164.
- Akkuş, A. (2020). Developing a scale to measure students' attitudes toward science. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 6(4), 706–720. <https://doi.org/10.21449/ijate.548516>
- Aksoy, C. ve Dursun, Ö. (2018). A general overview of the development of the civil aviation sector in turkey. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 1060–1076. <https://doi.org/10.17755/esosder.343877>
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O. ve Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 472–484. <https://doi.org/10.1108/Lodj-09-2018-0337>
- Alfes, K. (2013). Perceived overqualification and performance. The role of the peer-group. *German Journal of Human Resource Management*, 27(4), 314–330. <https://doi.org/10.1177/239700221302700403>
- Alvi, T. H., Ilyas, H. M. S., Tariq, S., Qammar, A. ve Wang, Y. (2024). Mitigating work alienation in public sector service-delivery projects caused by perceived overqualification: The roles of empowering leadership and the psychological contracts. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(3), 504–532. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2024-0038>

- Andersen, I., Buch, R. ve Kuvaas, B. (2020). A literature review of social and economic leader–member exchange. *Frontiers in psychology*, *11*, 1474. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>
- Arvan, M. L. (2015). *How overqualification impacts job attitudes and well-being: The unique roles of perceptions and reality*, M.A., University of South Florida.
- Arvan, M. L., Pindek, S., Andel, S. A. ve Spector, P. E. (2019). Too good for your job? Disentangling the relationships between objective overqualification, perceived overqualification, and job dissatisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, *115*, 103323. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103323>
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M. ve Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. *Voice and silence in organizations* içinde (ss. 175–202).
- Bao, S., Huang, Y. ve Jolly, P. M. (2025). When feeling safe is not enough to voice: Is emotional energy the missing key? *International Journal of Hospitality Management*, *126*, 104007. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104007>
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Bashshur, M. R. ve Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, *41*(5), 1530–1554. <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>
- Bass, B. M. ve Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Baumeister, R. F. ve Hutton, D. G. (1987). Self-presentation theory: Self-construction and audience pleasing. *Theories of group behavior* içinde (ss. 71–87). New York, NY: Springer New York.

- Bavik, A., Bavik, Y. L. ve Tang, P. M. (2017). Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: A cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364–373. <https://doi.org/10.1177/1938965517719282>
- Bayhan Karapınar, P. (2010). Örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisinde performans değerlendirme kriterlerine ilişkin algının etkisi [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Bell, B., Morgan, G., Kromrey, J. ve Ferron, J. (2010). The impact of small cluster size on multilevel models: A monte carlo examination of two-level models with binary and continuous predictors. *JSM Proceedings, Section on Survey Research Methods*.
- Bergeron, D. M. ve Thompson, P. S. (2020). Speaking up at work: The role of perceived organizational support in explaining the relationship between perceptions of organizational politics and voice behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 195–215. <https://doi.org/10.1177/0021886319900332>
- Bharanitharan, K., Chen, Z. X., Bahmannia, S. ve Lowe, K. B. (2019). Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 729–743. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3925-z>
- Bickman, L. ve Rog, D. J. (2009). *The sage handbook of applied social research methods*. Sage publications.
- Bilkay, S. (2021). Havacılıkta nitelikli insan kaynağı yetiştirme sorununun üniversitelerdeki sivil hava ulaştırma işletmeciliği ve havacılık yönetimi bölümlerinde görev alan akademik kadroların niteliği-niceliği bağlamında değerlendirilmesi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.14514/BYK.m.26515393.2021.9/1.1-18>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, J. Wiley.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. *Multilevel theory, research, and*

methods in organizations. Foundations, extensions, and new directions içinde (ss. 349–381). Jossey-Bass.

- Bochoridou, A., Chatziioannou, A., Gkorezis, P. ve Triantou, A. (2025). Perceived overqualification and service behavior: A moderated mediation model of nurses' silence toward patient safety and praise from patients. *Journal of Health Organization and Management*, 39(6), 842–860. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2023-0366>
- Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of lmx and power distance in the united states and colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84–104. <https://doi.org/10.1177/0893318909335415>
- Botha, L. ve Steyn, R. (2022). Employee voice and innovative work behaviour: Empirical evidence from south africa. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080323. <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080323>
- Brinsfield, C. T. (2014). Employee voice and silence in organizational behavior. *Handbook of research on employee voice*. içinde (ss. 114–131). Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J. ve Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York, NY, US, The Guilford Press.
- Buchanan, D. A. ve Huczynski, A. A. (2017). *Organizational behaviour*. Pearson.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851–875. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0562>

- Buunk, A. P. ve Gibbons, F. X. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 3–21. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.007>
- Callan, M. J., Shead, N. W. ve Olson, J. M. (2011). Personal relative deprivation, delay discounting, and gambling. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(5), 955–973. <https://doi.org/10.1037/a0024778>
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248–267. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X)
- Castro, S. L. (2002). Data analytic methods for the analysis of multilevel questions: A comparison of intraclass correlation coefficients, rwg(j), hierarchical linear modeling, within- and between-analysis, and random group resampling. *The Leadership Quarterly*, 13(1), 69–93. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00105-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00105-9)
- Changar, M., Sesen, H., Ertan, S. S., Cavlan, G. İ. ve Soran, S. (2025). Perceived overqualification, prosocial service behavior, job crafting and person-group fit of the flight attendants: Testing a moderated-mediation model. *Journal of Air Transport Management*, 124, 102723. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2024.102723>
- Chen, C. ve Liu, X. (2023). Stop high-flyers from flying away: Interaction effect of perceived overqualification and leader humility on turnover intention. *Current Psychology*, 42(29), 25535–25547. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03673-z>
- Chen, K. ve Zhou, Q. (2025). Why and when perceived overqualification drives positive relational outcomes: An optimal distinctiveness perspective. *Journal of Business Research*, 186, 115050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115050>
- Cheng, B., Zhou, X., Guo, G. ve Yang, K. (2020). Perceived overqualification and cyberloafing: A moderated-mediation

- model based on equity theory. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 565–577. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4026-8>
- Chu, F. (2021). Congruence in perceived overqualification of team members and organizational identification. *International Journal of Manpower*, 42(3), 488–501. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0429>
- Costa, P. L., Graça, A. M., Marques-Quinteiro, P., Santos, C. M., Caetano, A. ve Passos, A. M. (2013). Multilevel research in the field of organizational behavior: An empirical look at 10 years of theory and research. *Sage Open*, 3(3), 1–17. <https://doi.org/10.1177/2158244013498244>
- Costello, A. B. ve Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assessment, research, and evaluation*, 10(7). <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>
- Cowles, E. L. ve Nelson, E. (2019). *An introduction to survey research, volume i: The basics of survey research*. Business Expert Press.
- Creswell, J. (2015). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson.
- Creswell, J. W. ve Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. ve Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85–113.

- Crosby, F. (1982). *Relative deprivation and working women*. Oxford University Press.
- Crosby, F. (1984). Relative deprivation in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 6, 51–93.
- Crosby, F. ve Gonzalez-Intal, A. M. (1984). Relative deprivation and equity theories. *The sense of injustice: Social psychological perspectives* içinde (ss. 141–166). Boston, MA: Springer US.
- Crusius, J., Corcoran, K. ve Mussweiler, T. (2022). Social comparison: A review of theory, research, and applications. *Theories in social psychology* içinde (ss. 165–187). Wiley.
- Cui, Z. (2023). Good soldiers or bad apples? Exploring the impact of employee narcissism on constructive and destructive voice. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 715. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02230-8>
- Çalışkan, S., Polat, E. ve Esen, O. (2025). The effect of perceived overqualification on relative deprivation: The moderating role of organisational silence. *Business & Management Studies: An International Journal*, 13(3), 1201–1216. <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i3.2616>
- Çankır, B. (2016). Çalışanlarda pozitif ses çıkartma davranışı nasıl oluşur? Örgütsel güven, psikolojik sözleşme İhlali, lider-üye etkileşimi İle pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 1–12. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/klujfeas/issue/26889/283218>
- Dartey-Baah, K. ve Addo, S. A. (2019). Leaders as organisational representatives: A structural model. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(2), 148–168. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-11-2017-0288>
- Davis, J. A. (1959). A formal interpretation of the theory of relative deprivation. *Sociometry*, 22(4), 280–296. <https://doi.org/10.2307/2786046>
- De Vaus, D. (2002). *Surveys in social research*. Routledge.

- De Vaus, D. A. (2001). *Research design in social research*. SAGE Publications.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Donia, M. B. L., Raja, U., Panaccio, A. ve Wang, Z. N. (2016). Servant leadership and employee outcomes: The moderating role of subordinates' motives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 722–734. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2016.1149471>
- Duan, J., Lapointe, É., Xu, Y. ve Brooks, S. (2019). Why do employees speak up? Examining the roles of lmx, perceived risk and perceived leader power in predicting voice behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 560–572. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0534>
- Duan, J., Xu, Y., Wang, X., Wu, C.-H. ve Wang, Y. (2021). Voice for oneself: Self-interested voice and its antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 1–28. <https://doi.org/10.1111/joop.12334>
- Duan, J. Y., Xia, Y., Xu, Y. ve Wu, C. H. (2022). The curvilinear effect of perceived overqualification on constructive voice: The moderating role of leader consultation and the mediating role of work engagement. *Human Resource Management*, 61(4), 489–510. <https://doi.org/10.1002/hrm.22106>
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International review of industrial and organizational psychology*, 1991, vol. 6. içinde (ss. 283–357). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Erdogan, B. ve Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557–565. <https://doi.org/10.1037/a0013528>

- Erdogan, B. ve Bauer, T. N. (2021). Overqualification at work: A review and synthesis of the literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol 8, 8*, 259–283. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055831>
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiro, J. M. ve Truxillo, D. M. (2011a). Overqualification theory, research, and practice: Things that matter. *Industrial and Organizational Psychology-Perspectives on Science and Practice, 4(2)*, 260–267. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01339.x>
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiro, J. M. ve Truxillo, D. M. (2011b). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology-Perspectives on Science and Practice, 4(2)*, 215–232. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01330.x>
- Erdogan, B., Karaeminogullari, A., Bauer, T. N. ve Ellis, A. M. (2020a). Perceived overqualification at work: Implications for extra-role behaviors and advice network centrality. *Journal of Management, 46(4)*, 583–606. <https://doi.org/10.1177/0149206318804331>
- Erdogan, B., Karakitapoğlu-Aygün, Z., Caughlin, D. E., Bauer, T. N. ve Gumusluoglu, L. (2020b). Employee overqualification and manager job insecurity: Implications for employee career outcomes. *Human Resource Management, 59(6)*, 555–567. <https://doi.org/10.1002/hrm.22012>
- Erdogan, B., Tomás, I., Valls, V. ve Gracia, F. J. (2018). Perceived overqualification, relative deprivation, and person-centric outcomes: The moderating role of career centrality. *Journal of Vocational Behavior, 107*, 233–245. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.003>
- Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel davranış: Örgüt ve birey*. Nobel Akademik.
- Ergün, N. ve Bülbül, K. G. (2019). An assessment of factors affecting airport security services: An ahp approach and case in turkey. *Security Journal, 32(1)*, 20–44. <https://doi.org/10.1057/s41284-018-0143-4>

- European Commission, E. (2025, Month Day). Eu's employment rate reached almost 76% in 2024. Eurostat. Erişim, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250415-1>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. ve Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., Cavanagh, A. ve Robin, M. (2018). Creating strategic fit aligning servant leadership with organizational structure and strategy. *Personnel Review*, 47(1), 166–186. <https://doi.org/10.1108/Pr-03-2016-0064>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A. ve Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using g*power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. ve Buchner, A. (2007). G*power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>
- Feldman, D. C. (1996). The nature, antecedents and consequences of underemployment. *Journal of Management*, 22(3), 385–407. <https://doi.org/10.1177/014920639602200302>
- Feldman, D. C., Leana, C. R. ve Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 453–471. <https://doi.org/10.1348/096317902321119682>
- Feldman, D. C. ve Maynard, D. C. (2011). A labor economic perspective on overqualification. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 233–235. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01331.x>

- Feldman, D. C. ve Turnley, W. H. (1995). Underemployment among recent business college graduates. *Journal of Organizational Behavior*, 16(6), 691–706. <http://www.jstor.org/stable/2488524>
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using spss*. London, SAGE.
- Fine, S. (2007). Overqualification and selection in leadership training. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 61–68. <https://doi.org/10.1177/1071791907304291>
- Fine, S. ve Edward, M. (2017). Breaking the rules, not the law: The potential risks of counterproductive work behaviors among overqualified employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(4), 401–405. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12194>
- Fine, S. ve 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(2), 346–355. <https://doi.org/10.1080/09585190701799937>
- Finkelstein, L. M. (2011). Overqualified as a euphemism for too old? *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 250–251. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01336.x>
- Flynn, S. I. (2011). Relative deprivation theory. *Sociology reference guide theories of social movements* içinde (ss. 100–110). Salem Press.
- Foster, M. D. ve Matheson, K. (1995). Double relative deprivation: Combining the personal and political. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(11), 1167–1177. <https://doi.org/10.1177/01461672952111005>
- Fraenkel, J., Hyun, H. ve Wallen, N. (2011). *How to design and evaluate research in education*. McGraw-Hill Education.

- Frank, R. H. (1978). Why women earn less: The theory and estimation of differential overqualification. *The American Economic Review*, 68(3), 360–373. <http://www.jstor.org/stable/1805267>
- Frey, B. B. (2022). *The sage encyclopedia of research design*. SAGE Publications.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y. ve Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192–3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Gandolfi, F. ve Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261–269. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=obo&AN=132968632&site=eds-live&authtype=ip,uid>
- Gao, R. G. ve Liu, B. (2023). Avoiding the scenario of "the farmer and the snake": The dark side of servant leadership and an intervention mechanism. *Journal of Managerial Psychology*, 38(4), 289–302. <https://doi.org/10.1108/Jmp-02-2022-0062>
- Gizlier, Ö. (2021). Algılanan aşırı nitelikliliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi *Beykoz Akademi Dergisi*, 9(1), 57–67. <https://doi.org/10.14514/BYK.m.26515393.2021.9/1.57-67>
- Gkorezis, P., Erdogan, B., Xanthopoulou, D. ve Bellou, V. (2019). Implications of perceived overqualification for employee's close social ties: The moderating role of external organizational prestige. *Journal of Vocational Behavior*, 115. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103335>
- Gong, Z., Sun, F. ve Li, X. (2021). Perceived overqualification, emotional exhaustion, and creativity: A moderated-mediation model based on effort–reward imbalance theory. *International journal of environmental research and public health*, 18(21), 11367. <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/21/11367>

- Gotsis, G. ve Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985–1010. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2015-0095>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E. ve Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22–41. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.006>
- Greenberg, J. ve Edwards, M. S. (2009). *Voice and silence in organizations*. Emerald Group Publishing Limited.
- Greenleaf, R. (2007). The servant as leader. *Corporate ethics and corporate governance* içinde (ss. 79–85). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Center for Applied Studies.
- Grocutt, A., Gulseren, D., Weatherhead, J. G. ve Turner, N. (2022). Can mentoring programmes develop leadership? *Human Resource Development International*, 25(4), 404–414. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1850090>
- Guerrero, L. ve Hatala, J.-P. (2015). Antecedents of perceived overqualification: A three-wave study. *Career Development International*, 20(4), 409–423. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2014-0152>
- Gurr, T. R. (2015). *Why men rebel*. Taylor & Francis.
- Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. (2021). A new approach for mediation analysis: Is baron and kenny's method still valid? *Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88), 15–19.
- Güvenç, İ. B. (2021). *The impact of perceived relative deprivation on health-related outcomes: Mediating roles of locus of control and length of unemployment & moderating roles of dispositional optimism and perceived social support*, M.S.-Master of Science, Middle East Technical University.

- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. ve Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*.
- Hair, J. F. (2003). *Essentials of business research methods*. Wiley.
- Harari, M. B., Manapragada, A. ve Viswesvaran, C. (2017). Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 28–47. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.06.002>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. ve Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(Volume 5, 2018), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hobfoll, S. E. ve Schumm, J. A. (2009). Conservation of resources theory: Application to public health promotion. *Emerging theories in health promotion practice and research, 2nd ed.* içinde (ss. 131–156). Hoboken, NJ, US: Jossey-Bass/Wiley.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R. ve Johnston Hanes, T. (2011). Multi-study packages in organizational science research. *Building methodological bridges* içinde (ss.). Emerald Group Publishing Limited.
- Hofmann, D. A., Griffin, M. A. ve Gavin, M. B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* içinde (ss. 467–511). Hoboken, NJ, US: Jossey-Bass/Wiley.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind, third edition*. McGraw Hill LLC.

- Hosseini, E. ve Sabokro, M. (2022). A systematic literature review of the organizational voice. *Iranian Journal of Management Studies*, 15, 227–252. <https://doi.org/10.22059/ijms.2021.323655.674559>
- Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K., Liu, S. ve 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. <https://doi.org/10.1037/apl0000008>
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M. ve Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>
- Im, W. S., Kang, S. M., Pahng, P. ve Kang, Y. J. (2023). Unraveling the perceived overqualification puzzle: The role of distributive justice and leader political skill in influencing knowledge sharing. *Acta Psychologica*, 239, 104020. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104020>
- İşler, H., Demir, B. ve Üstün, S. (2012). *Türkiye’de havacılık sektöründe İstİhdam ve meslekİteknİK eğİtİm sorunlari*. Paper presented at I. Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi–UHAT 2012, İzmir.
- Jahantab, F. (2020). *A social network perspective of employee overqualification to outcomes relationships in workgroups*, Ph.D., The University of Texas at El Paso.
- Jahantab, F., Anand, S., Vidyarthi, P. R. ve Erdogan, B. (2025). Understanding i-deals through the social ledger lens: The role of trust and hindrance networks. *Academy of Management Journal*, 68(6), 1207–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2023.0745>
- Jahantab, F., Erdogan, B. ve Vidyarthi, P. R. (2024). Are we friends? Relative overqualification, citizenship, and the mediating role of friendship network centrality. *Journal of Business and Psychology*, 39(2), 527–540. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09896-6>

- Jahantab, F., Vidyarthi, P. R., Anand, S. ve Erdogan, B. (2023). When are the bigger fish in the small pond better citizens? A multilevel examination of relative overqualification in workgroups. *Group & Organization Management*, 48(3), 874–907. <https://doi.org/10.1177/10596011211048055>
- Jiang, D., Ning, L. ve Liu, Y. (2025). Exploring the underlying mechanisms of the impact of perceived overqualification on employee task performance: A dual-pathway approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(8), 1128–1149. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2024-0632>
- Jing, F. F., Wilkinson, A., Mowbray, P. K., Khan, M. ve Zhang, H. (2022). How difficulties in upward voice lead to lateral voice: A case study of a chinese hospital. *Personnel Review*, 52(3), 760–776. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0075>
- Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (1992). Subjective underemployment and psychosocial stress: The role of perceived social and supervisor support. *The Journal of social psychology*, 132(1), 11–21. <https://doi.org/10.1080/00224545.1992.9924684>
- Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (1995). Subjective underemployment and job satisfaction. *International Review of Modern Sociology*, 25(1), 73–84. <http://www.jstor.org/stable/41421622>
- Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (1996). Perceived overqualification and psychological well-being. *Journal of Social Psychology*, 136(4), 435–445. <https://doi.org/10.1080/00224545.1996.9714025>
- Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (1997). Perceived overqualification, emotional support, and health. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(21), 1906–1918. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb01631.x>
- Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (2000a). Perceived overqualification and dimensions of job satisfaction: A longitudinal analysis. *The Journal of psychology*, 134(5), 537–555. <https://doi.org/10.1080/00223980009598235>

- Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (2000b). Perceived overqualification, positive and negative affectivity, and satisfaction with work. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(2), 167–184.
- Kaiser, H. F. ve Rice, J. (1974). Little jiffy, mark iv. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111–117. <https://doi.org/10.1177/001316447403400115>
- Karabey, C. N. ve Alioğulları, Z. D. (2020). Etik liderlik, politik beceri ve güç mesafesi yöneliminin çalışan sesliliğine etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(Özel Sayı), 37–56. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ataunisobil/article/781533>
- Kemik, S. ve Rodoplu, D. (2026). Contemporary approaches to identifying organizational factors in aviation safety. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 9(17), 120–135. <https://doi.org/10.55775/ijemi.1765525>
- Kessler, V. (2019). The dark side of servant leadership: Power abuse via serving. *Servant leadership, social entrepreneurship and the will to serve: Spiritual foundations and business applications* içinde (ss. 103–121). Cham: Springer International Publishing.
- Khan, J., Ali, A., Saeed, I., Vega-Muñoz, A. ve Contreras-Barraza, N. (2022). Person–job misfit: Perceived overqualification and counterproductive work behavior. *Frontiers in psychology*, Volume 13 - 2022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.936900>
- Khan, L. J. ve Morrow, P. C. (1991). Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction. *Journal of Business Research*, 22(3), 211–218.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., Khan, E., Rehman, A. ve Sohail, F. (2021). My meaning is my engagement: Exploring the mediating role of meaning between servant leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 926–941. <https://doi.org/10.1108/Lodj-08-2020-0320>

- Khattak, M. N. ve O'Connor, P. (2021). The interplay between servant leadership and organizational politics. *Personnel Review*, 50(3), 985–1002. <https://doi.org/10.1108/Pr-03-2020-0131>
- Kimakwa, S., Gonzalez, J. A. ve Kaynak, H. (2023). Social entrepreneur servant leadership and social venture performance: How are they related? *Journal of Business Ethics*, 182(1), 95–118. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04986-y>
- Kirchherr, J. ve Charles, K. (2018). Enhancing the sample diversity of snowball samples: Recommendations from a research project on anti-dam movements in southeast asia. *PLOS ONE*, 13(8). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0201710>
- Klein, K. J. ve Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Hoboken, NJ, US, Jossey-Bass/Wiley.
- Kocamış, B. (2025). Havacılıkta gizli tehlikeler: İnsan faktörlerinin İş sağlığı ve güvenliği üzerindeki kritik rolü. *Journal of Aerospace Science and Management*, 3(1), 30–41. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jasam/article/1701748>
- Kozlowski, S. W. J. ve Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. içinde (ss. 3–90). Hoboken, NJ, US: Jossey-Bass/Wiley.
- Kracke, N. ve Klug, C. (2021). Social capital and its effect on labour market (mis)match: Migrants' overqualification in germany. *Journal of International Migration and Integration*, 22(4), 1573–1598. <https://doi.org/10.1007/s12134-021-00817-1>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kulik, C. T. ve Ambrose, M. L. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *The Academy of Management Review*, 17(2), 212–237. <https://doi.org/10.2307/258771>

- Lavrakas, P. (2008). Encyclopedia of survey research methods. In. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W. ve Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1–44. <https://doi.org/10.1111/joop.12265>
- Lee, A. L., Erdogan, B., Tian, A., Willis, S. ve Cao, J. (2021). Perceived overqualification and task performance: Reconciling two opposing pathways. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 80–106. <https://doi.org/10.1111/joop.12323>
- Lee, D., Cho, B., Seo, J., Lee, K.-P. ve Choi, J.-H. (2014). Discriminant and criterion-related validity of a relative deprivation scale in a merger and acquisition context. *Psychological reports*, 114(1), 78–92. <https://doi.org/10.2466/01.08.PR0.114k14w6>
- Lee, J., Loretta Kim, S. ve Yun, S. (2023). Encouraging employee voice: Coworker knowledge sharing, psychological safety, and promotion focus. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 1044–1069. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2018014>
- LePine, J. A. ve Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
- Li, C. S., Liao, H. Y. ve Han, Y. Q. (2022). I despise but also envy you: A dyadic investigation of perceived overqualification, perceived relative qualification, and knowledge hiding. *Personnel Psychology*, 75(1), 91–118. <https://doi.org/10.1111/peps.12444>
- Li, F., Tan, B., Qin, C. ve Ke, Y. (2022). When does overqualification affect bootlegging positively? *Psychology Research and Behavior Management*, 15(null), 3845–3859. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S393835>

- Li, J., Xia, Y., Ji, C. ve Li, H. (2024). How does leader emotional labor influence employee voice: The mediating roles of psychological safety and perceived voice efficacy. *Chinese Management Studies*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2023-0302>
- Li, K., Sun, X. ve Cheng, J. (2024). What does your i-deal mean? Mediation of relative deprivation in the relationship between coworkers' i-deals and employees' voice behaviors. *Baltic Journal of Management*, 20(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2024-0268>
- Li, Y., Li, Y., Yang, P. L. ve Zhang, M. (2022). Perceived overqualification at work: Implications for voice toward peers and creative performance. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.835204>
- Li, Y., Yan, M., Fang, J. ve Wei, F. (2024). Voluntary overqualification: Conceptualization, scale development and validation. *Chinese Management Studies*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2024-0059>
- Li, Y. P., Li, D. W., Tu, Y. D. ve Liu, J. (2018). How and when servant leadership enhances life satisfaction. *Personnel Review*, 47(5), 1082–1098. <https://doi.org/10.1108/Pr-07-2017-0223>
- Liang, H.-L. ve Yeh, T.-K. (2020). The effects of employee voice on workplace bullying and job satisfaction. *Management Decision*, 58(3), 569–582. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0112>
- Liang, J., Farh, C. I. C. ve Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liao, M. S., Zhang, M. J., Carnevale, J. B., Huang, C. Q. ve Wang, L. (2024). Capable fish or deficient ponds? A meta-analysis of consequences, mechanisms, and moderators of perceived overqualification. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063241239298>

- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J. ve Wayne, S. J. (2014). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. *The oxford handbook of leadership and organizations* içinde (ss.). Oxford University Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. ve Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the sl-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lin, B., Law, K. S. ve Zhou, J. (2017). Why is underemployment related to creativity and ocb? A task-crafting explanation of the curvilinear moderated relations. *Academy of Management Journal*, 60(1), 156–177. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0470>
- Lin, X., Lam, L. W. ve Zhang, L. L. (2020). The curvilinear relationship between job satisfaction and employee voice: Speaking up for the organization and the self. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(2), 587–607. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9622-8>
- Lin, X., Wu, C.-H., Dong, Y., Chen, G. Z. X., Wei, W. ve Duan, J. (2022). Psychological contract breach and destructive voice: The mediating effect of relative deprivation and the moderating effect of leader emotional support. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 103720. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103720>
- Little, T. D., Rhemtulla, M., Gibson, K. ve Schoemann, A. M. (2013). Why the items versus parcels controversy needn't be one. *Psychological Methods*, 18(3), 285–300. <https://doi.org/10.1037/a0033266>
- Liu, F., Lan, J., Zhu, W., Gong, Y. ve Peng, X. (2024a). Leader-follower congruence in overqualification and leader undermining: The mediating role of leader's downward envy. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(5), 849–862. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2023-0241>

- Liu, F., Li, J., Lan, J. ve Gong, Y. (2024b). Linking perceived overqualification to work withdrawal, employee silence, and pro-job unethical behavior in a chinese context: The mediating roles of shame and anger. *Review of Managerial Science*, 18(3), 711–737. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00619-y>
- Liu, F., Zhang, C., Gong, Y., Zhang, J. ve Sun, L. (2023). When do resilient employees work harder? Exploring the moderating roles of overqualification and family motivation. *Personality and Individual Differences*, 210, 112214. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112214>
- Liu, J., Yao, L. ve Cai, D. (2026). When being overqualified helps or hurts: The double-edged sword effects of perceived overqualification on proactive behavior. *Career Development International*, 1–19. <https://doi.org/10.1108/cdi-10-2024-0441>
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J. ve Wang, M. (2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 250–271. <https://doi.org/10.1002/job.1979>
- Liu, S. ve Wang, M. (2012). Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice. *The role of the economic crisis on occupational stress and well being* içinde (ss. 1–42). Emerald Group Publishing Limited.
- Liu, S., Zhang, K. R., Hu, W., Luo, Y. F. ve Li, Z. H. (2024). Impact of perceived overqualification on speaking up: Moderating role of employees' perceived leader overqualification. *Current Psychology*, 43(23), 20505–20520. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05808-w>
- Liu, W., Zhu, R. ve Yang, Y. (2010). I warn you because i like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Liu, Y., Wang, W., Lu, H. ve Yuan, P. (2022). The divergent effects of employees' sense of power on constructive and defensive voice behavior: A cross-level moderated

- mediation model. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1341–1366. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09765-x>
- Liu, Z., Huang, Y., Kim, T.-Y. ve Yang, J. (2024). Perceived overqualification and employee outcomes: The dual pathways and the moderating effects of dual-focused transformational leadership. *Human Resource Management*, 63(4), 653–671. <https://doi.org/10.1002/hrm.22221>
- Lobene, E. V., Meade, A. W. ve Pond, S. B. (2015). Perceived overqualification: A multi-source investigation of psychological predisposition and contextual triggers. *Journal of Psychology*, 149(7), 684–710. <https://doi.org/10.1080/00223980.2014.967654>
- Long, W. C. (2022). *Understanding perceived overqualification at work: A scale development and latent profile analysis*, Ph.D., The University of North Carolina at Charlotte.
- Lu, A. C. C. ve Gursoy, D. (2023). Cultural value orientation and hospitality employee voice behavior: The moderating role of leader–member exchange (lmx). *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(7), 1267–1281. <https://doi.org/10.1177/10963480221148175>
- Lu, H.-X., Zhou, F., Wu, T., Yan, J., Shao, Y. ve Liu, Y.-B. (2019). The divergent effects of work stress on constructive voice and defensive voice: A cross-level of moderated mediation model. *Acta Psychologica Sinica*, 51(12), 1375.
- Luo, S., Wang, J., Xie, Z. ve Tong, D. Y. K. (2024). When and why are employees willing to engage in voice behavior: A power cognition perspective. *Current Psychology*, 43(5), 4211–4222. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04638-6>
- Lussier, R. ve Achua, C. (2009). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Cengage Learning.
- Ma, C. (2016). The role of approach and avoidance motivation in employee voice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 744–759. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0002>

- Ma, C., Ganegoda, D. B., Chen, Z. X., Jiang, X. ve Dong, C. (2020a). Effects of perceived overqualification on career distress and career planning: Mediating role of career identity and moderating role of leader humility. *Human Resource Management*, 59(6), 521–536. <https://doi.org/10.1002/hrm.22009>
- Ma, C., Lin, X., Chen, Z. X. ve Wei, W. (2020b). Linking perceived overqualification with task performance and proactivity? An examination from self-concept-based perspective. *Journal of Business Research*, 118, 199–209. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.041>
- Ma, C. ve Lo, J.-Y. (2024). Perceived overqualification under multi-cultural context: Ethnic consideration, review, and research agenda. *Current Psychology*, 43(26), 22346–22360. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05955-0>
- Ma, C., Shang, S. D., Zhao, H. L., Zhong, J. ve Chan, X. W. (2023). Speaking for organization or self? Investigating the effects of perceived overqualification on pro-organizational and self-interested voice. *Journal of Business Research*, 168, 114215. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114215>
- Ma, X., Khattak, A., Ghani, B. ve Huo, M. (2024). Perceived overqualification in higher education institutions: Enhancing employee innovative behavior via creative self-confidence and harmonious workplace climate. *Current Psychology*, 43(11), 9826–9837. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05139-2>
- Maas, C. ve Hox, J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 1, 86–92. <https://doi.org/10.1027/1614-2241.1.3.86>
- Macit, D. ve Macit, A. (2017). Current situation of employment in civil aviation sector in turkey, suggestions for solutions of problems and problems. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 74–85.
- Maden-Eyiusta, C. (2024). Perceived overqualification and employee proactivity: The cross-level moderation effects of lmx and initiative climate in small firms. *Current Psychology*, 43(8), 6890–6909. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04844-2>

- Madrid, H. P. (2020). Emotion regulation, positive affect, and promotive voice behavior at work. *Frontiers in psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01739>
- Maltarich, M. A., Reilly, G. ve Nyberg, A. J. (2011). Objective and subjective overqualification: Distinctions, relationships, and a place for each in the literature. *Industrial and Organizational Psychology, 4*(2), 236–239. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01332.x>
- Marczyk, G. R., DeMatteo, D. ve Festinger, D. (2010). *Essentials of research design and methodology*. Wiley.
- Martinez, P. G., Lengnick-Hall, M. L. ve Kulkarni, M. (2014). Overqualified? A conceptual model of managers' perceptions of overqualification in selection decisions. *Personnel Review, 43*(6), 957–974. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2013-0104>
- Marwan, M., Komariah, A., Kurniady, D. A., Mangkuwinata, S. M. I., Hia, A. K. ve Kadarsah, D. (2023). Leader member exchange and creative idea endorsement: The role of supportive and challenging voice. *Journal of Intercultural Communication, 23*(4), 57–68.
- Maynard, D. C., Brondolo, E. M., Connelly, C. E. ve Sauer, C. E. (2015). I'm too good for this job: Narcissism's role in the experience of overqualification. *Applied Psychology, 64*(1), 208–232. <https://doi.org/10.1111/apps.12031>
- Maynard, D. C. ve Feldman, D. C. (2011). *Underemployment: Psychological, economic, and social challenges*. New York, NY, US, Springer Science + Business Media.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A. ve Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior, 27*(4), 509–536. <https://doi.org/10.1002/job.389>
- Maynard, D. C. ve 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. <https://doi.org/10.1111/joop.12006>

- Maynes, T. D. ve Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- McCoach, D. B. ve Cintron, D. (2022). *Introduction to modern modelling methods*. Sage.
- McKee-Ryan, F. M. ve Harvey, J. (2011). “I have a job, but . . .”: A review of underemployment. *Journal of Management*, 37(4), 962–996. <https://doi.org/10.1177/0149206311398134>
- McNeish, D. (2017). Small sample methods for multilevel modeling: A colloquial elucidation of reml and the kenward-roger correction. *Multivariate Behavioral Research*, 52(5), 661–670. <https://doi.org/10.1080/00273171.2017.1344538>
- Milliken, F. J., Schipani, C. A., Bishara, N. D. ve Prado, A. M. (2015). Linking workplace practices to community engagement: The case for encouraging employee voice. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 405–421. <http://www.jstor.org/stable/43822392>
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S. ve Quisenberry, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. *Handbook of social resource theory: Theoretical extensions, empirical insights, and social applications* içinde (ss. 99–118). New York, NY: Springer New York.
- Mızrak, K. C. ve Mızrak, F. (2020). The impact of crew resource management on reducing the accidents in civil aviation. *Journal of Aviation Research*, 2(1), 1–25.
- Mogård, E. V., Rorstad, O. B. ve Bang, H. (2023). The relationship between psychological safety and management team effectiveness: The mediating role of behavioral integration. *International journal of environmental research and public health*, 20(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph20010406>

- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(Volume 1, 2014), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A. ve Tse, H. H. M. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382–400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>
- Mumford, M. D. ve Fried, Y. (2014). Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 622–634. <https://doi.org/10.1002/job.1921>
- Muthén, L. K. ve Muthén, B. O. (2017). *Mplus version 8 user's guide*. Muthen & Muthen.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. ve Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of lmx, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Newton, D. W., Chamberlin, M., Maupin, C. K., Nahrgang, J. D. ve Carter, D. R. (2022). Voice as a signal of human and social capital in team assembly decisions. *Journal of Management*, 48(8), 2255–2285. <https://doi.org/10.1177/01492063211031303>

- Ng, T. W. H. ve Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.754>
- Ng, T. W. H., Wang, M., Hsu, D. Y. ve Su, C. (2020). Voice quality and ostracism. *Journal of Management*, 48(2), 281–318. <https://doi.org/10.1177/0149206320921230>
- Nikolaou, I., Vakola, M. ve Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review*, 37(6), 666–679. <https://doi.org/10.1108/00483480810906892>
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Orpen, C. (1979). The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance: A field experiment. *Human Relations*, 32(3), 189–217. <https://doi.org/10.1177/001872677903200301>
- Paesen, H., Wouters, K. ve Maesschalck, J. (2019). Servant leaders, ethical followers? The effect of servant leadership on employee deviance. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 624–646. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0013>
- Pan, R. S. ve Hou, Z. J. (2024). The relationship between objective overqualification, perceived overqualification and job satisfaction: Employment opportunity matters. *Personnel Review*, 53(8), 1925–1949. <https://doi.org/10.1108/Pr-02-2023-0080>
- Pandey, A., Endres, M. ve Garg, S. (2023). The moderating and mediating mechanisms through which perceived overqualification impacts task and extra-role outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 35(4).
- Park, I.-J., Shi, X., Kim, P. B. ve Park, J. (2024). The progressive impact of career calling on voice behaviors through learning goal orientation: A moderated mediation model with affect spin. *International Journal of Hospitality Management*, 123, 103893. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103893>

- Parker, C., Scott, S. ve Geddes, A. (2019). *Snowball sampling*. SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781526421036831710>
- Parris, D. L. ve Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Patterson, K. (2006). Servant-leadership: A brief look at love and the organizational perspective. *International Journal of Servant-Leadership*, 2(1), 287–296
<https://doi.org/10.33972/ijsl.299>
- Pavitra, K. ve Sarikwal, L. (2022). Effect of psychological ownership on employee defensive voice in it services organisations: The moderating role of power distance orientation. *Colombo Business Journal*, 13, 88–118.
<https://doi.org/10.4038/cbj.v13i1.90>
- Peng, X., Yu, K., Peng, J. F., Zhang, K. R. ve Xue, H. B. (2023). Perceived overqualification and proactive behavior: The role of anger and job complexity. *Journal of Vocational Behavior*, 141. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103847>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. ve 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.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(Volume 63, 2012), 539–569.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J. ve Zhang, Z. (2010). *A general multilevel sem framework for assessing multilevel mediation* [doi:10.1037/a0020141]. American Psychological Association.

- Prince, R. ve Rao, M. K. (2020). Voice behavior of indian it employees: A moderated mediation model. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(6), 1255–1271. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1926>
- Purohit, B. (2018). Salesperson performance: Role of perceived overqualification and organization type. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(1), 79–92. <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2017-0108>
- Qi, F.-S. ve Ramayah, T. (2022). Defensive silence, defensive voice, knowledge hiding, and counterproductive work behavior through the lens of stimulus-organism-response. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.822008>
- Qian, X., Li, Q., Song, Y. ve Wang, J. (2020). Temporary employment and voice behavior: The role of self-efficacy and political savvy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(4), 607–629. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12232>
- Qin, X., DiRenzo, M. S., Xu, M. ve Duan, Y. (2014). When do emotionally exhausted employees speak up? Exploring the potential curvilinear relationship between emotional exhaustion and voice. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 1018–1041. <https://doi.org/10.1002/job.1948>
- Qiu, S. ve Zhang, R. (2022). The relationship between workplace incivility and psychological distress: The moderating role of servant leadership. *Workplace Health & Safety*, 70(10), 459–467. <https://doi.org/10.1177/21650799221084067>
- Raudenbush, S. W. ve Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. SAGE Publications.
- Reyhanoğlu, M. ve Yılmaz, H. (2022). The importance of organizational behavior model applications in air transportation industry. *Corporate governance, sustainability, and information systems in the aviation sector, volume i* içinde (ss. 213–234). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Richmond, J. G. ve Burgess, N. (2023). Prosocial voice in the hierarchy of healthcare professionals: The role of emotions after harmful patient safety incidents. *Journal*

of *Health Organization and Management*, 37(3), 327–342.
<https://doi.org/10.1108/JHOM-01-2022-0027>

Rioux, C., Stickley, Z. L., Odejimi, O. A. ve Little, T. D. (2020). Item parcels as indicators: Why, when, and how to use them in small sample research. *Small sample size solutions* içinde (ss. 203–214). Routledge.

Rohlfers, S., Hassi, A. ve Jebesen, S. (2022). Management innovation and middle managers: The role of empowering leadership, voice, and collectivist orientation. *Management and Organization Review*, 18(1), 108–130.
<https://doi.org/10.1017/mor.2021.48>

Rubenstein, A. L., Xia, Y., Lan, Y., Morrison, H. M. ve Newton, D. W. (2023). Strengthening supervisor bonds but impairing coworker relations? The divergent effects of voice endorsement. *Journal of Management*, 01492063231213657.
<https://doi.org/10.1177/01492063231213657>

Runciman, W. G. (1966). *Relative deprivation and social justice: A study of attitudes to social inequality in twentieth-century england*. University of California Press.

Russell, R. F. ve Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>

Salkind, N. (2010). Encyclopedia of research design. In. Thousand Oaks, California.

Satorra, A. ve Bentler, P. M. (2010). Ensuring positiveness of the scaled difference chi-square test statistic. *Psychometrika*, 75(2), 243–248.
<https://doi.org/10.1007/S11336-009-9135-Y>

Schmitt, M., Maes, J. ve Widaman, K. (2010). Longitudinal effects of egoistic and fraternal relative deprivation on well-being and protest. *International Journal of Psychology*, 45(2), 122–130.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00207590903165067>

- Schreurs, B., Hamstra, M. R. W., Jawahar, I. M. ve Akkermans, J. (2020). Perceived overqualification and counterproductive work behavior: Testing the mediating role of relative deprivation and the moderating role of ambition. *Personnel Review*, 50(3), 1038–1055. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0237>
- Scott, M. A., Simonoff, J. S. ve Marx, B. D. (2013). *The sage handbook of multilevel modeling*. SAGE Publications.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54.
- Sendjaya, S. ve Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64. <https://doi.org/10.1177/107179190200900205>
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. ve Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- Sesen, H. ve Ertan, S. S. (2022). Does organizational tenure matter? The relationship between perceived overqualification and extra-role behaviours. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09403-8>
- Shah, P. P. (1998). Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine referent others. *The Academy of Management Journal*, 41(3), 249–268. <https://doi.org/10.2307/256906>
- Shang, Z., Zuo, C., Shi, Y. ve Zhou, T. (2024). Does overqualification play a promoting or a hindering role? The impact of public employees' perceived overqualification on workplace behaviors. *Behavioral Sciences*, 14(1), 48. <https://www.mdpi.com/2076-328X/14/1/48>
- Shi, D., Lee, T. ve Maydeu-Olivares, A. (2019). Understanding the model size effect on sem fit indices. *Educational and Psychological Measurement*, 79(2), 310–334. <https://doi.org/10.1177/0013164418783530>

- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. ve Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>
- Shrestha, N. (2020). Detecting multicollinearity in regression analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 8, 39–42. <https://doi.org/10.12691/ajams-8-2-1>
- Shultz, K. S., Olson, D. A. ve Wang, M. (2011). Overqualified employees: Perspectives of older workers. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(2), 247–249. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01335.x>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. In *Historical and Current Perspectives on Stress and Health* (Vol. 2, pp. 0). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(02\)02007-3](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(02)02007-3)
- Siegrist, J. (2016). Effort-reward imbalance model. *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* içinde (ss. 81–86). San Diego: Academic Press.
- Sierra, M. J. (2011). A multilevel approach to understanding employee overqualification. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 243–246. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01334.x>
- Smith, H. ve Pettigrew, T. (2015). Advances in relative deprivation theory and research. *Social Justice Research*, 28, 1–6. <https://doi.org/10.1007/s11211-014-0231-5>
- Smith, H. J. ve Huo, Y. J. (2014). Relative deprivation: How subjective experiences of inequality influence social behavior and health. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 231–238. <https://doi.org/10.1177/2372732214550165>

- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M. ve Bialosiewicz, S. (2012). Relative deprivation: A theoretical and meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 203–232. <https://doi.org/10.1177/1088868311430825>
- Snijders, T. A. B. ve Bosker, R. J. (1999). *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. SAGE Publications.
- Son, S. (2019). The role of supervisors on employees' voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 85–96. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0230>
- Song, B., Ma, J., Wang, B. ve Qian, J. (2026). The paradoxical effects of overqualification on helping: An exchange-based framework. *Journal of Organizational Behavior*, 47(1), 145–163. <https://doi.org/10.1002/job.70024>
- Song, J., Gu, J. B., Wu, J. L. ve Xu, S. (2019). Differential promotive voice-prohibitive voice relationships with employee performance: Power distance orientation as a moderator. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(4), 1053–1077. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09644-6>
- Song, Y., Tian, Q. T. ve Kwan, H. K. (2022). Servant leadership and employee voice: A moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/Jmp-02-2020-0077>
- Sozber, S. ve Bayhan Karapınar, P. (2026). Perceived overqualification and supportive voice: Understanding the relative deprivation and group dynamics. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 44(1), 191–211. <https://doi.org/10.17065/huniibf.1670088>
- Söylemez, M. ve Uslu, F. (2022). Perceived overqualification and work alienation: Examining the roles of relative deprivation and mastery experiences. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 1018–1026.
- Sparrowe, R. ve Liden, R. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *The Academy of Management Review*, 22, 522–552. <https://doi.org/10.2307/259332>

- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25–30.
- Spector, P. E. (2019). Do not cross me: Optimizing the use of cross-sectional designs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 125–137. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-09613-8>
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., Devinney, L. C., Star, S. A. ve Williams Jr, R. M. (1949). *The american soldier: Adjustment during army life. (studies in social psychology in world war ii), vol. 1.* Oxford, England, Princeton Univ. Press.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics: Pearson new international edition.* Harlow, Harlow Pearson Education Limited 2014.
- Takeuchi, R., Chen, Z. ve Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. *Personnel Psychology*, 65(2), 283–323. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01247.x>
- Thompson, K. W., Shea, T. H., Sikora, D. M., Perrewé, P. L. ve Ferris, G. R. (2013). Rethinking underemployment and overqualification in organizations: The not so ugly truth. *Business Horizons*, 56(1), 113–121. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.09.009>
- Timmerman, T. A. (2005). Missing persons in the study of groups. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 21–36. <https://doi.org/10.1002/job.306>
- Tougas, F. ve Beaton, A. M. (2008). Personal relative deprivation: A look at the grievous consequences of grievance. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(4), 1753–1766. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00127.x>
- Ul Haq, I., Raja, U., Alam, I., De Clercq, D. ve Saleem, S. (2022). Servant leadership and mistreatment at the workplace: Mediation of trust and moderation of ethical climate. *Personnel Review*, 51(3), 1061–1084. <https://doi.org/10.1108/Pr-04-2019-0172>

- Unler, E. ve Caliskan, S. (2019). Individual and managerial predictors of the different forms of employee voice. *Journal of Management Development*, 38(7), 582–603. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0049>
- Urbach, T. ve Fay, D. (2021). Leader member exchange in leaders' support for voice: Good relationships matter in situations of power threat. *Applied Psychology*, 70(2), 674–708. <https://doi.org/10.1111/apps.12245>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dijk, H., Shantz, A. ve Alfes, K. (2020). Welcome to the bright side: Why, how, and when overqualification enhances performance. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100688. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.004>
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H. ve Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 60(5), 1117–1131. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043>
- Van Vianen, A. E. M. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(Volume 5, 2018), 75–101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E. ve De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592–605. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0110>

- Walker, I. (1999). Effects of personal and group relative deprivation on personal and collective self-esteem. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2(4), 365–380.
- Walker, I. ve Smith, H. J. (2002). *Relative deprivation: Specification, development, and integration*. Cambridge University Press.
- Wang, D. ve Li, Y. (2024). Career construction theory: Tools, interventions, and future trends. *Frontiers in psychology*, Volume 15 - 2024. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1381233>
- Wang, M. ve Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36(1), 172–206. <https://doi.org/10.1177/0149206309347957>
- Wang, X., Guo, J., Cai, Y., Zhu, Y. ve Duan, J. (2024). How does managerial consultation backfire pertaining to employee voice pressure? *The International Journal of Human Resource Management*, 35(6), 1164–1192. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2263347>
- Washington, R. R., Sutton, C. D. ve Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700–716. <https://doi.org/10.1108/01437730610709309>
- Wassermann, M., Fujishiro, K. ve Hoppe, A. (2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter? *International Journal of Intercultural Relations*, 61, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2017.09.001>
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Pierce, J. R. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125–139. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.125>
- Wiegand, J. P. (2023). When overqualification turns dark: A moderated-mediation model of perceived overqualification, narcissism, frustration, and counterproductive

- work behavior. *Personality and Individual Differences*, 214, 112351. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112351>
- Wijaya, N. H. S. (2018). Proactive personality, lmx, and voice behavior: Employee–supervisor sex (dis)similarity as a moderator. *Management Communication Quarterly*, 33(1), 86–100. <https://doi.org/10.1177/0893318918804890>
- Wilkinson, A., Barry, M. ve Morrison, E. (2020). Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100677. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.12.001>
- Williams, W. A., Randolph-Seng, B., Hayek, M., Haden, S. P. ve Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178–193. <https://doi.org/10.1108/Lodj-02-2015-0019>
- Woltman, H., Feldstain, A., MacKay, J. C. ve Rocchi, M. (2012). An introduction to hierarchical linear modeling. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 8(1), 52–69. <https://doi.org/10.20982/tqmp.08.1.p052>
- Wood, J. V. (1996). What is social comparison and how should we study it? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(5), 520–537. <https://doi.org/10.1177/0146167296225009>
- Wu, C.-H., Tian, A. W., Luksyte, A. ve Spitzmueller, C. (2017). On the association between perceived overqualification and adaptive behavior. *Personnel Review*, 46(2), 339–354. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0134>
- Wu, C. H., Weisman, H., Sung, L., Erdogan, B. ve Bauer, T. N. (2022). Perceived overqualification, felt organizational obligation, and extra-role behavior during the covid-19 crisis: The moderating role of self-sacrificial leadership. *Applied Psychology*, 71(3), 983–1013. <https://doi.org/10.1111/apps.12371>
- Wu, S., Kee, D. M. H., Wu, W., Ni, D. ve Deng, H. (2022). Challenging your boss with safe words: Newcomers' voice, supervisors' responses, and socialization

- outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 138, 103772. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103772>
- Wu, X. ve Ma, F. (2022). How chinese employees' voice behavior is motivated: The role of perceived overqualification. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.736043>
- Wu, X. ve Ma, F. (2023). How perceived overqualification affects radical creativity: The moderating role of supervisor-subordinate guanxi. *Current Psychology*, 42(29), 25127–25141. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03561-6>
- Wu, Z. Y., Zhou, X. H., Wang, Q. ve Liu, J. J. (2023). How perceived overqualification influences knowledge hiding from the relational perspective: The moderating role of perceived overqualification differentiation. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1720–1739. <https://doi.org/10.1108/Jkm-04-2022-0286>
- Xiang, S., Xiang, D., Luo, J. ve Chen, N. (2025). Pipe up or clam up: The double-edged sword effect of perceived overqualification on employee voice behavior. *Frontiers in psychology*, Volume 16 - 2025. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1632774>
- Yan, M., Hou, J., Zheng, J. ve Li, Y. (2025). Voluntary overqualification enables job adaptation and need targets: The mediating role of job crafting. *Chinese Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2024-0599>
- Yang, C., Zhang, J., Li, K., Ji, M. ve You, X. (2025). Grateful disposition predicts aircraft maintenance technicians' safety behaviors through organizational identification and work engagement. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 32(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/JQME-05-2025-0054>
- Yang, J., Ma, C. P., Gu, J. B. ve Liu, H. F. (2020). Linking servant leadership to employee creativity the roles of team identification and collectivism. *Chinese Management Studies*, 14(1), 215–233. <https://doi.org/10.1108/Cms-08-2018-0640>
- Yang, W. ve Li, C. (2021). The relationship between perceived overqualification and individual performance and mediating mechanisms: A meta-analytic review and

examination of emotional and cognitive processing systems and cultural contexts. *Acta Psychologica Sinica*, 53(5), 527–554. <https://doi.org/10.3724/sp.J.1041.2021.00527>

Yazgan, A. E. ve Yiğit, S. (2013). Türk sivil havacılık sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 421–445. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/article/302294>

Yeşiltaş, M., Arici, H. E. ve Sormaz, Ü. (2023). Does perceived overqualification lead employees to further knowledge hiding? The role of relative deprivation and ego depletion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(5), 1880–1900. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1392>

Yıldız, B., Özdemir, F., Habib, E. ve Çakı, N. (2017). Aşırı nitelikliliğin İşten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kolektif şükranın moderator etkisi. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 40–61. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/odad/issue//342399>

Yip, J. J. ve Kelly, A. E. (2013). Upward and downward social comparisons can decrease prosocial behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), 591–602. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01039.x>

Yoo, B., Naveen, D. ve and Lenartowicz, T. (2011). Measuring hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of cvscale. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4), 193–210. <https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578059>

Yu, E., Xiao, G. ve and Ding, H. (2024). Overqualification perception and employee voice: Mediation by dual path autonomous and controlled motivation. *Journal of Psychology in Africa*, 34(3), 237–242. <https://doi.org/10.1080/14330237.2024.2363641>

Yu, H., Yang, F., Wang, T., Sun, J. ve Hu, W. (2021). How perceived overqualification relates to work alienation and emotional exhaustion: The moderating role of lmx.

Current Psychology, 40(12), 6067–6075. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00538-w>

Yuan, P., Cheng, Y., Liu, Y. ve Liu, S. (2022). Supervisor's negative mood and healthcare workers' voice behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.761527>

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.

Zhang, M., Wang, F. ve Li, N. (2021). The effect of perceived overqualification on creative performance: Person-organization fit perspective. *Frontiers in psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.582367>

Zhang, Y., Bolino, M. C. ve Yin, K. (2023). The interactive effect of perceived overqualification and peer overqualification on peer ostracism and work meaningfulness. *Journal of Business Ethics*, 182(3), 699–716. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-05018-5>

Zheng, B. ve Wang, Z. (2017). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of organizational learning. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(10), 1675–1690. <https://doi.org/10.2224/sbp.6349>

Zhou, Q. ve Chen, K. (2024). Exploring the impact of leader humility on different types of voice: The role of employee other-oriented motivations. *Journal of Management & Organization*, 30(5), 1324–1343. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.41>

Zhou, X., Zhang, Y., Lin, Y. ve Li, L. (2023). The influence of employees' perception of over-qualification on career compromise: Mediated by role conflict and sense of relative deprivation. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1039800>

Zhu, C. L. ve Zhang, F. L. (2020). How does servant leadership fuel employee innovative behavior? A moderated mediation framework. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 356–377. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12227>

Zhu, Y., Long, L., Xu, Y. ve Zhang, Y. (2023). Knowledge seeking or sabotage? The effect of coworker relative overqualification on employee reaction from social comparison theory. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 724–742. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2023-0163>

Zigarmi, D., Roberts, T. P. ve Alan Randolph, W. (2015). Employees' perceived use of leader power and implications for affect and work intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 359–384. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21216>

EK 1 ORJİNALLİK FORMU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi Date of Pub.	04.01.2023
	FRM-DR-21 Doktora Tezi Orijinallik Raporu <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	02
		Revizyon Tarihi Rev. Date	25.01.2024

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 11/05/2026

Tez Başlığı (Türkçe): Fazla Niteliklilik Ve Ses Davranışı İlişkisinde Bireysel Ve Durumsal Faktörlerin Rolü: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması

Yukarıda başlığı verilen tezinin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 126 sayfalık kısmına ilişkin, 11/05/2026 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezinin benzerlik oranı %4'dür.

Uygulanan filtrelemeler**:

- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- Kaynakça hariç
- Alıntılar hariç
- Alıntılar dâhil
- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezinin herhangi bir intihal içermediğini; aksininin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Halil Sezgi SÖZBER

Öğrenci Bilgileri	Ad-Soyad	Halil Sezgi SÖZBER	
	Öğrenci No	N20140546	
	Enstitü Anabilim Dalı	İşletme	
	Programı	İşletme Doktora	
	Statüsü	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>	Lisans Derecesi ile (Bütünleşik) Dr <input type="checkbox"/>

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR

*Tez Almanca veya Fransızca yazılıyor ise bu kısımda tez başlığı **Tez Yazım Dilinde** yazılmalıdır.

**Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları İkinci bölüm madde (4)/3'te de belirtildiği üzere: Kaynakça hariç, Alıntılar hariç/dahil, 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 5 words) filtreleme yapılmalıdır.

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu <i>Form No.</i>	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi <i>Date of Pub.</i>	04.01.2023
	FRM-DR-21 Doktora Tezi Orijinallik Raporu <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No <i>Rev. No.</i>	02
		Revizyon Tarihi <i>Rev. Date</i>	25.01.2024

TO HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

Date: 11/05/2026

Thesis Title (In English): The Roles of Individual and Situational Factors in the Relationship Overqualification and Voice Behavior: A Field Study in the Civil Aviation Industry

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 11/05/2026 for the total of 126 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled above, the similarity index of my thesis is 4 %.

Filtering options applied**:

- Approval and Declaration sections excluded
- References cited excluded
- Quotes excluded
- Quotes included
- Match size up to 5 words excluded

I hereby declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Halil Sezgi SÖZBER

Student Information	Name-Surname	Halil Sezgi SÖZBER	
	Student Number	N20140546	
	Department	Business Administration	
	Programme	Business Administration PhD	
	Status	PhD <input checked="" type="checkbox"/>	Combined MA/MSc-PhD <input type="checkbox"/>

SUPERVISOR'S APPROVAL

APPROVED
Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR

**As mentioned in the second part [article (4)/3] of the Thesis Dissertation Originality Report's Codes of Practice of Hacettepe University Graduate School of Social Sciences, filtering should be done as following: excluding reference, quotation excluded/included, Match size up to 5 words excluded.

EK 2 ETİK KURUL KARARI



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu

Tarih: 29/12/2023 14:30
Sayı: E-66777842-300-00003282668



00003282668

Sayı : E-66777842-300-00003282668
Konu : Etik Kurulu İzni (Halil Sezgi SÖZBER)

29/12/2023

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 21.12.2023 tarihli ve E-12908312-300-00003266065 sayılı yazımız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencilerinden **Halil Sezgi SÖZBER**'in, **Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR** danışmanlığında hazırladığı *“Faşla Niteliklilik ve Ses Davranışı İlişkisinde Bireysel ve Durumsal Faktörlerin Rolü: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması”* başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulunun **26 Aralık 2023** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. İsmet KOÇ
Kurul Başkanı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 46F8885-074C-4E38-96CB-68A54B53B9C9

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres:

Bilgi için: Burak CİHAN

E-posta: Elektronik Ağ: www.hacettepe.edu.tr

Bilgisayar İşletmeni

Telefon: Faks:

Telefon: 03123051082

Kep:

