

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ENTELEKTÜEL SERMAYE İLE PROJE
VATANDAŞLIĞI DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**EMİRALP DUMAN
14738040**

DOÇ. DR. YASİN ŞEHİTOĞLU

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ENTELEKTÜEL SERMAYE İLE PROJE
VATANDAŞLIĞI DAVRANIŞI ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

**EMİRALP DUMAN
14738040**

DOÇ. DR. YASİN ŞEHİTOĞLU

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ




ENTELEKTÜEL SERMAYE İLE PROJE
VATANDAŞLIĞI DAVRANIŞI ARASINDAKİ
İLİŞKİ

EMİRALP DUMAN
14738040

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 31.05.2019

Tezin Savunulduğu Tarih: 09.07.2019

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çekilme~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Yavuz ŞEHİTOĞLU	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Ali Fikber Akçın	
	: Dr. Öğr. Üyesi Aygül TURAN	

İSTANBUL
TEMMUZ 2019

ÖZ

ENTELEKTÜEL SERMAYE İLE PROJE VATANDAŞLIĞI DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Emiralp Duman

Temmuz, 2019

Bir yanda entelektüel sermayenin, öbür yanda bir geçici sistem olarak projelerin şöhreti, geçtiğimiz on yıllarda akademisyenler ve pratisyenler arasında oldukça arttırmıştır. Bu tez çalışması firmaların entelektüel sermayesi ile çalışanlarının proje vatandaşlığı davranışı arasındaki ilişkinin varlığını nicel olarak araştırmaktadır. Bu amaçla, çeşitli sektörlerden 225 adet proje çalışanıyla anket çalışması gerçekleştirilmiş ve çalıştıkları firmanın entelektüel sermayesi ve gerçekleştirdikleri proje vatandaşlığı davranışlarına dair sorular sorulmuştur. Entelektüel sermayenin proje vatandaşlığı davranışının farklı boyutları üzerine etkisi değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda entelektüel sermaye ile proje vatandaşlığı davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, bu ilişkinin çalışanların yaşı tarafından düzenlendiği de tespit edilmiştir. Öte yandan, çalışan cinsiyetinin bu ilişkiyi düzenleyici bir etkisi tespit edilememiştir. Bulgular tartışılmış, pratiğe katkısı gözden geçirilmiştir. Olası gelecek çalışmalara dair bir yol çizilmiştir.

Anahtar Kelimeler: entelektüel sermaye, proje vatandaşlığı davranışı, geçici sistemler, projeler, örgütsel vatandaşlık davranışı

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN PROJECT CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND INTELLECTUAL CAPITAL

Emiralp Duman
July, 2019

In the previous decades, prominence of intellectual capital in one hand and that of projects as temporary organizations in another have been increased. Possibility of existence of a relationship between intellectual capital and project citizenship behavior were investigated by present thesis. For the purpose of this study, 225 participants from several business sectors were surveyed and asked several questions about the intellectual capital of their respective companies and project citizenship behaviors which they execute. Effect of intellectual capital on dimensions of project citizenship behavior was evaluated. As a result, a significant and positive relationship was found between project citizenship behavior and intellectual capital. Age also was found out to moderate this relationship. On the other hand, any significant moderating effect of gender was not found. Findings were discussed and implications on the practice was reviewed. A path was drawn for future studies.

Key Words: intellectual capital, project citizenship behavior, temporary systems, projects, organizational citizenship behavior

ÖN SÖZ

“Esasında hayatta iki şey vardır: bilim ve şahsi düşünceler. İlki bilgiye yol açar, ikincisi cehalete.” Hippocrates

Bilim, insanoğlunun kolektif bir yolculuğudur. İnsanoğlu olarak belki de en değerli özelliğimiz olan merakımızı, belki de en değerli erdemimiz olan bilimle taçlandırmaya çalışıyoruz.

Bu yaşma kadar, bilim insanların keşiflerini, açıklamalarını, bilim tarihindeki her bir paradigma kırılımını tarifi mümkün olmayan bir hayranlıkla takip ettim. Büyük bilim insanların açığa çıkardığı muazzam bilgileri anlamaya, tuttukları bilimsel tavrı ise hayatımın her alanında uygulamaya çalıştım. Bilgiye olan açlığım her gün her dakika devam ediyor. Belki de hep devam edecek.

Hayranı olduğum bilime olan borcumu asla ödeyemeyeceğim. Bununla beraber, bilim dünyasında bir toz zerreciği olacak bu tezimle, insanoğlunun biliminin ufacık bir parçası olmaktan gurur duyuyorum.

Bu yüzden, öncelikle tez danışmanım Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu'na teşekkür ediyorum. İşletme bilimine yaklaşımıyla ve sorduğu zihin açıcı sorularla bende uyandırdığı heyecan tezim için ihtiyaç duyduğum motivasyonu ve rehberliği sağladı. Zorlandığım durumlarda bana yol göstererek ilerlememe hep yardımcı oldu.

İkinci olarak, yabancısı olduğum sosyal bilimlerle beni tanıştıran, değerli bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan Yıldız Teknik Üniversitesi'ndeki tüm hocalarıma teşekkür ediyorum. Onların kurduğu altyapı olmasa tezimi yazamazdım.

Son olarak ise, çocukluğumdan beri beni sorgulamaya, okumaya ve öğrenmeye sürekli teşvik eden aileme teşekkür ediyorum.

İstanbul; Temmuz, 2019

Emiralp Duman

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. PROJE VATANDAŞLIĞI DAVRANIŞI	4
2.1. Projeler ve Proje Yönetimi.....	5
2.1.1. Geçici Sistemler	6
2.1.2. Projeler	7
2.2. Ek Rol Davranışları ve Vatandaşlık Davranışı Kavramı	8
2.2.1. Ek Rol Davranışları.....	8
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	10
2.2.3. Proje Vatandaşlığı Davranışı	13
2.2.3.1. Kavramsal Altyapı	13
2.2.3.2. Nicel Çalışmalar.....	17
3. ENTELEKTÜEL SERMAYE	19
3.1. Malumat ve Bilgi	20
3.2. Entelektüel Sermaye'nin Tanımı.....	22
3.3. Entelektüel Sermaye'nin Boyutları	23
3.3.1. İnsan Sermayesi	23
3.3.2. Yapısal Sermaye.....	24
3.3.3. Müşteri Sermayesi.....	25

3.3.4. Entelektüel Sermaye Modeli	26
3.4. Entelektüel Sermaye'yi Ölçme Yöntemleri	27
4. TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	30
5. METODOLOJİ VE ARAŞTIRMA.....	34
5.1. Metodoloji.....	34
5.1.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	34
5.1.1.1. Entelektüel Sermaye Ölçeği.....	34
5.1.1.2. Proje Vatandaşlığı Ölçeği	35
5.1.2. Evren ve Örneklem	35
5.2. Araştırma.....	35
5.2.1. Frekans Analizleri	35
5.2.1.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Ait Frekans Analizi	36
5.2.1.2. Katılımcıların Yaşlarına Ait Frekans Analizi	36
5.2.1.3. Katılımcıların Ağırlıklı Olarak Çalıştıkları İş Tiplerine Ait Frekans Analizi.....	37
5.2.1.4. Katılımcıların En Son Çalıştıkları Projelerin Sürelerine Ait Frekans Analizi.....	37
5.2.1.5. Katılımcıların En Son Çalıştıkları Projelerdeki Toplam Çalışan Sayısına Ait Frekans Analizi.....	38
5.2.1.6. Katılımcıların En Son Çalıştıkları Projede Bulunan Farklı Firmalı Çalışanlara Ait Frekans Analizi	38
5.2.1.7. Katılımcıların En Son Çalıştıkları Projenin Hangi Sektörde Bulduğuna Ait Frekans Analizi.....	39
5.2.1.8. Katılımcıların En Son Çalıştıkları Projedeki Pozisyonlarına Ait Frekans Analizi	39
5.2.2. Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizleri.....	40
5.2.2.1. Faktör Analizi.....	40
5.2.2.2. Güvenilirlik Analizi	41

5.2.3. Korelasyon Analizi	41
5.2.4. Hipotez Testleri.....	42
5.2.4.1. Regresyon Analizi.....	42
5.2.4.2. Düzenleyici Değişken Analizleri	44
6. TARTIŞMA VE ÖNERİLER	46
6.1. Değerlendirmeler ve Tartışmalar	46
6.2. Araştırmanın Pratiğe Katkısı.....	48
6.1. Araştırmanın Sınırlılıkları	49
6.2. Gelecek Araştırmalar için Öneriler	50
7. SONUÇ.....	52
KAYNAKÇA	54
EKLER.....	60
ÖZ GEÇMİŞ.....	67

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Kalıcı ve Geçici Örgütler Arasındaki Farklar.....	14
Tablo 2: Bilgi Türleri	21
Tablo 3: İnsan Sermayesi ile Entelektüel Varlıklar Arasındaki Farklar	25
Tablo 4: ES'yi Belirleme ve Ölçme Dair Tarihsel Evreler.....	28
Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyetlerine Ait Frekans Analizi.....	36
Tablo 6: Katılımcıların Yaşlarına Ait Frekans Analizi	36
Tablo 7: İş Tiplerine Ait Frekans Analizi	37
Tablo 8: Proje Sürelerine Ait Frekans Analizi.....	37
Tablo 9: Projelerdeki Toplam Çalışan Sayısına Ait Frekans Analizi	38
Tablo 10: Projelerde Bulunan Farklı Firma Çalışanlarına Ait Frekans Analizi.....	38
Tablo 11: Proje Sektörlerine Ait Frekans Analizi.....	39
Tablo 12: Katılımcıların Projede Pozisyonlarına Ait Frekans Analizi	40
Tablo 13: KMO ve Toplam Açıklanan Varyans Tablosu	40
Tablo 14: Güvenilirlik Değerleri.....	41
Tablo 15: Korelasyon Analizi	42
Tablo 16: Hipotez Testleri.....	43
Tablo 17: Düzenleyici Değişken Analiz Sonuçları	44

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Entelektüel Sermaye Alanları.....	20
Şekil 2: Entelektüel Sermayenin Boyutları	23
Şekil 3: Bilgi Firması Modeli	27
Şekil 4: Araştırma Modelleri	33
Şekil 5: Düzenleyici Değişken Olarak Yaş Gruplarının Etkisi	44

KISALTMALAR

ES	: Entelektüel Sermaye
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
PVD	: Proje Vatandaşlığı Davranışı

1. GİRİŞ

1980'ler ve 1990'lardan itibaren ekonomik dinamikler önemli değişimler geçirmeye başlamış ve buna uygun olarak firmaların iş yapış şekillerinde etkili değişimler meydana gelmeye başlamıştır (Guthrie, Ricceri, & Dumay, 2012; Midler, 1995). Bir yandan bilgi yoğun firmalar ekonomik ilişkilerde en etkin rolü üstlenmeye başlarken, bir yandan gelenekselleşmiş kitlesel tek tip üretimlerin yerine, müşteriye daha yakın olarak farklı müşteri ihtiyaçlarının mümkün olan en büyük oranına cevap verebilme amacıyla segmentasyonlar çoğalmış (Midler, 1995), bu farklı ve spesifik üretim yöntemine cevap olarak proje-firmalar ön plana çıkmaya başlamıştır (Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton, & Conyon, 1999).

1980'lere kadar dünya ekonomisi sanayiye dayalı etkinlikler üzerine bina edilmişken, 1980'lerden sonra bu durum değişmiş ve bilgi üretimi ve yönetimi dünya ekonomisinin temel etkinliği haline gelmiştir (Guthrie, Ricceri, & Dumay, 2012). Firmaların piyasa değerleri, finansal raporlarından daha bağımsız bir şekilde artmaya başlamış, buna paralel olarak da hem yöneticiler, yatırımcılar, iktisatçılar hem de akademisyenler ve kuramcılar bu olguya yoğun bir şekilde eğilmişlerdir (Zéghal & Maaloul, 2010). Bu olgu üzerine yapılan çalışmalar sonucunda bilgi yönetimi, inovasyon ve entelektüel sermaye (ES) olgularının firmaların temel değer yaratma aracı haline geldiği belirlenmiştir (Ricceri & Guthrie, 2009).

ES, çeşitli akademisyenler tarafından görece farklı boyutlarla yapılandırılmış olsa da -yaygın kabul gören haliyle- insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak üç alt boyut çerçevesinde açıklanmıştır (Bontis, 1998). İnsan sermayesi, adının da güçlü şekilde ima ettiği gibi genel olarak firmanın insan kaynağı ve onun değer yaratan iş yapabilme becerisi olarak tanımlanırken, yapısal sermaye çalışanların parçası olduğu firmanın BT altyapısı, kültürü, örgüt biçimi, iş süreçleri gibi yapısal destek unsurlarıyla birlikte mülki haklar gibi entelektüel sahipliklerini kapsamaktadır. Müşteri sermayesi ise, yine adından anlaşılacağı üzere temel olarak firma ile müşteri arasındaki ilişkiyle alakalı olarak, müşteriye ait bilgiler, müşteri portföyü,

müşteri bağlılığı gibi unsurları içermektedir. Bu konuda daha detaylı bilgi ilerleyen bölümlerde verilecektir.

Yeni iş yapış şekillerinin bir başka kayda değer unsuru olan projeler, bir yandan geleneksel örgütlerin örgütsel sorunlarını çözmek amacıyla değerlendirdikleri bir araç olabilirken (Söderlund, 2004), öte yandan da yeni inovasyon temelli değer yaratma mekanizmasında bilgi geliştirme ve inovasyon için temel yöntem olarak da önem kazanmaktadır (Shenhar & Dvir, 1996). Artık firmalar, değişken ve çeşitli müşteri taleplerine en uygun olacak ürünü en hızlı şekilde piyasaya sunabilmek için tüm süreci proje olarak yapılandırmaktadırlar (Midler, 1995).

İş dünyasındaki hızla artan değerinin bir sonucu olarak, proje ve proje yönetimi alanı akademisyenlerin de ilgisini çekmeye başlamıştır (Söderlund, 2004). Tarihsel sürecinin ilk başlarında bir optimizasyon ve uygulamalı matematik konusu olarak görülen projeler, yeni gelişmelerin etkisiyle, işletme disiplini çerçevesinde geçici sistemler şeklinde gerçekleştirilen bir kavramlaştırmanın bir parçası olarak birçok akademik araştırma ve tartışmanın konusu olmaya başlamıştır (Söderlund, 2004).

Geçici sistemler, geleneksel kalıcı sistemlerden daha farklı dinamikleri olan ve bu dinamikleri neticesinde kendine has uygulamalara tabi olan sistemlerdir (Lundin & Söderholm, 1995). Bu özel durumları neticesinde, kalıcı sistemlere yönelik olarak geliştirilmiş birçok olgu, kavram, anlayış ve uygulamanın geçici sistemler çerçevesi içinde yeniden gözden geçirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Lundin & Söderholm, 1995). Çalışanların kalıcı örgütler içindeki rollerinin gerektirdiklerinin ötesine geçip bunlara ek olarak sergiledikleri davranışlarını niteleyen örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı da bu kavramlardan bir tanesidir (Organ, 1988). Projelerin sürekli değişen çevre koşulları proje işlerinin çerçevesinin öngörülemezliğini arttırmakta, bu da vatandaşlık davranışının projeler özelinde daha da etkili olmasına yol açmaktadır. ÖVD, geçici sistemler ve projeler ışığında akademisyenler tarafından tekrar gözden geçirilmiş ve proje vatandaşlığı davranışı (PVD) adı altında yeniden kavramlaştırılmıştır (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). PVD'yi oluşturan davranışlar; proje uyumluluğu, proje bağlılığı, projeye özgü yardım davranışı ve projeye özgü proaktif davranış olarak gruplandırılmıştır. İlerleyen bölümlerde bu konuda etraflı bir açıklama yapılacaktır.

Bu alışmada ES ile PVD arasındaki ilişkinin varlığı ve doğası incelenecektir. Yapılmış olan literatür taraması sonucunda, bu iki yapının birbiriyle ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan, çalışmanın sonucunda hem ES hem de PVD'ye dair anlayışın derinleşmesi ve hem de daha önce birbiriyle ilişkisi incelenmemiş bu iki yapının ilişkisine dair yeni bir kavrayış oluşması amaçlanmaktadır. Ek olarak, ES ile PVD arasındaki ilişkide demografik bazı bileşenlerin düzenleyici etkisi de sorgulanacaktır. Bu amaçla, ES ile PVD arasındaki ilişkinin varlığı proje işi yapan beyaz yakalı çalışanlar kapsamında nicel olarak test edilecek ve sonuçlar ile bulgular paylaşılacaktır.

2. PROJE VATANDAŞLIĞI DAVRANIŞI

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

Projelerin geniş ve karmaşık yapısı gereği, bir projede çalışacak olan bir proje çalışanın görev ve sorumluluklarını net ve tamamen kapsayıcı olarak tarif etmek zor olmaktadır (Xia, Zhong, Wang, & Tiong, 2018). Proje işleri gerçekleştirilirken, proje çalışanlarının görev tanımlarında olmayan ek işleri projenin başarıyla tamamlanması için gerçekleştirmeleri gerekliliği sık sık ortaya çıkmaktadır. Proje çalışanları, görev tanımlarında olmadığı için bu "ek iş"lerden bir ödül veya itibar beklemeden, yalnızca projenin genel başarısı için bu işleri yapıp yapmama kararını alma durumuyla karşı

karşıya kalmaktadır. Buna ek olarak, yukarıda bahsedilmiş olduğu gibi, yeni rekabet düzeni içinde çıktı yaratmanın temel enstrümanı olan projeler, doğal olarak birçok belirsizlik, değişen gereklilik, risk ve çevresel karmaşıklık altında gerçekleştirilmektedir (Xia vd., 2018). Bu doğalarından ötürü, proje devam ederken projelerin gerekliliklerinde de değişiklikler meydana gelebilmektedir. Bu durum da, burada bahsedilmiş olan “ek iş”lerin ortaya çıkış sıklığını arttırmakta, bu yüzden de projenin başarısında bu ek işlerin gerçekleştirilmesinin önemi artmaktadır.

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

2.1. Projeler ve Proje Yönetimi

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

Proje Yönetimi çalışmalarının geçmişi İşletme biliminin ışığında da incelenmektedir. Burada, projeler örgütsel bir kavram ve varlık olarak ele alınmakta ve dolayısıyla örgütsel araştırmalara konu olmaktadır (Söderlund, 2004). Proje yönetimi üzerine yapılan çalışmaların tarihi bu açıdan incelendiğinde Gaddis'in 1959'da Harvard Business Review'da yayınlanan çalışması ilk temel çalışma olarak belirlenmektedir (Söderlund, 2004). Bu çalışmada, teknolojinin gelişmesine ayak uydurulabilmesi için proje yöneticilerinin öneminin anlaşılması gerektiği bildirilmiştir (Gaddis, 1959). Bu çalışmanın önemi, başat bir yönetim dergisinde özel olarak proje yönetiminden bahsedilen ilk çalışma olmasıdır (Söderlund, 2004). Gaddis'in çalışmalarını Miles'in "geçici sistemler" üzerine yaptığı çalışma takip etmiştir. Bunların ardından da Goodman, Bennis ve Slater'ın çalışmaları gelmiştir (Söderlund, 2004). Bu ilk çalışmalardan sonra, yukarıda da bahsedildiği üzere, yakın geçmişte projelerin örgütsel çerçevede araçlaştırılmasını takiben birçok başat dergide proje yönetimi üzerine çalışmalar artmıştır.

2.1.1. Geçici Sistemler

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

Zaman, en temel özellik olarak, geçici bir sistemi hem sezgisel hem de mantıksal olarak öne çıkarmaktadır (Lundin & Söderholm, 1995). Geçici sistemlerde zamanın belirli olması; bu sistemlere dair alınacak tüm yönetsel kararlarda büyük bir belirleyicilik rolü oynamaktadır. Burada zamanın etkilediği birçok farklı örgütsel öğeden bahsedilebilir. Zamanın kısıtlılığının belirgin olmasının en açık etkilerinden biri, ilgili sisteme dair tüm süreçlerde yol açacağı ivedilik etkisidir (Lundin & Söderholm, 1995). Geçici sistemlerin genellikle kurulmadan önce belirlenen bir

ömürleri vardır. Belirlenen bu süreden daha önce ya da daha sonra ömürlerini tamamlayabilir olsalar da (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013), geçici sistemlere ait bu durum sürekli olarak geçici sistemlere has koşullar ve sonuçlar üretir.

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

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

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

2.1.2. Projeler

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

Birçok genel ve sık kullanılan kavram gibi, proje için de farklı tanımlar bulunmaktadır. Amerikan menşeli bir proje yönetimi enstitüsü olan PMI¹ projeyi “Kendine özgü bir

¹ Project Management Institute (PMI): Program ve proje yöneticileri için kar amacı gütmeyen uluslararası bir mesleki birliktir. Amerika’da 1969’da kurulduktan sonra tüm dünyaya yayılmıştır. Dünya üzerinde 2.9 milyondan fazla profesyonele hizmet vermektedir.

mal, hizmet veya sonuç yaratmak üzere girişilmiş geçici bir uğraş” olarak tanımlamaktadır (Project Management Institute (PMI): A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2004, s. 4). Avrupa menşeli bir proje yönetimi federasyonu olan IPMA² ise projeyi “Kalite standartları ve gerekliliklerine göre önceden tanımlanmış olan temel çıktuları (projenin amaçlarını yerine getirecek olan kapsam), zaman ve maliyet kısıtları altında gerçekleştirme operasyonu” olarak tarif etmektedir (International Project Management Association (IPMA): IPMA Competence Baseline, 2006, s. 36).

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

2.2. Ek Rol Davranışları ve Vatandaşlık Davranışı Kavramı

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

2.2.1. Ek Rol Davranışları

Bir çalışanın işvereniyle arasındaki sözleşme dahilinde tanımı yapılan görevinin ötesine geçen eylemlerde bulunması davranışı (ek rol davranışı) geçmişte akademisyenlerin ilgisini çekmiş ve bu konuda birçok çalışma yapılmıştır (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). Temelinde sözleşme kapsamının dışına çıkma ve

² International Project Management Association (IPMA): Yaklaşık 70 adet üye birliği olan bir federasyondur. Üye birlikler, kendi coğrafi etki alanları içinde proje yönetimi yeterliği geliştirme çalışmaları yapmaktadır.

gerçekleştirilmesiyle örgüte katkı sağlama olan bu tip davranışlar için; ÖVD (Bateman & Organ, 1983), örgütsel kendiliğindenlik (George & Jones, 1997), bağlamsal performans (Borman & Motowidlo, 1993) ve prososyal davranış (Brief & Motowidlo, 1986) gibi farklı kategoriler akademisyenler tarafından geliştirilmiştir.

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

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

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

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

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

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

Bu tanım, devamındaki birçok araştırmada ÖVD kavramı için temel olarak kullanılmıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak, tanımın burada vurgulamış olduğumuz boyutlarına birçok eleştiri getirilmiştir (Organ, 1997). Bu eleştirilerden bir kısmını, kavramın “isteğe bağlılık” kısmına getirilenler oluşturmuştur. Morrison'ın (2017) ortaya koyduğu gibi, yapılan çalışmalarda ÖVD olarak değerlendirilen davranışların büyük bir kısmı değerlendiriciler tarafından rol içi davranış olarak görülmektedir. Benzeri şekilde, tanımın içine aldığı davranışların örgütün ödüllendirme sistemi tarafından değerlendirmeye alınmaması özelliği de birçok eleştiriye maruz kalmıştır

(Organ, 1997). Bu noktadaki temel eleştiri, belirli bir davranış için ödüllendirmenin yalnızca küçük bir kısmının sözleşme içinde garanti altına alınmış olmasıdır. Sözleşme içinde ödüllendirileceği garanti altına alınan bir davranış grubu örneği bulmak zor olduğundan, kavramın bu kısmı bir belirleme niteliği taşımadığını söylenebilir.

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

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

Örgütsel bağlılık boyutu diğer boyutlara nazaran temelde dış aktörlere karşı gösterilen bir davranış grubu olarak gözükmektedir. Örgütün dışarıda promosyonunu yapmak ve örgütü dışarıdan gelecek tehditler karşısında korumak bu boyut için örnek olarak gösterilmektedir. Dış aktörlere yönelmiş davranışlara ek olarak, en zorlayıcı şartlar altında dahi örgüte bağlılığını koruma davranışı da bu boyut altında incelenmektedir (Podsakoff vd., 2000).

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

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

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

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

Öz gelişim, tüm diğer boyutlar arasında görgül olarak herhangi bir çalışmayla test edilmemiş tek boyut olarak göze çarpmaktadır (Podsakoff vd., 2000). Öz gelişim, bir çalışanın gönüllü olarak eğitim programlarına katılarak işiyle ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye çalışmasını içerir. Buna ek olarak; çalışma alanıyla ilgili konularda son gelişmeler etkin olarak takip etmek ve hatta örgütüne daha fazla yardımcı olabilmek amacıyla yeni bilgi, beceri ve yetenekleri edinmek üzere öğrenme etkinliklerine katılmak da öz gelişim boyutunun bir parçası olarak raporlanmaktadır.

Görgül olarak desteklenmemiş olsa da Podsakoff ve diğerleri (2000) tarafından tercihe dayalı bir davranış olması ve gerçekleştirildiğinde örgüte fayda sağlaması beklenebilecek bir davranış grubu olması nedeniyle bir vatandaşlık davranışı boyutu olarak belirtilmiştir.

2.2.3. Proje Vatandaşlığı Davranışı

2.2.3.1. Kavramsal Altyapı

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

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

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

Tablo 1: Kalıcı ve Geçici Örgütler Arasındaki Farklar

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

Ferreira, Braun, & Sydow'un "Citizenship behavior in project-based organizing: comparing German and Portuguese project managers." isimli çalışmasından, 2013, The International Journal of Human Resource Management, 24(20), p. 3774.

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

Örgütler arası bir ortam olan projelerde bireysel vatandaşlık davranışlarının gözlenip gözlenmediği, varsa nasıl şekillendiği sorularını araştırmak üzere Braun ve diğerleri (2012) projeler kapsamında örgütler arası vatandaşlık davranışını keşifsel bir çalışma ile incelemişlerdir. Örgütler arası projelerde görev yapan proje çalışanları ve proje yöneticileri ile yaptıkları mülakatlar sonucunda, geçici ve örgütler arası sistemlere has

özellikleri göz önünde bulundurarak ÖVD kavramından yola çıkıp PVD olarak yeni bir kavram geliştirmişlerdir. PVD'nin boyutları ÖVD ile benzerlikler gösterse de projelerin doğasından gelen etmenler sebebiyle bazı önemli farklılıklar ortaya konulmuştur (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012).

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

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

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

Örgütsel uyumluluk davranışı proje bağlamında benzer şekilde önemli bir yer tutmaktadır (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). Projeyi başlatan örgüt, proje yöneticisi ya da proje takımı tarafından koyulan iletişim kurallarına, bilgi saklama ve paylaşım kurallarına ve zaman hedeflerine uyum sağlama davranışının projelerin başarısı için kritik olduğu belirlenmiştir. Projelerin esnek ve dinamik yapısı sonucu

proje çalışanlarının bazen fiziksel olarak aynı ortamda olmadığı, çalışanların davranışlarını takip etmenin çok zor olduğu, dolayısıyla kimse takip ve kontrol etmese bile proje kurallarına uyma davranışının projelerin özel yapısı gereğiyle de ek bir önem sahibi olduğu kaydedilmiştir (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012).

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

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

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

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

- Proje işleri ile ilgili sorunlarının çözümünde iş arkadaşlarına yardımcı olmak ve bu tür sorunların bir daha yaşanmasının önüne geçecek eylemleri gerçekleştirmek olarak tanımlanan *projeye özgü yardım davranışı*,

- En zor koşullar altında dahi proje işlerini üstlenme ve dış çevreye karşı projeyi savunma davranışı olarak tanımlanan **proje bağlılığı**,
- Projenin kurallarına, prosedürlerine, düzenlemelerine kimse takip etmezken bile uyulması davranışı olarak tanımlanan **proje uyumluluğu**,
- Projenin başarımının artması için geçmiş tecrübelerini sunmak ve yaptığı işi geliştirmeye ve daha kısa sürede yapmaya çalışmak olarak tanımlanan **projeye özgü proaktif davranıştır**.

2.2.3.2. Nicel Çalışmalar

Ferreira ve diğerleri (2013) projelerin amaçlarına ulaşma performanslarını etkileyen etmenler arasında proje yöneticilerinin PVD ortaya koymasının kayda değer bir yer tuttuğunu yaptıkları nicel çalışma sonucunda göstermişlerdir. Çalışma, yeni önerilmiş PVD yapısının nicel olarak desteklenmesi açısından önem arz etmektedir. Braun ve diğerlerinin (2012) öne sürdüğüne uygun olarak, PVD'nin proje başarısına etkisi olduğu Ferreira ve diğerleri (2013) tarafından desteklenmiştir. Burada PVD'nin farklı boyutlarının çıktılar üzerinde farklı etkileri olduğu da tespit edilmiştir. Ek olarak, PVD'nin projenin amaçlarına ulaşabilmesi üzerine olan etkisinin proje süresi tarafından ters orantılı olarak düzenlediği raporlanmıştır. Buna göre, proje süresi azaldıkça PVD'nin projenin amaçlarına ulaşabilmesine olan etkisi artmaktadır.

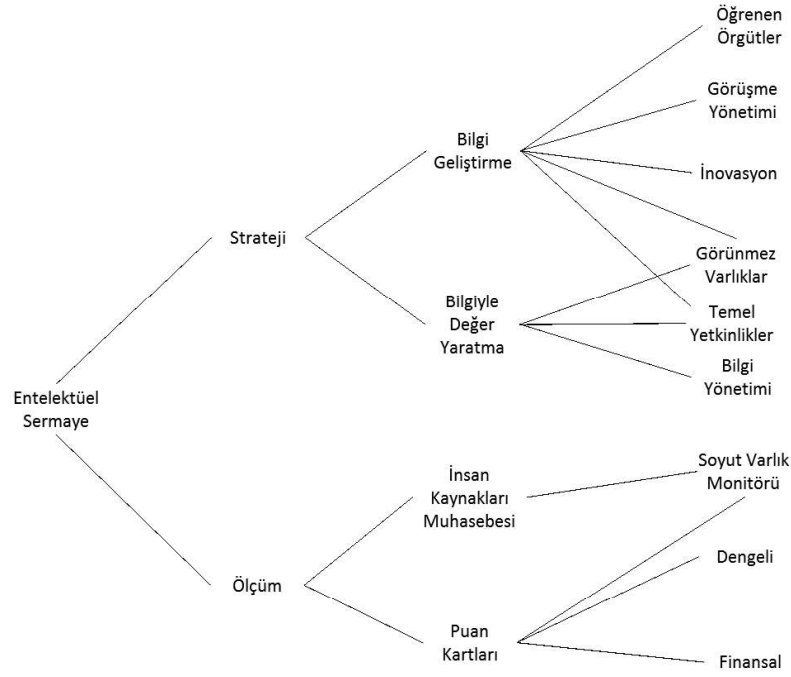
Benzeri bir nicel çalışma da Braun ve diğerleri (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada vatandaşlık davranışı ile projenin etkililiği arasındaki ilişki etkililik ölçütü olarak projenin demir üçgeni, zaman-kalite-maliyet, alınarak incelenmiş; ek olarak projelerinin geçici olmayan bağlamlar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

iyileştireceğinin nicel olarak desteklendiğini belirtmektedirler (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013).

3. ENTELEKTÜEL SERMAYE

Bilgi teknolojilerini evrimi ve kişiler arası etkinliklerin örüntüsünde meydana gelen değişiklikler sonucunda gerçekleşmiş olan bilgi toplumuna geçiş, bilginin ve bilgi bazlı ekonominin yükselişini doğurmuş, bu durum da rekabetçiliğin temel belirleyeni olarak inovasyonun ortaya çıkışına ve bunu takiben bilgi firmalarının ortaya çıkışına zemin oluşturmuştur (Petty & Guthrie, 2000; Drucker, 1993). Bilgi firmalarının ortaya çıkışıyla bu tür firmaların piyasada işlerlik gösteren değerlerinin bilançolarındaki göstergelerinden çok daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bu farkın sebebi olarak ES belirlenmiş, bu da ES'nin bir sermaye türü olarak önemini arttırmıştır (Edvinsson & Sullivan, 1996). Zira stratejik açıdan bakıldığında, firmalar değerlerini arttırmak üzere bilgi üretmek ve kullanabilmek için ES'ye yönelmişlerdir (Petty & Guthrie, 2000). Bu dönemde, birçok firmanın ES'yi tanımlama, sınırlarını çizme, nerede olduğunu belirleme ve bunları arzusuna göre yönetme konusunda yetersizlik içinde olduğu bildirilmiştir (Edvinsson & Sullivan, 1996). Buradan hareketle, ES'nin bir bilgi firmasının iş modelindeki yeri ve önemi çeşitli türden çalışmalara konu olmuş, ES'yi insanların mı meydana getirdiği, patent ve teliflerin mi ES'yi oluşturduğu yoksa daha soyut bir varlık olan firma know-how'ının mı ES'yi oluşturduğu gibi sorular akademisyenlerin ve uygulayıcıların ilgisini çekmiştir (Edvinsson & Sullivan, 1996). Bu amaçla yapılan araştırmalar bir yandan ES'nin ne olduğu, nerede bulunduğu ve ne şekilde yönetilebileceği üzerine odaklanırken, diğer yandan ES'nin nasıl isabetli bir şekilde ölçülebileceği üzerine odaklanmıştır. Bu alanların ilgilendiği konular Şekil 1'de gösterilmiştir.

Bilgi ekonomisinde, firmalar rekabet avantajı için bilgilerini kullanırlar. İnsan kaynakları tarafından geliştirilen bilgilerin ticarileştirilmesiyle değer yaratırlar. Bu tür bilgi yoğun firmalara örnek olarak bilgisayar donanım firmaları, yazılım firmaları, danışmanlık firmaları vs. gibi firmalar verilebilir (Edvinsson & Sullivan, 1996). Bilgi yoğun bir firmaya esas değerini veren malumat toplayabilme, malumatlardan bilgiler oluşturabilme, bilgileri düzenleyebilme, bu bilgileri katma değere dönüştürebilme, bunlara bir kaldıraç etkisi uygulayabilme becerileridir (Edvinsson & Sullivan, 1996).



Şekil 1: Entelektüel Sermaye Alanları

Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.

3.1. Malumat ve Bilgi

Yukarıda bahsedildiği üzere bilginin artan bu önemi, bilmenin ne olduğu ve bilmenin evrelerinin de önem arz etmesine neden olmaktadır. Malumat (know about, information), bilgi (knowledge) ve “know-why” olarak farklı bilme dereceleri ve evreleri bulunmaktadır (Edvinsson & Sullivan, 1996; Kesen, 2013). Buna göre; malumat, bir konu ile ilgili bir duyuma ve farkındalığa sahip olmaktır. Ancak bu bilgi demek değildir. Bilgi, bir bilgi alanı hakkında odaklı, açık seçik ve sınırları net bir şekilde belirlenmiş bir farkındalıklar toplamıdır (Edvinsson & Sullivan, 1996). Bir inovasyon ortaya çıkmadan önce inovasyon için çıkış noktası bilgidir (Edvinsson & Sullivan, 1996). “Know-why” ise bilginin derinlemesine ve etraflıca özümsemesi, konuyla ilgili tüm çerçeve boyutların ve bunların öncüllerinin net bir şekilde bilinmesidir (Edvinsson & Sullivan, 1996).

Bir fikir, kağıda dökülebilecek seviyeye geldiğinde örtüklükten sıyrılmaya ve somut bir hal almaya başlamaktadır. Bilgi somutlaştıkça üzerine tartışılıp araştırılma imkanları da artmakta, böylelikle bilgiye sahip olan örgüt için değeri artmaya başlamaktadır (Edvinsson & Sullivan, 1996). Bilginin somutlaşması ve değeri arasında

doğru bir orantı olduğu bildirilmektedir (Edvinsson & Sullivan, 1996). Tablo 2’de örtük ve somut bilgilerin bazı özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 2: Bilgi Türleri

<i>Bilgi Tipi</i>	rtk	Derlenmiş
<i>Tanım</i>	Açık seçik belirtmesi zor veya iş yapış yöntemleri içine gömülü olabilir olan bilgi	Bir mecra üzerine yazılmış olan bilgi
<i>Sahiplik</i>	Sahibi know-how elinde tutandadır, kopyalaması ve/veya taşınması zor	Yasal mekanizmalar aracılığıyla korunması daha kolay bir teknoloji, ama aynı zamanda taşınması da kolay
<i>rnekler</i>	Tecrübe Geleneksel bilgi Grup becerileri	Planlar Kodlar Formüller Bilgisayar Programları

Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). **Developing a model for managing intellectual capital.** European Management Journal, 14(4), 356-364.

Nonaka ve Takeuchi’nin (1995) yapıkları çalışmalarında bilginin geliştirilmesi ve kaldıraç olarak kullanılması sürecinin uluslararası düzeyde rekabet avantajı sağlamada en önemli unsur olduğunu bildirmiş olmalarına rağmen, bilginin yaratılması ve yönetilmesi örgütler tarafından göz ardı edilmiştir (Bontis, 1998).

Barney (1991) sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilmek için bir firmanın sahip olması gereken dört adet özellik tanımlamıştır (Mitchell Williams, 2004).

- Eşsizlik
- Taklit edilemezlik
- Nadirlik
- Müşteri için değer yaratıcılık

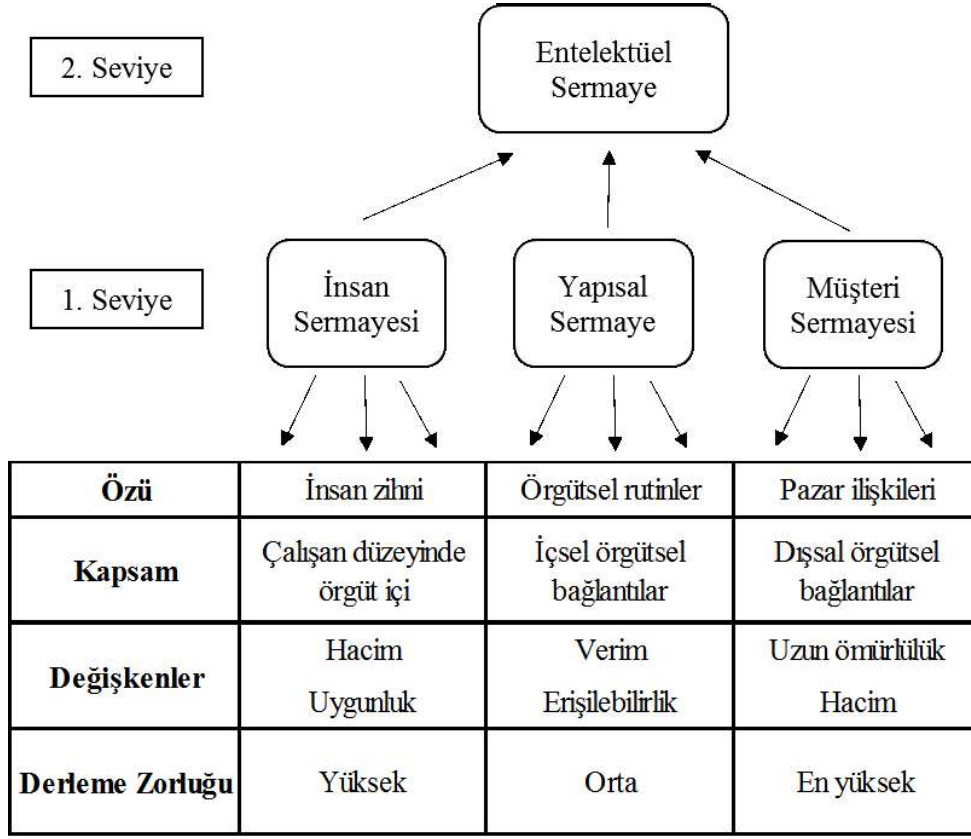
Tanımladığı bu değerler üzerinden yaptığı çıkarımda, Barney (1991) yalnızca bilgisel kaynakların bu şartları sağladığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla, ES firmalara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan tek sermaye türü olarak büyük önem arz etmektedir.

3.2. Entelektüel Sermaye'nin Tanımı

“Entelektüel sermaye” terimi ilk kez John Kenneth Galbraith tarafından kullanılmıştır. Ama Galbraith bu terimi kullanırken, entelektüel bir varlıktan ziyade entelektüel bir eylem üzerinde durmuştur. Onun bu kullanımının işaret ettiği noktalardan biri, ES'nin durgun değil dinamik bir doğası olmasıdır (Edvinsson & Sullivan, 1996).

ES ile ilgili birçok tanım yapılmıştır (Edvinsson & Sullivan, 1996; Petty & Guthrie, 2000). ES için “günün sonunda ofisten çıkıp gidenler” denildiği gibi “dokunamadığın ama seni zengin yapan bir şey” gibi tanımlar da üretilmiştir (Petty & Guthrie, 2000). Ernst&Young'ın konuyla ilgili sözcüsü ES'yi “daha değerli bir varlık üretmek üzere ele geçirilip şekillendirilen ve avantaj elde etmek üzere kullanılan entelektüel malzeme” olarak tanımlamıştır (Petty & Guthrie, 2000). Dow Chemical'dan Gordon Petreash ise “değer potansiyeli olan bilgi” olarak tanımlamıştır (Petty & Guthrie, 2000). Edvinsson ve Sullivan ise (1996) ES'yi değere dönüştürülebilen bilgi olarak tanımlamaktadır. Yapılan bu farklı tanımlar gözden geçirildiğinde farklı açılardan bakılarak ES'nin farklı boyutlarını vurgulandığı görülmektedir.

ES; icatlar, fikirler, bilgisayar yazılımları, veri geliştirme süreçleri ve yayınlar gibi birçok farklı alanı içermektedir. Burada, ES'nin yalnızca yasalar tarafından koruma altına alınabilen patentler, endüstriyel tasarımlar gibi entelektüel varlıkları kapsamadığı, bunlardan çok daha fazlasını içermesi durumu önemlidir (Edvinsson & Sullivan, 1996).



Şekil 2: Entelektüel Sermayenin Boyutları

Bontis, N. (1998). *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*. Management Decision, 36(2), 63-76.

3.3. Entelektüel Sermaye'nin Boyutları

ES üzerinde anlaşılmış genel geçer bir boyut gruplaması bulunmamaktadır. Bununla beraber, bu konudaki başat çalışmaların ES'yi -verilen isimler değişse de- insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak üç boyutta incelediğini söylemek mümkündür. (Sveiby, 1998; Sveiby, 1997; Kaplan & Norton, 1992; Edvinsson & Malone, 1997). Bu boyutların temel özellikleri Şekil 2'de gösterilmiştir. Bununla birlikte; müşteri sermayesinin, insan sermayesi ya da yapısal sermaye altında da incelenebileceği not edilmelidir (Petty & Guthrie, 2000; Edvinsson & Malone, 1997).

3.3.1. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, bir örgütün insan kaynağının müşterinin sorunlarını çözebilmesini sağlayan kolektif becerileri olarak tanımlanmaktadır (Edvinsson & Sullivan, 1996). Bu beceriler için bilgi kaynakları; genel know-how, örgüt içi önemli olan konularla ilgili kolektif hafıza vb. olarak örneklenebilir (Edvinsson & Sullivan, 1996).

İnsan kaynağının bir sermaye olarak görülmesinin nedeni firmaya değer yaratabilme gücüdür. Firma müşterilerinin ihtiyacını bu insan kaynağı olmadan gideremez. Firma için değer yaratma işlevi, müşterilerinin sorunlarını doğrudan ve dolaylı çözümler olarak gerçekleştirilebilir (Edvinsson & Sullivan, 1996). Örneğin bir avukatlık firması müşterilerinin ihtiyaçlarını kendisi için çalışan avukatlar olmadan yerine getiremez. Öte yandan, yazılım firmalarında çalışan yazılımcılar geliştirdikleri yazılım aracılığıyla firmaya değer katmaktadır. Yazılımcıların geliştirdiği yazılım artık firmanın bir varlığı olmakta, firma bu varlığı istediği gibi müşterilerine sunarak kendi için değer üretmektedir (Edvinsson & Sullivan, 1996). Örgütler büyüdükçe, ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriye kendi insan kaynağını ayıklayarak ulaşması ve onun bu bilgisinden değer yaratabilmesi de zorlaşmaktadır. Büyük firmalar bu sorunu çözmek amacıyla türlü çözümler üretmeye çalışmaktadırlar (Edvinsson & Sullivan, 1996).

3.3.2. Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye, insan sermayesine değer yaratabilmesi için ihtiyaç duyduğu altyapı desteğini sağlar (Edvinsson & Sullivan, 1996). Yapısal sermaye örnek olarak; yazılımlar, BT altyapısı, dağıtım ağları, tedarik zincirleri ve firmanın tüm diğer entelektüel varlıkları verilebilir (Petty & Guthrie, 2000; Edvinsson & Sullivan, 1996).

Yapısal sermaye içinde entelektüel varlıkları vurgulamak gerekir. Entelektüel varlıklar insan kaynağı tarafından net bir şekilde kodlanmış, belirtilmiş ve somutlaştırılmış bilgilerdir (Edvinsson & Sullivan, 1996). Bu bilgiler üzerinde firma sahiplik edinebilir ve ticarete konu edebilir. Kabaca, kağıda veya yazıya dökülerek açıklanmış her bilgi firmanın entelektüel bir varlığıdır ve firma tarafından yasal olarak koruma altına alınabilir (Edvinsson & Sullivan, 1996).

İnsan sermayesi firmaların bir sahiplik nesnesi olamayacak olsa da yapısal sermaye içindeki entelektüel varlıklar firmalar tarafından sahiplenilebilir. Bundan ötürü, insan sermayeleri tarafından geliştirilen fikirleri entelektüel bir varlığa dönüştürüp bunun hakkında sahiplik edinmelerinin firmaların yararına olacağı belirtilmektedir (Edvinsson & Sullivan, 1996). Bu açıdan entelektüel varlıkların insan sermayesinden yapısal sermaye geçişi temsil ettiği görülmektedir. İnsan sermayesiyle entelektüel varlıklar arasındaki farklar Tablo 3'te gösterilmiştir. Entelektüel varlıklar üç grup içinde incelenebilirler; ticarileşmeyle ilgili olanlar, altyapıyla ilgili olanlar ve müşteriler ve müşteri ilişkileri ile ilgili olanlar (Edvinsson & Sullivan, 1996). Bunların

çoğu genelde firma içinde kullanılır ve yasal olarak koruma altına alınmaz. Bununla birlikte firma dışında kullanılacağı zaman genelde yasa ile koruma altına alınırlar. Bu durumda firmanın entelektüel mülkiyeti sıfatına sahip olurlar. Patentler, telifler, ticaret sırları, markalar gibi entelektüel mülkiyet tipleri vardır (Edvinsson & Sullivan, 1996).

Tablo 3: İnsan Sermayesi ile Entelektüel Varlıklar Arasındaki Farklar

	İnsan Kaynakları	Entelektüel Varlıklar
Tanım	Değere dönüştürülebilecek olan bilgi veya know-how	Sahip olunabilecek belirli bir bilgi
Örnekler	<ul style="list-style-type: none"> • Tecrübe • Genel know-how • Beceriler • Yaratıcılık 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojiler • İcatlar • İşlemler • Veriler • Yayınlar • Bilgisayar programları
Depo Yeri	<ul style="list-style-type: none"> • İnsanlar ile örgütsel rutinler ve işlemler 	<ul style="list-style-type: none"> • Somut bir biçim (Ör: Yazılı belgeler, CD-ROM vs.)
Koruma Yöntemleri	<ul style="list-style-type: none"> • İşveren ile işgören arasındaki şemsiye anlaşmalar • Sözleşmeler 	<ul style="list-style-type: none"> • Patentler • Telif hakları • Ticari sır yasaları

Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). **Developing a model for managing intellectual capital.** European Management Journal, 14(4), 356-364

3.3.3. Müşteri Sermayesi

Pazarlama kanalları ve müşterilerle olan ilişkiler müşteri sermayesinin temel unsurlarını oluşturmaktadır (Bontis, 1998). Müşterinin sermaye olarak ele alınmasında kritik nokta, değer yaratan uygulamalar gerçekleştirmek için müşterinin ve ihtiyaçlarının bilgisinin firmanın değer yaratması için önemli bir bilgi alanı oluşturduğunun anlaşılmasıdır. Örnek olarak, gelişmiş bir müşteri iletişim kanalı, müşterinin değerlendirme ve ihtiyaçlarının firma tarafından kaçırılmamasını sağlayacak ve diğer ES unsurlarıyla birlikte müşteriler için değer yaratılabilmesini önünü açacaktır (Bontis, 1998).

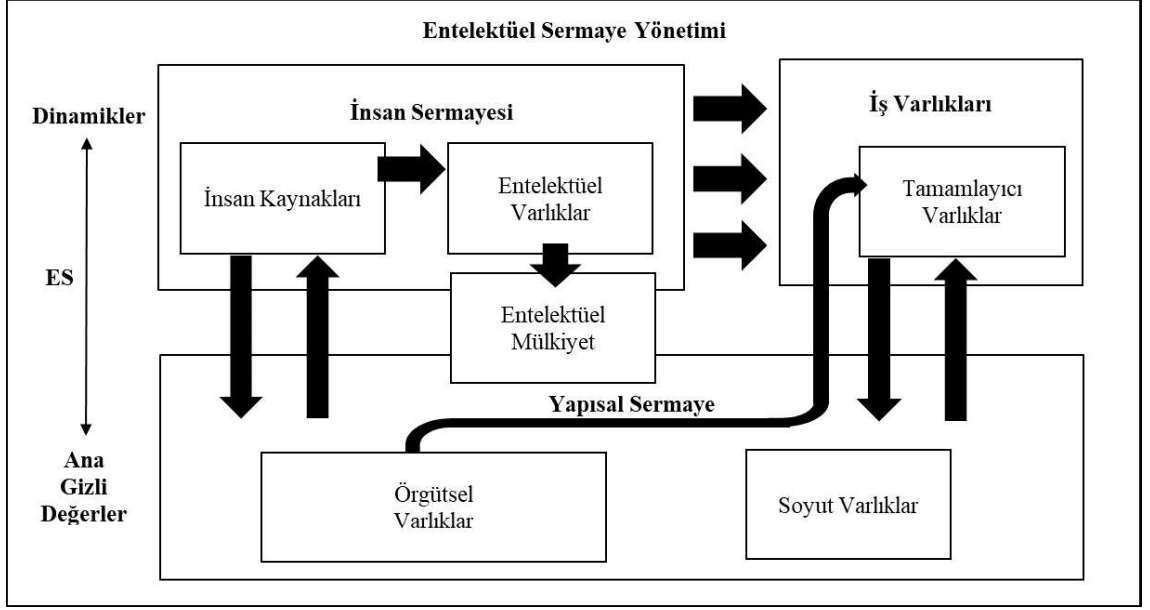
ES'nin diğer alt unsurlarının aksine müşteri sermayesi firmanın dışında olduğundan, bu sermayeyi oluşturan bilginin elde edilebilmesi ve derlenebilmesi diğer unsurlara

göre daha zordur. Bilginin öncelikle örgütün dışından içine akması gerekmektedir (Bontis, 1998). Bu noktada, müşterilerle olan ilişkilerin uzun ömürlüğü daha kritik bir rol atmaktadır. Bunun sebebi, müşteriyle olan ilişki uzadıkça bilgi akışının ve zenginliğinin artmasıdır (Bontis, 1998).

Müşteri sermayesi geliştirmeye yönelik uygulamalardan biri olarak “pazara yöneliklik” gösterilmektedir (Bontis, 1998). Pazara yöneliklik ile ilgili olarak net bir tanım olmasa da, Kohli ve Jaworski tarafından geliştirilen tanım en çok kabul edilen tanım gibi gözükmemektedir (Bontis, 1998). Buna göre, pazara yöneliklik; müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarına dair bilginin üretiminin sorumluluğunun tüm örgüt çapına yayılması ve örgütün belirli bir bölümü tarafından elde edilen bilgilerin yatay ve dikey iletişim sistemleri aracılığıyla örgütün tamamıyla etkin olarak paylaşılması ve örgüt çapında üretilen ve yayılan bu bilgiye karşılık olarak etkin bir şekilde tepki gösterilmesi ve uygulamalar ortaya konulması olarak tanımlanmaktadır (Kohli & Jaworski, 1990).

3.3.4. Entelektüel Sermaye Modeli

Bilgi firmalarında yapısal sermaye insan sermayesinin entelektüel üretimini azami seviyede tutmayı amaçlar (Edvinsson & Sullivan, 1996). İnsanlarının çalıştığı ortam yaratıcılığı ve iş birliğini maksimum seviyede tutmak için tasarlanır, firma çalışanlarına know-how’larını ve yaptıkları işlerle ilgili en iyi uygulamalarını kolay erişilebilir şekilde sunacak şekilde altyapı oluşturur. İş süreçlerini ve örgüt yapısını buna göre düzenler (Edvinsson & Sullivan, 1996). Edvinsson ve Sullivan’ın (1996) oluşturduğu ES modeli ve yönetimi Şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3: Bilgi Firması Modeli

Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). **Developing a model for managing intellectual capital.** *European Management Journal*, 14(4), 356-364

3.4. Entelektüel Sermaye'yi Ölçme Yöntemleri

Geleneksel muhasebe yöntemleri yeni gelişmiş olan soyut varlıkların ölçülmesi konusunda yetersiz kaldığı ve bu durumun özellikle bilgi tabanlı örgütlerinin değerlendirilmesi yapılırken önemli sonuçlara yol açtığı bildirilmiştir (Petty & Guthrie, 2000). Zira yönetsel sistemler, firmaya ait yazılımlar, müşteri ilişkileri gibi soyut varlıklar geleneksel muhasebe sistemleri tarafından tanınmamaktadır (Petty & Guthrie, 2000).

Paydaşlar firma için değer yaratan unsurları belirleyip ölçerek bunu daha iyi yönetmek ve sonuç olarak daha çok değer yaratmak istemektedirler (Petty & Guthrie, 2000). Bu arzularından ötürü, geleneksel muhasebe sistemlerinin yukarıda bahsedilen eksiklikleri konuyla alakalı birçok paydaşın bu konuyu düzeltmek adına diyaloglar kurmasına sebep olmuştur ve bunun sonucunda birçok çeşitli ölçme yöntemi geliştirilmiştir. (Petty & Guthrie, 2000).

Literatürde, ES'yi ölçmek için geliştirilen çok sayıda yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler arasında, Sveiby'nin (1998; 1997) "Soyut Varlık Monitörü", Kaplan ve Norton'ın (1992) "Dengeli Puan Kartı" ile Edvinsson ve Malone'un (1997) "Skandia Değer Şeması" dikkat çekmektedir (Petty & Guthrie, 2000).

“Soyut Varlık Monitörü” yöntemi gelir yaratan tek etmen olarak insanı görürken, “Dengeli Puan Kartı” standart finansal değerlendirme sistemine müşteri ilişkileri, öğrenme, büyüme gibi değerlendirme alanlarını eklemektedir (Petty & Guthrie, 2000). Ek olarak, “Soyut Varlık Monitörü” yöntemi firmayı firma yapan nedir sorusunun cevabına bilgiye bakış açısından yeni bir yaklaşım ortaya koyarken, “Dengeli Puan Kartı” geleneksel yaklaşım üzerine yöntem olarak önerilmiştir (Petty & Guthrie, 2000). “Skandia Değer Şeması” ES’yi 2 alt boyut üzerinde incelemektedir. Müşteri sermayesi yapısal sermayenin bir alt boyutu olarak yapısal sermaye içinde değerlendirilmektedir.

ES’yi belirleme ve ölçmenin tarihsel süreci Tablo 4’te özetlenmiştir.

Tablo 4: ES’yi Belirleme ve Ölçme Dair Tarihsel Evreler

Dönem	İlerleme
1980’lerin başı	“Soyut değer” şeklinde genel bir fikir, çoğunlukla “şerefiye” şeklinde
1980’lerin ortası	“Bilgi çağı” başlar ve defter maliyeti ile piyasa değeri arasındaki fark birçok şirket için dikkate değer bir şekilde açılır
1980’lerin sonu	Sahadaki danışmanlardan ES’yi ölçen bilanço/yapı geliştirmek üzere ilk denemeleri (Sveiby, 1998)
1990’ların başı	Şirket ES stoklarının sistematik olarak ölçülmesi ve dış taraflara raporlanması girişimleri (Ör: Celemi ve Skandia) 1990’da Leif Edvinsson’ın Skandia AFS şirketi tarafından ES direktörü olarak atanır. “ES’yi yönetme” rolünün resmi bir statüsü olan bir mevkiye ilk kez yükseltilmesi ve kurumsal meşruiyet verilmiş olur Kaplan ve Norton’ın (1992) “dengeli puan kartı” kavramını tanıtır. Puan kartı “ölçtüğünü elde edersin” kabulü etrafında evrilir.
1990’lerin ortası	Nonaka ve Takeuchi (1995) “bilgi yaratan firma” adlı tesiri çok olan çalışmalarını sunar. Kitap “bilgi” üzerine yoğunlaşıyor olmasına rağmen, Bilgi ve ES arasındaki farkın açıklığının ortaya konuşu odak noktası yalnızca ES olanlar için kitabı konuyla alakalı kılar. 1994’te Celemi’nin Tango adlı simülasyon aracı piyasaya sürülür. Tango soyut varlıkların önemine dair eğitimin yöneticilere verilmesini sağlayan geniş olarak pazarlanan ilk üründür. Yine 1994’te, Skandia şirketinin ES stokunun değerlendirmesine dair rapor şirketin yıllık raporuna ek olarak sunulur. “Entelektüel

	<p>sermayenin görünür kılınması” Skandia’nın yaptıklarını yapmak isteyen diğer şirketlerin ilgisini çeker (Edvinsson, 1997).</p> <p>Celemi’nin, ES’sinin durumuna dair detaylı bir değerlendirme sunmak üzere “bilgi denetimi”ni kullanması da başka bir heyecan yaratır.</p> <p>ES hareketinin öncüleri konuyla ilgili liste başı kitaplar yayınlarlar (Kaplan & Norton, 1996; Edvinsson & Malone, 1997; Sveiby, 1997). Özellikle Edvinsson ve Malone’un çalışması ES’nin ölçümünün nasıl olduğu ve süreciyle ilgilidir.</p>
1990’ların sonu	<p>Akademisyenler ve araştırmacılar arasında ES popüler bir konu haline gelir ve akademik konferanslar, ön makaleler ile diğer çalışmalar takipçilerin ilgisini çeker.</p> <p>Sayıları gitgide artan büyük ölçekli projeler (Ör: MERİTUM projesi, Danish, Stockholm), bir açıdan da ES üzerine yapılan çalışmaları akademik titizlikle tanıştırma amacıyla, başlatılır.</p> <p>1999’da OECD Amsterdam’da ES üzerine bir uluslararası sempozyum düzenler.</p>

Petty, R., Guthrie, J., “**Intellectual Capital Literature Review Measurement, Reporting and management**”, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 2, 2000.s.161.

4. TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmada ES'nin PVD'nin boyutlarına olan etkisi incelenecektir. Literatürde, vatandaşlık davranışının etkilediği değişkenler kadar vatandaşlık davranışının öncülleri de oldukça yoğun bir şekilde araştırılmıştır. Podsakoff ve diğerleri (2000) yaptıkları gözden geçirme çalışmasında, vatandaşlık davranışının öncülleri olarak incelenen değişkenlerin genel olarak dört grupta toplanabileceğini belirtmişlerdir: çalışanların kişisel özellikleri, işsel özellikler, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları.

Vatandaşlık davranışının öncülü olarak incelenen kişisel özellikler arasından rol belirsizliği gibi kavramların ve çalışanların bireysel becerileri, tecrübeleri, eğitimleri ve bilgilerinin vatandaşlık davranışına olan etkileri de incelenmiştir (Podsakoff vd., 2000). İş rutinleştirme ise vatandaşlık davranışı öncülü olarak incelenen işsel özellikler arasındadır. Aynı şekilde literatürde; danışman ve personelin desteği, grup birlikteliği ve algılanan örgütsel destek gibi değişkenler vatandaşlık davranışının öncülü olabilecek örgütsel özellikler olarak incelenmişlerdir. Akademisyenler liderlerin vatandaşlık davranışlarına olan etkisine de ilgi göstermiş ve vizyon oluşturma, destekleyici liderlik davranışları gibi liderlik davranışlarının vatandaşlık davranışlarını belirlemedeki etkisi üzerine çalışmalar yapmışlardır. Tüm bunlara ek olarak, vatandaşlık davranışları demografik etmenler açısından da incelenmişlerdir (Podsakoff vd., 2000).

Yapılan bu çalışmalar; role dair özelliklerin, vatandaşlık davranışının belirlemede önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Podsakoff vd., 2000). Buna göre rol belirsizliği, rol çatışması gibi olumsuz rol durumları ile vatandaşlık davranışlarının gerçekleştirilmesi arasında ters ve önemli bir bağlantı olduğu ortaya konulmuştur. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş tatminine olan etkisi üzerinden dolaylı olarak vatandaşlık davranışıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Podsakoff vd., 2000). Firmalarda iş süreçlerinin tanımlanması ve dökümanlaştırılması ES'nin gelişimine katkı sağlayan birçok unsurdan biridir. Firma çalışanları arasında ahenk olması da ES'ye değer katan bir özellik olarak görülmektedir (Yıldız, 2011). Buna göre, ES'si gelişmiş olan bir firmada vatandaşlık davranışlarının gelişkin olması beklenebilir.

Yapılan çalışmalarda demografik değişkenlerle vatandaşlık davranışları arasında kayda değer bir nicel destek bulunamamıştır (Podsakoff vd., 2000). Bununla beraber Kidder ve McLean Parks'ın (1993) da ortaya koyduğu gibi, cinsiyetin vatandaşlık davranışı ile arasında önemli bir ilişki olması gerektiği kuramsal olarak çok kere desteklenmiş bir beklentidir. Dolayısıyla, Podsakoff ve diğerleri tarafından (2000) konunun netleşmesi için daha fazla nicel çalışmaya ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada bu çağrıya cevap verilecektir.

Demografik değişkenlerden yaş da çalışılan öncüller arasındadır. İnsanlar yaşları ilerledikçe yaşadıkları tecrübelerin daha olumlu olmasına çalışmaktadır (Carstensen, Isaacowitz, & Charles, 1999). Ayrıca, yaşlı çalışanlarda içinde bulunduğu firma ile ilgili olarak “son firmam” düşüncesinin oluştuğu ve duygu ve tavırlarının daha durağan bir hal aldığı bildirilmiştir. Buradan hareketle ES ile PVD arasında yaşın bir düzenleyicilik etkisi olabileceğini düşünmek makul gözükmektedir.

Podsakoff ve diğerleri (2000) yaptıkları gözden geçirme çalışmasında görevsel özelliklerin vatandaşlık davranışlarını etkilediğini paylaşmışlardır. Geri bildirim, içkin olarak tatmin edici görevler ve görev rutinliğinin vatandaşlık davranışıyla ilgili olduğu literatürde birçok araştırmada desteklenmiştir. Podsakoff ve diğerleri (2000) çalışmalarının ilgili bölümünde görevsel özelliklerin vatandaşlık davranışlarının kayda değer bir belirleyicisi olduğu ve gelecek çalışmalar için odak noktası olabileceği sonucuna varmışlardır. Sunduğu ürün ve hizmetlerin, dolayısıyla iş yapış şekillerinin yenilenmesi, iş süreçlerinin dökümanlaştırılması, sürekli gelişime destek olan bir örgüt kültürü, çalışanların iş ve görevleriyle ilgili yeni fikirler geliştirmesi gibi özelliklerin firmaların ES'lerini geliştirilmesinde olumlu katkısı olduğunu düşünülmektedir (Yıldız, 2011). Bu açıdan, bu konularda gelişkin bir ES'ye sahip olan bir firmanın çalışanlarının vatandaşlık davranışı sergilemesini beklemek makul gözükmektedir.

Literatürde örgütsel özellikler ile vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmaların farklı sonuçları olduğu not edilmiştir (Podsakoff vd., 2000). Biçimlendirme, eğilmezlik, ekip desteği gibi örgütsel özelliklerin vatandaşlık davranışıyla ilgili olduğunun tespit edildiği çalışmalar olsa da bu ilginin tespit edilemediği çalışmalar da gerçekleştirilmiştir (Podsakoff vd., 2000). Vatandaşlık davranışıyla ilgisi sürekli olarak desteklenmiş olan örgütsel özellik grup uyumu ve algılanan örgütsel destek olarak gözükmektedir (Podsakoff vd., 2000). Çalışanlar arası ahenk ES için de önemli bir yapıtaşdır (Bontis, 1998). Sürekli olarak gelişimi sağlayan

bir örgüt kültür de ES'nin yapıtaşlarından biridir. ES'si gelişkin olan firmalarda çalışanların ekip çalışmasına yatkın ve istekli olduğu not edilmektedir (Bontis, 1998). Bu gibi firmalarda yöneticiler de başarılı olmaları için çalışanlarına destek verirler. Ayrıca, standartlaştırılmış ve belgelenmiş iş süreçleri de ES'ye destek olan uygulamalar arasındadır. Bu açıdan bakıldığında, ES ile vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olabileceği düşünülmektedir.

Yukarıdakilere ek olarak; vizyon oluşturma, grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama, entelektüel uyarı gibi dönüşümcü liderlik davranışları ile vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunun literatürdeki çalışmaları inceleyince ortaya çıktığı düşünülmektedir (Podsakoff vd., 2000). Dönüşümcü liderlik uygulamalarına ek olarak; liderliğe dair yol-hedef kuramı ve lider-üye takası kuramlarında bahsedilen rol netleştirme davranışı, prosedürlerin netleştirilmesi gibi uygulamalarında vatandaşlık davranışlarını tetiklediği literatürdeki çalışmalarda desteklenmiştir (Podsakoff vd., 2000). Bir firmanın vizyon, misyon gibi stratejik tanımlarının netleşmiş ve belirtilmiş olması ES'nin geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarına firmanın amaçları doğrultusunda liderlik yapması da yine ES'nin oluşumuna olumlu bir katkı sağlayan liderlik davranışları arasında gösterilmektedir (Yıldız, 2011). Bunlar göz önüne alındığında, ES'si gelişmiş bir firmanın çalışanlarının vatandaşlık davranışı göstermeye yatkın olacağı öngörülmektedir.

Yukarıda açıklanan altyapıdan hareketle ES'nin PVD'yi arttırdığı düşünülmektedir. Buna göre, bu çalışmanın hipotezleri şunlardır;

H1: Proje çalışanlarının, firmalarının entelektüel sermayelerine dair algısı ile proje vatandaşlığı davranışları arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H1a: Proje çalışanlarının, firmalarının entelektüel sermayelerine dair algısı ile proje bağlılığı davranışları arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H1b: Proje çalışanlarının, firmalarının entelektüel sermayelerine dair algısı ile proje uyumluluğu davranışları arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

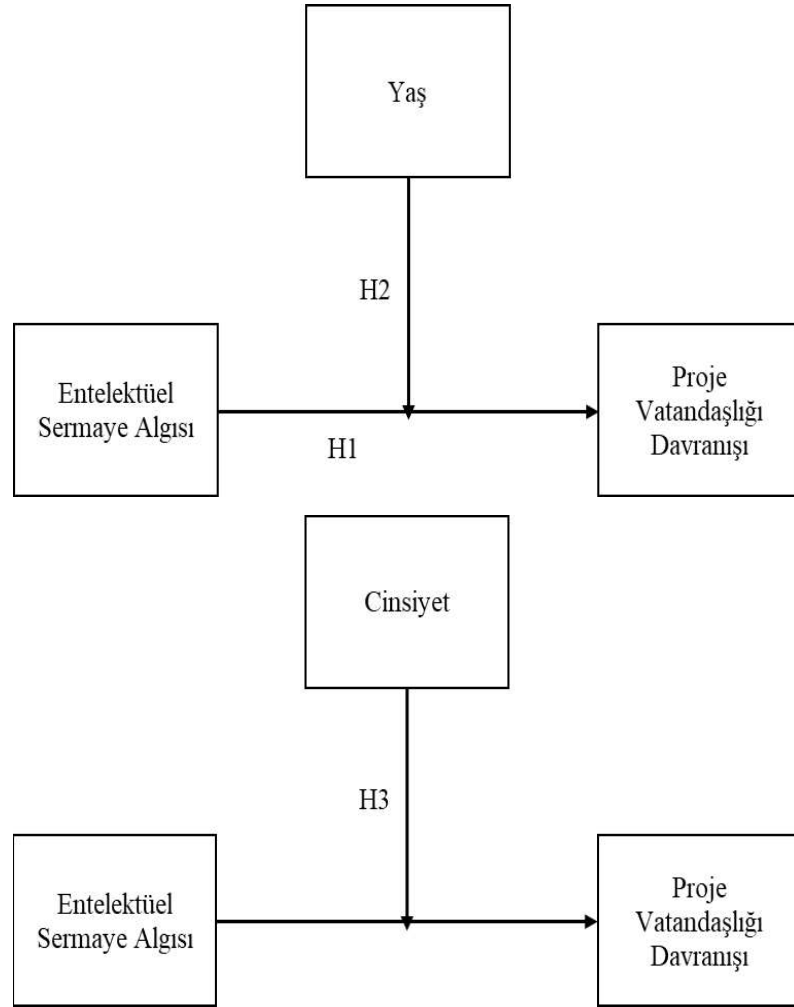
H1c: Proje çalışanlarının, firmalarının entelektüel sermayelerine dair algısı ile projeye özgü yardım davranışları arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H1d: Proje çalışanlarının, firmalarının entelektüel sermayelerine dair algısı ile projeye özgü proaktif davranış arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H2: Proje çalışanlarının, firmalarının entelektüel sermayelerine dair algısı ile proje vatandaşlığı davranışları arasındaki ilişkide proje çalışanlarını yaşlarının düzenleyicilik rolü vardır.

H3: Proje çalışanlarının, firmalarının entelektüel sermayelerine dair algısı ile proje vatandaşlığı davranışları arasındaki ilişkide proje çalışanlarını cinsiyetlerinin düzenleyicilik rolü vardır.

Araştırmanın modelleri Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4: Araştırma Modelleri

5. METODOLOJİ VE ARAŞTIRMA

5.1. Metodoloji

Araştırmada ES ile PVD incelenmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılarak anket toplanmıştır. Bu kapsamda öncelikle katılımcıların demografik özellikleri temelinde frekans analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan ES ve PVD ölçeklerinin geçerlilik analizleri için açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlikleri için ise Cronbach's Alpha katsayısı ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi adına ise korelasyon analizi yapılmış, araştırmanın bağımsız değişkeni olan ES'nin bağımlı değişken olan PVD üzerindeki etkisinin incelenmesi için ise regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak ise ES ile proje vatandaşlığı arasındaki ilişki demografik özelliklerin düzenleyici etkileri bağlamında incelenmiştir.

5.1.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma değişkenlerinin ölçümünde kullanılacak Likert tipi veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Kısmen Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Metodolojik olarak araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılıp çoğunluğu otomotiv sektöründe olan beyaz yakalılar üzerinde saha araştırması yapılmıştır. Veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Veriler SPSS 22.0 programında yorumlanmıştır. Anket formu kişisel bilgiler kısmı ile ES ve PVD ölçeklerinin yer alacağı kısımlardan oluşmuştur.

5.1.1.1. Entelektüel Sermaye Ölçeği

ES ölçeği olarak, Yıldız'ın (2011) çalışmasındaki ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçeğin teorik altyapısını bozmayacak şekilde bu araştırmaya uygun küçük değişiklikler yapılmıştır. Ölçek toplamda 37 maddeden oluşmaktadır.

5.1.1.2. Proje Vatandaşlığı Ölçeği

PVD'yi ölçmek için çeşitli araştırmalarda kullanılan ölçekler birlikte kullanılmıştır. PVD'nin proje bağlılığı boyutu için Van Dyne ve diğerleri (1994) araştırmasında kullanılan örgütsel vatandaşlık ölçeği proje bağlamında uyarlanmış, proje uyumluluğu boyutu için Braun ve diğerlerinin (2012) ve Podsakoff ve diğerlerinin (2000) çalışmasındaki teorik kısımdan hareketle maddeler oluşturulmuş, projeye özgü yardım davranışı boyutu için Basım ve Şeşen'in (2006) ÖVD için geliştirdiği ölçekteki Diğergamlık boyutuna dair sorular proje bağlamına uyarlanmış, projeye özgü proaktif davranış boyutunu ölçmek için ise Podsakoff ve diğerlerinin (2000) çalışmasındaki teorik kısımdan faydalanılmıştır. Kullanılan ölçekte proje bağlılığı 8 madde ile, proje uyumluluğu 7 madde ile, projeye özgü yardım davranışı 5 madde ile, projeye özgü proaktif davranış ise 7 madde ile ölçülmüştür. Ölçek toplamda 27 sorudan oluşmuştur.

5.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Araştırma evreninin sayısı tam olarak bilinemeyeceğinden örneklem, ölçekteki madde sayısının 5-10 katının alınması yöntemiyle hesaplanmıştır (Tavşancıl, 2002; Büyüköztürk, 2008; McGartland, Berg, Tebb, Lee, & Rauch, 2003). ES ölçeğinde 37, proje vatandaşlığı ölçeğinde ise 27 madde, toplamda 64 madde bulunmaktadır. Dolayısıyla örneklem sayısı en az 320 yapmaktadır.

Veriler çeşitli firmalardaki çalışanlara e-posta gönderilerek toplanmıştır. Ulaşılan firma sayısını arttırabilmek için çeşitli Teknopark'larla iletişime geçilmiştir ve bünyelerindeki firmalarla anket bağlantısının paylaşılması istenmiştir. Gönderilen e-postalarda yapılan tez çalışması basitçe açıklanmış ve ankete katılım sağlanmaları istenmiştir. Anketler Surveey.com ve Google Forms üzerinde oluşturulmuştur. Nihayetinde toplamda 225 anket elde edilerek araştırma gerçekleştirilmiştir.

5.2. Araştırma

5.2.1. Frekans Analizleri

Araştırmada yapılan frekans analizlerinde, toplam 225 katılımcının cinsiyetleri, yaşları, çalıştıkları projelerde ağırlıklı olarak çalıştıkları iş tipleri, en son çalıştıkları projenin süreleri, en son çalışılan projede toplam çalışan sayısı, en son çalışılan projede

farklı firmalardan olan çalışan sayısı, en son çalışılan projenin hangi sektörde hizmet verdiği, en son çalışılan projede hangi pozisyonda çalışıldığı başlıkları kapsamında analizler yapılmıştır.

5.2.1.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Ait Frekans Analizi

Tablo 5'te gösterildiği üzere, katılımcıların cinsiyetlerinin dağılımına bakıldığında toplam 225 katılımcının %76,4'ünün erkek, %23,6'sının ise kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyetlerine Ait Frekans Analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kadın	53	23,6	23,6	23,6
	Erkek	172	76,4	76,4	100,0
	Toplam	225	100,0	100,0	

5.2.1.2. Katılımcıların Yaşlarına Ait Frekans Analizi

Tablo 6'da görüldüğü üzere, katılımcıların yaşlarına ait dağılıma bakıldığında toplam 225 katılımcının %68,9'unun 26-35 yaş aralığında, %17,8'inin 36-45 yaş aralığında, %8,4'ünün 18-25 yaş aralığında %4,4'ünün 46-55 yaş aralığında, %0,4'ünün ise 55 ve üzeri yaşlarda oldukları görülmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Yaşlarına Ait Frekans Analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	18-25	19	8,4	8,4	8,4
	26-35	155	68,9	68,9	77,3
	36-45	40	17,8	17,8	95,1
	46-55	10	4,4	4,4	99,6
	55'in üzeri	1	,4	,4	100,0
	Toplam	225	100,0	100,0	

5.2.1.3. Katılımcıların Ağırlıklı Olarak Çalıştıkları İş Tiplerine Ait Frekans Analizi

Tablo 7’de görüldüğü üzere, katılımcıların ağırlıklı olarak çalıştıkları iş tiplerine ait frekans analizine bakıldığında, katılımcıların %87,6’sının proje işleri, %12,4’ünün ise proje harici işlerde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 7: İş Tiplerine Ait Frekans Analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Proje işleri	197	87,6	87,6	87,6
	Proje harici işler	28	12,4	12,4	100,0
	Toplam	225	100,0	100,0	

5.2.1.4. Katılımcıların En Son Çalıştıkları Projelerin Sürelerine Ait Frekans Analizi

Tablo 8’de görüldüğü üzere, katılımcıların en son çalıştıkları projelerin sürelerine ait frekans analizine bakıldığında projelerin %42,7’sinin 25 ay ve üzeri, %18,7’sinin 13-24 ay arası, %15,1’inin 7-12 ay arası, %12’sinin 0-3 ay arası, %11,6’sının ise 4-6 ay arası sürdüğü görülmektedir.

Tablo 8: Proje Sürelerine Ait Frekans Analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0-3 ay	27	12,0	12,0	12,0
	4-6 ay	26	11,6	11,6	23,6
	7-12 ay	34	15,1	15,1	38,7
	13-24 ay	42	18,7	18,7	57,3
	25 ve üzeri	96	42,7	42,7	100,0
	Toplam	225	100,0	100,0	

5.2.1.5. Katılımcıların En Son Çalıştıkları Projelerdeki Toplam Çalışan Sayısına Ait Frekans Analizi

Tablo 9’da görüldüğü üzere, katılımcıların en son çalıştıkları projelerdeki toplam çalışan sayısına ait frekans analizine bakıldığında projelerin %32,4’ünde 10-50 çalışan, %29,3’ünde 0-10 çalışan, %21,3’ünde 500’den fazla, %16,9’unda ise 100-500 çalışan bulunmaktadır.

Tablo 9: Projelerdeki Toplam Çalışan Sayısına Ait Frekans Analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0-10	66	29,3	29,3	29,3
	10-50	73	32,4	32,4	61,8
	100-500	38	16,9	16,9	78,7
	500'den fazla	48	21,3	21,3	100,0
	Toplam	225	100,0	100,0	

5.2.1.6. Katılımcıların En Son Çalıştıkları Projede Bulunan Farklı Firmalı Çalışanlara Ait Frekans Analizi

Tablo 10’da görüldüğü üzere, katılımcıların en son çalıştıkları projede bulunan farklı firmalı çalışanlara ait frekans analizi incelendiğinde katılımcıların %65,3’ünün çalıştıkları projelerde farklı firmalardan çalışanlar bulunuyor iken %34,7’sinin çalıştıkları projede farklı firmalardan çalışanlar bulunmamaktadır.

Tablo 10: Projelerde Bulunan Farklı Firma Çalışanlarına Ait Frekans Analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	147	65,3	65,3	65,3
	Hayır	78	34,7	34,7	100,0
	Toplam	225	100,0	100,0	

5.2.1.7. Katılımcıların En Son Çalıştıkları Projenin Hangi Sektörde Bulduğuna Ait Frekans Analizi

Tablo 11’de görüldüğü üzere, katılımcıların en son çalıştıkları projenin hangi sektörde bulunduğu ait frekans analizine bakıldığında projelerin %70’inin otomotiv sektöründe, %14,2’sinin bilişim sektöründe, %4’ünün havacılık sektöründe, %2,7’sinin hizmet sektöründe, %1,3’ünün bankacılık sektöründe, %1,3’ünün imalat sektöründe, %1,3’ünün inşaat sektöründe, %0,9’unun reklamcılık sektöründe, %0,4’ünün savunma sektöründe ve %7,1’inin ise diğer sektörlerde oldukları görülmektedir.

Tablo 11: Proje Sektörlerine Ait Frekans Analizi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Geçerli	Bankacılık	3	1,3	1,3	1,3
	Bilişim	32	14,2	14,2	15,6
	Havacılık	1	,4	,4	16,0
	Hizmet	6	2,7	2,7	18,7
	İmalat	3	1,3	1,3	20,0
	İnşaat	3	1,3	1,3	21,3
	Otomotiv	158	70,2	70,2	91,6
	Reklam	2	,9	,9	92,4
	Savunma	1	,4	,4	92,9
	Diğer	16	7,1	7,1	100,0
	Toplam	225	100,0	100,0	

5.2.1.8. Katılımcıların En Son Çalıştıkları Projedeki Pozisyonlarına Ait Frekans Analizi

Tablo 12’de görüldüğü üzere, katılımcıların en son çalıştıkları projedeki pozisyonlarına ait frekans analizine bakıldığında katılımcıların %80,4’nün proje çalışanı, %19,6’sının ise proje yöneticisi oldukları görülmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Projede Pozisyonlarına Ait Frekans Analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Proje Çalışanı	181	80,4	80,4	80,4
	Proje Yöneticisi	44	19,6	19,6	100,0
	Toplam	225	100,0	100,0	

5.2.2. Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizleri

5.2.2.1. Faktör Analizi

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının saptanabilmesi adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Bu testler neticesinde KMO değeri ES için 0,882 PVD için 0,857 ile istenen seviye olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0,001 önem derecesinde anlamlı sonucuyla karşılaşılmıştır. Bununla birlikte her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin ES ölçeğinin "Tüm çalışanlarımız kendi konusunu, sorumluluğunu ve bunların firma başarısı üzerindeki etkilerini iyi bilir." maddesi ile "Firmamız müşteri ziyaretlerine çok önem vermektedir." maddesi 0,50'nin altında kaldığı için araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Ayrıca PVD ölçeğinin "Rakip bir projeden gelecek bir iş teklifini daha fazla para için kabul etmem." maddesi ile "İşim için gerekenden fazlasını yapmam." maddesi de 0,50'nin altında kaldığı için araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Tablo 13'de gösterildiği üzere, oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyleri ES için 62,382 iken PVD için 62,681'dir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

Tablo 13: KMO ve Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

<i>Ölçek</i>	<i>KMO</i>	<i>Toplam Açıklanan Varyans</i>
<i>Entelektüel Sermaye</i>	0,882	62,382
<i>Proje Vatandaşlığı Davranışı</i>	0,857	62,681

5.2.2.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırma ölçeklerinin faktör analizine tabi tutulması sonucunda ortaya çıkan faktör yapısının güvenilirliğini incelemek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin içsel tutarlıklarının ve güvenilirliklerinin test edilmesinde kullanılan Cronbach's Alpha katsayısının 0,7'nin üzerinde olması ölçek maddelerinin güvenilirliğine işaret etmekte olup, bu durum ölçeklerin psikometrik olarak güvenilir sonuçlar ortaya koyduğu şeklinde kabul edilmektedir (Hair vd., 2010; Field, 2009).

Tablo 14: Güvenilirlik Değerleri

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
<i>Proje Bağlılığı</i>	7	,770
<i>Proje Uyumluluğu</i>	6	,756
<i>Projeye Özgü Yardım Davranışı</i>	5	,788
<i>Projeye Özgü Proaktif Davranış</i>	6	,758
<i>Proje Vatandaşlığı Davranışı</i>	24	,842
<i>Entelektüel Sermaye</i>	35	,942

Analizde PVD'nin kendisine ait ve alt boyutları olan proje bağlılığı, proje uyumluluğu, projeye özgü yardım davranışı, projeye özgü proaktif davranışına ait Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmış ve Tablo 14'te gösterilmiştir. Proje uyumluluğu boyutunun "Toplantılara geç kaldığım olur." maddesi boyutu istenen değer olan 0,70'in altında bıraktığı için araştırma kapsamından çıkarılmıştır. ES, PVD ve PVD'nin boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri 0,70'nin üzerinde olduğu için güvenilirlerdir (Field, 2009).

5.2.3. Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi verir ve katsayı -1 ile +1 arasında değişir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sifıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin varlığını, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki

değişken arasında doğrusal ve “güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bununla birlikte negatif değerler iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü ilişki olduğunu gösterir (Field, 2009).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırma değişkenleri arasında yeterli düzeyde ilişkinin var olduğu ve bu ilişkilerin istatistiki açıdan yorumlanabilir olduğu gözlenmiştir. Detaylar Tablo 15’te gösterilmiştir. Buna göre, ES ile PVD arasında ($\beta=0,435$, $p<0,001$) oranında bir ilişki, ES ile proje bağlılığı arasında ($\beta=0,411$, $p<0,001$) oranında bir ilişki, ES ile proje uyumluluğu arasında ($\beta=0,225$, $p<0,001$) oranında bir ilişki, ES ile Projeye Özgü Proaktif Davranış arasında ($\beta=0,397$, $p<0,001$) oranında bir ilişki, ES ile Projeye özgü yardım davranışı arasında ($\beta=0,174$, $p<0,001$) oranında bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 15: Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	Ort.	Std. Sapma
1.Proje Bağlılığı	1						3,6311	0,46632
2.Proje uyumluluğu	,329**	1					3,9448	0,37498
3.proje_proaktif_davranis	,533**	,365**	1				3,6852	0,44547
4.proje_yardim_davranisi	,201**	,305**	,343**	1			3,6356	0,35929
5.Proje_Vatandasligi	,759**	,676**	,805**	,608**	1		3,7242	0,2962
6.Entelektuel_Sermaye	,411**	,225**	,397**	,174**	,435**	1	3,6737	0,46653
**: 0.01 seviyesinde korelasyon önemlidir. (2-kuyruklu).								

5.2.4. Hipotez Testleri

5.2.4.1. Regresyon Analizi

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olduğu düşünülen bir veya birden daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin bir model yardımıyla açıklanmasını sağlayan bir analiz türüdür (Gürbüz & Şahin, 2014,

s. 271). Regresyon analizi kısaca bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini açıklamaktadır. Regresyon analizinin amacı, araştırmada kullanılan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek, bu ilişkiyi gösteren regresyon denklemini elde etmek ve bu denklemi kullanarak tahminleri hesaplamaktır (Gürbüz & Şahin, 2014, s. 271).

Tablo 16: Hipotez Testleri

<i>Modeller</i>	<i>Hipotezler</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Std. β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Model 1</i>	<i>H1</i>	<i>Entelektüel Sermaye</i>	<i>Proje Vatandaşlığı Davranışı</i>	<i>0,435**</i>	<i>7,211</i>	<i>,000</i>
				<i>R2=0,189 F=52,003 p<0,001</i>		
<i>Model 2</i>	<i>H1a</i>	<i>Entelektüel Sermaye</i>	<i>Proje Bağlılığı</i>	<i>0,411**</i>	<i>6,731</i>	<i>,000</i>
				<i>R2=0,165 F=45,303 p<0,001</i>		
<i>Model 3</i>	<i>H1b</i>	<i>Entelektüel Sermaye</i>	<i>Proje Uyumluluğu</i>	<i>0,225**</i>	<i>3,440</i>	<i>,001</i>
				<i>R2=0,046 F=11,837 p<0,001</i>		
<i>Model 4</i>	<i>H1c</i>	<i>Entelektüel Sermaye</i>	<i>Projeye Özgü Yardım Davranışı</i>	<i>0,174**</i>	<i>2,636</i>	<i>,000</i>
				<i>R2=0,026 F=6,951 p<0,001</i>		
<i>Model 5</i>	<i>H1d</i>	<i>Entelektüel Sermaye</i>	<i>Projeye Özgü Proaktif Davranış</i>	<i>0,397**</i>	<i>6,464</i>	<i>,000</i>
				<i>R2=0,154 F=41,779 p<0,001</i>		

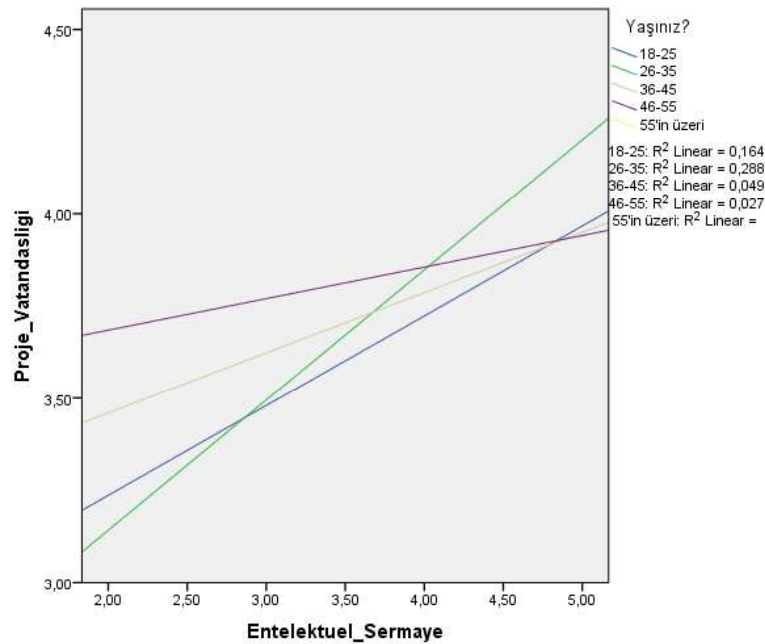
Regresyon sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir. Buna göre, model 1’de ES, PVD’yi anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir (β ; 0,435, $p<0,05$). H1 desteklenmiştir. Model 2 sonuçlarına göre ES proje bağlılığını anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir (β ; 0,411, $p<0,05$). H1a desteklenmiştir. Model 3 sonuçlarına göre ES proje uyumluluğunu anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir (β ; 0,225, $p<0,05$). H1b desteklenmiştir. Model 4 sonuçlarına göre ES projeye özgü yardım davranışını anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir (β ; 0,174, $p<0,05$). H1c desteklenmiştir. Model 4 sonuçlarına göre ES projeye özgü proaktif davranışı anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir (β ; 0,397, $p<0,05$). H1d desteklenmiştir.

5.2.4.2. Düzenleyici Değişken Analizleri

Düzenleyici değişkenler bir araştırma modelinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirleyen değişkenlerdir. Araştırmada ES ile PVD arasındaki ilişkide yaş ve cinsiyet değişkenleri bağlamında düzenleyici (moderatör) etki incelenmiştir. Faktörlerin moderatör etkisinin incelenmesi SPSS’de Hayes (2017) tarafından geliştirilen PROCESS eklentisi model 1 yardımıyla yapılmıştır.

Tablo 17: Düzenleyici Değişken Analiz Sonuçları

Hipotez	Bağımsız Değişken	Düzenleyici Değişken	Bağımlı Değişken	R2	t	p
H2	Entelektüel Sermaye	Yaş	Proje Vatandaşlığı Davranışı	0,229	-	0,004
					2,86	
				F=45,303 p<0,005		
H3	Entelektüel Sermaye	Cinsiyet	Proje Vatandaşlığı Davranışı	0,191	0,62	0,535
				F=17,425 p<0,005		
				F=18,465 p<0,005		



Şekil 5: Düzenleyici Değişken Olarak Yaş Gruplarının Etkisi

Tablo 17’de de görüldüğü gibi 0,005 anlamlılık düzeyinde yalnızca yaş faktörü ES ile PVD arasında düzenleyici etkiye sahiptir ($p<0,05$). 55 yaş ve üzeri faktörü bu gruba dahil olan 1 katılımcı olduğundan hesaplamaya katılmamıştır. Şekil 5’te de görüldüğü gibi ES ile PVD arasındaki ilişkide düzenleyici değişken olarak en fazla etkiye sahip olan yaş grubu 26-35 yaş grubudur. 2. en fazla düzenleyici etkiye sahip olan yaş grubu 18-25 yaş grubudur. 3. En fazla düzenleyici etkiye sahip olan yaş grubu ise 36-45 yaş grubudur. En son ise 46-55 yaş grubu gelmektedir.

6. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

6.1. Değerlendirmeler ve Tartışmalar

Regresyon testinin sonuçları, ES'ye dair algı ile PVD arasında yeterli düzeyde bir ilişkiyi var olduğunu ortaya koymuştur. Bu ilişki detaylı incelendiğinde, yapılan korelasyon analizi bize ES'nin genel olarak PVD ile %43,5 oranında bir ilişkisi olduğu ve ES'nin PVD varyansındaki %18'lik değişimini açıkladığını göstermektedir ($p<0,001$).

PVD'nin alt boyutları incelendiğinde, ES'deki değişime en hassas PVD davranışının proje bağlılığı davranışı olduğu görülmektedir ($\beta=0,411$, $p<0,001$). ES'deki değişimler proje bağlılığı davranışındaki varyansların %16,5'lik kısmını açıklamaktadır. ES'nin bir unsuru olan insan sermayesi, çalışanların ekipler halinde çalışmaya istekli olmasını da kapsamaktadır (Bontis, 1998). Ekipler halinde çalışmaya yönelik bu eğilimin bir ekip çalışması olan projeye de bağlılık geliştirilmesi için ön ayak olması beklenebilir. Ek olarak, ES'nin boyutlarından bir tanesi müşteri sermayesidir. Proje çalışanının içinde çalışmakta olduğu projeye dair paydaşları, kalıcı çalışanı olduğu firmanın iç veya dış müşterisi olarak gördüğü ve dolayısıyla projeye bağlılık geliştirdiği de düşünülebilir.

PVD'nin bir alt boyutu olan projeye özgü proaktif davranıştaki varyansın, ES'deki değişimlerle kayda değer ölçüde (%15,4) açıklandığı tespit edilmiştir ($\beta=0,397$, $p<0,001$). ES'nin insan kaynağı boyutu çalışanların yeteneklerini geliştirmeye çalışmalarını, iş ile ilgili olarak yeni fikirler geliştirmelerini, yaratıcı olmalarını, işlerini yerine getirmek için gayretli olmalarını ve temelde inisiyatif kullanan çalışanlar olmalarını içerir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların proje çalışmaların atılırken, paydaşı oldukları kalıcı örgütlerindeki ortaya koydukları pratiklerini proje ortamına da taşıdıkları görülmektedir.

Proje uyumluluğu davranışının ise proaktif davranış ve bağlılık davranışına nazaran ES tarafından daha az belirlendiği (%4,6) gözlemlenmektedir ($\beta=0,225$, $p<0,001$). ES'nin içeriği ile proje uyumluluğu boyutu kapsamındaki davranışlar incelendiğinde, diğer iki boyuta nazaran görülmekte olan bu fark, anlaşılır olabilir. Zira, ES uyumluluk

davranışının temelini oluşturan kurallara, prosedürlere uyma gibi davranışları içermemektedir. Bununla beraber, ES'nin insan sermayesi boyutu, çalışanların işlerini yerine getirmek için gerekli gayreti ortaya koymasını da kapsamaktadır. Bu davranışın projeye aktarılmasını, projenin zaman kısıtlarına uyumluluk konusunda bir davranış pratiği ortaya koyacağını beklemek makul gözükmemektedir.

ES'nin boyutları arasında olan insan sermayesi çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşmak istemesi gibi davranışları barındırmaktadır. Bununla beraber, ES'nin yardımcı olmaya dair etkisinin ölçüldüğü başka bir madde gözükmemektedir. Bu durum, analize de yansımıştır. Buna göre, ES ile projeye özgü yardım davranışı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki belirlenmiş olsa da bu ilişkinin gücünün zayıf olduğu ve yardım davranışındaki varyansın %2,6'lık bir kısmını belirlediği tespit edilmiştir ($\beta=0,174$, $p<0,05$).

Çalışma sonucunda ES ile PVD arasındaki ilişkide çalışan yaşının düzenleyici bir etki gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). ES'deki değişimlerin en çok 26-35 arasındaki çalışanlarda PVD'ye dönüştüğü görülmüştür. Bunu ikinci sırada 18-25 arasındaki çalışanlar takip etmektedir. Bu iki yaş aralığından sonra, ES'nin PVD üzerindeki etkisinin yaştan dikkat çekici ölçüde az etkilenmeye başladığı gözlemlenmiştir. 26-35 yaşından sonra ES'nin PVD'ye olan etkisinden yaşın etkisi hızlı bir şekilde azalmaktadır. Bu dikkat çekici bir sonuçtur. Zira, ES'ye yapılan yatırımlara vatandaşlık davranışları ölçüsünde geri dönüşte hayatlarının erken dönemindeki çalışanların daha yoğun tepki vereceği tespit edilmiştir. Bu sonuçların, Carstensen ve diğerlerinin (1999) çalışmalarına paralellik gösterdiği düşünülmektedir. Buna göre, yaş ilerledikçe çalışanların davranışlarının dış etkilere olan hassaslığı azalmaktadır.

ES ile PVD arasındaki ilişkide çalışanların cinsiyetinin düzenleyici etkisi kontrol edildiğinde, önemli bir düzenleyicilik etkisi tespit edilememiştir ($p<0,005$). Buna göre, çalışanın cinsiyetinin ES ile PVD arasındaki ilişki üzerinde önemli derecede bir etkisi yoktur. Bu sonuç, yapılan çeşitli gözden geçirme çalışmalarında elde edilen sonuçlarla uygunluk göstermektedir (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff vd., 2000). Bununla beraber, Kidder ve McLean Parks'ın (1993) ortaya koyduğu kuramsal altyapıyla ilk bakışta uyumsuz gözükmemektedir. Ancak, onların da çalışmalarında belirttiği gibi, ekstra davranışa dair algı değerlendirmede sonuçlar yaratabilir. Çalışmamızda, PVD çalışanların kendisi tarafından değerlendirilmiştir. Dolayısıyla Kidder ve McLean Parks'ın bahsettiği algısal yanılgıların çalışmamızda görülmemiş olması tutarlıdır.

6.2. Araştırmanın Pratiğe Katkısı

PVD'nin projenin etkinliğini arttırdığı gözlem ile desteklenmiş bir düşüncedir (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013; Ferreira, Braun, & Sydow, 2013). Bu açıdan, proje yöneticilerinin -kendileri de dahil olmak üzere- vatandaşlık davranışı gösterecek proje çalışanlarına sahip olmak istemesi makuldür. Dolayısıyla, proje ekibi seçilirken titiz davranmak gerekecektir. Çalışmamızın bulguları ışığında, projeye dahil olacak firmalar belirlenirken bu firmaların ES değerlerinin de göz önüne alınması gerektiği ES'nin PVD'ye olan güçlü etkisi dolayısıyla önemli bir sonuçtur. ES, ağırlıklı olarak hizmet sektöründeki bilgi-yoğun firmalar için önemli bir değermiş gibi gözükse de (Bontis, 1998), çalışmamızdan çıkan sonuç her tür proje işi kurulurken ilgili firmaların ES'lerine dikkat edilmesi gerektiğidir. Zira ES'leri çalışanlarının PVD'sine yansıtacak, bu da projenin etkinliğini arttıracaktır.

Proje çalışanlarının projelerine bağlılık göstermesi şüphesiz ki proje yöneticilerinin arzu ettiği bir durumdur (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2012). Çalışmamızdan çıkan sonuçlara göre, bu arzularını gerçekleştirmek için proje yöneticilerinin ES'si yüksek firmalardan çalışanlara sahip olması faydalı olacaktır. Proje bağlılığı yüksek olan bu çalışanlar, proje ile dış çevresi arasındaki etkileşimde etkin bir rol alacak ve gerektiğinde projenin faydası doğrultusunda projenin dış çevresiyle iki yönlü bilgi aktarımında bulunacaklardır. Ek olarak, bu çalışanlar iç çevrede de yeri geldiğinde projeyi savunacaklardır. Böylelikle, projelerin sıklıkla maruz kaldıkları zor koşullarda projenin etkinliği korunmuş olacaktır.

Projeler, karmaşık yapıları ve içinde oldukları çevrenin çok değişken yapısı gereği sürekli olarak özgün sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. İşler çoğu kez planlandığı gibi gitmemekte, kalite ve zaman kısıtları zorlanmaktadır (Xia, Zhong, Wang, & Tiong, 2018). Bunun gibi durumlarda, çalışanların proaktivite sergileyerek kendilerinden daha beklenmeden iş sürelerini kısacak geliştirmeler yapmaları, kendilerinden beklenen çıktı kalitesinden daha yüksek kalitede çıktı üretmeleri, yeni ek sorumluluklar üstlenmeye istekli olmaları proje yöneticilerini işlerini bu zorlu şartlar altında kolaylaştıracaktır. Çalışmamızda, ES'nin projeye özgü proaktivite davranışını dikkate değer bir şekilde arttırdığı görülmüştür. Buradan hareketle, projeye katılan firmaların ES'lerinin yüksek olması, projeler devam ederken ortaya çıkan

yukarıda bahsedilenler gibi durumlarda projenin etkinliğinin hedeflenen seviyelerde kalmasına yardımcı olacaktır.

Proje uyumluluğu davranışıyla ES arasında kayda değer bir ilişki tespit edilmiş olsa da, ES'deki değişimler proje uyumluluğunda görece düşük etkiler yaratmaktadır. Bunun pratik üzerinde yankıları farklı şekillerde olabilir. Eğer proje yöneticileri projeye dair prosedür ve kurallara uyum sorunu tecrübe etmekteyseler ilgili firmaların ES'ye yapacakları yatırımın düşük bir getiri getireceğini akıllarında tutmalıdırlar. Bununla beraber, ES'ye yapılmış bir yatırımdan esas sonuç olarak projelere uyumluluk davranışı beklenemeyecek olsa da, yan bir katkı olarak olumlu etkisi not edilebilir.

Çalışmamızın sonuçlarından bir tanesi de yaşın ES ve PVD arasındaki düzenleyici etkisinin göz önüne çıkarılmasıdır. Bu sonuç ES'ye yatırım yapmayı planlayan firmalara çalışanlarını yaş profillerini göz önüne almalarını tavsiye etmektedir. Zira çalışanlarının yaş profili 35 yaşın üstüne çıkıp tırmanmaya başladıkça, ES'ye yapılacak yatırımların PVD olarak dönüşleri azalmaya başlayacaktır. Bu noktada, "Ağaç yaşken eğilir." sözünün ES yatırımlarına olan geri dönüş için geçerlilik arz ettiği görülmektedir. Belirli bir yaştan sonra yapılacak ES yatırımlarının vatandaşlık davranışına olan geri dönüşü azalmaktadır.

6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma kapsamında yapılan anket çalışmasına geri dönüş arzu edilen seviyede olmamıştır (n=225). Yapılan KMO örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testlerinin sonucunda hem ES hem PVD için iyi derecede örneklem yeterliliği belirlenmiş olsa da dört adet sorunun örneklem yetersizliğinden ötürü çıkarılması zorunda kalınmıştır. Örneklem sayısının daha fazla olmasıyla hem bu maddeler boyutların içine dahil edilip daha kapsamlı bir analiz yapılabilir, hem de çıkan sonuçların güvenilirlikleri ve geçerlilikleri daha yüksek olabilirdi.

Yukarıdakine benzer şekilde anket toplarken karşı karşıya kalınan kısıtlar neticesinde bilgi toplanan sektör türleri kısıtlı kalmıştır. Örneklemin %70,2'sini otomotiv sektöründen proje çalışanları oluştururken ikinci ağırlık %14,2 ile bilişim sektörü çalışanlarından oluşmuştur. Örneklem içinde bankacılık, havacılık, hizmet, imalat, inşaat, reklamcılık, sanayi ve diğer sektörlerden veriler bulunsa da tekil ağırlıkları

%5'e çıkmamaktadır. Daha çeşitli sektörlerden oluşacak bir örneklem ile çalışmadan çıkan sonuçların genel-geçerliği daha güçlü kılınabilir.

PVD ve ES için Cronbach alfa katsayı değerleri iyi seviye olarak gösterilen 0,8'ten yüksektir. Bununla beraber, PVD'nin alt boyutları için bu değerler 0,7-0,8 arasında kalmıştır. En düşük güvenilirlik katsayısı 0,75'ten yüksek olduğu için içsel tutarlılık ve güvenilirlik anlamında alt boyutlar güvenilir olsa da, alt boyutların iyi seviye olan 0,8'den düşük olması çalışmanın bir sınırı olarak gözükmemektedir.

ES'nin ve PVD'nin hem aynı çalışan tarafından hem de kendisi için değerlendirmiş olması ortak yöntem varyansı oluşturabilmesi açısından çalışmanın bir sınırlılığı olarak görülebilir. Bununla beraber, tek bir anketle birden fazla konuda değerlendirme toplanması sosyal bilimler dalında akademik çalışmalarda sıkça rastlanan bir bilgi toplama yöntemidir (Chang, van Witteloostuijn, & Eden, 2010). Firmalar ve kişiler hakkında bilgi toplamanın zorluğu göz önüne alındığında, bu sınır ölçüsünde makul bir sınırlılık olarak görülmektedir.

6.4. Gelecek Araştırmalar için Öneriler

PVD'nin alt boyutları incelendiğinde, ES'nin en iyi tahmin ettiği PVD davranışının proje bağlılığı olduğu görülmektedir. Bunu alt yatında sebepleri anlamak amacıyla ES ile proje bağlılığı davranışı arasındaki aracı veya düzenleyici değişkenlerin varlığını sorgulayacak hem nitel hem de nicel çalışmalar yapılabilir. Örneğin, bir çalışanın ES'ye dair algısı öncelikle firmaya olan bağlılığını meydana getirip daha sonra da firmanın bir unsuru olduğu geçici bir sistem olan projeye olan bağlılığını tetikliyor olabilir. Bu ve bunun gibi bir yaklaşımla yapılacak bir çalışma mekanizmanın daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir ve buradan edinilen bilgilerle ES ile diğer alt PVD boyutları arasındaki ilişkiye dair anlayış da gelişebilir.

Çalışmamız, ES ile PVD ve PVD'nin alt boyutları arasındaki ilişkiyi ve yaşın ve cinsiyetin düzenleyici değişken olarak rolünü incelemiştir. Bunun üzerine bina edilebilmek üzere, ES'nin alt boyutlarının da modellendiği bir çalışma yapılabilir. ES'nin hangi alt boyutunun PVD'nin hangi alt boyutunu etkilediğini ve ne şekilde etkilediğinin belirlenmesi konu ile ilgili kavrayışın gelişmesini sağlayacaktır. Örneğim, yapısal sermayenin etkisi PVD üzerinde daha düşük olabilir, zira yapısal sermaye daha çok firmanın insan kaynağına olan alt yapısal desteğini kapsamaktadır

(Bontis, 1998). Proje sistemler ise çoğu kez kendi altyapısına sahip olmaktadır. Bu açıdan yapılacak bir değerlendirme belki de yapısal sermayenin PVD üzerinde etkisinin çok düşük olduğunu gösterecek ve çıkabilecek böyle bir sonuç ES-PVD çalışmaları kapsamında ES'nin de gözden geçirilmesine sebep olabilecektir.

7. SONUÇ

Entelektüel sermaye, günümüzün inovasyon odaklı ekonomisinde firmaların değer üretmek için temel kaynağı olmaya başlamıştır. Artık hem pratisyenler, hem de akademisyenler ES'yi daha iyi anlamak için birçok çalışma yapmakta, çeşitli konferanslar düzenlenmektedir (Petty & Guthrie, 2000). Firmaların borsa değerleri ile defter değerleri arasındaki büyük fark, ES'ye mal edilmekte, böylelikle ES'ye büyük önem atfedilmektedir (Handy, 1989).

Projeler ise müşterilerin her geçen zamanda değişen isteklerine firmaların cevap vermek için örgütlerin temel yönetim araçlarından biri olmuştur (Midler, 1995). Bu özelliklerinden ötürü, her geçen yıl projelere verilen önem artmış, sürdürdükleri projelerin etkinliği ilgili firmalara rekabet üstünlüğü sağlamada anahtar rol oynamaya başlamıştır. Projelerin içinde bulunduğu zorlayıcı çalışma koşulları proje çalışanlarının bu koşullar altında PVD denilen çeşitli vatandaşlık davranışlarını gösterip göstermemesini önemli kılmıştır (Braun, Ferreira, & Sydow, 2013).

Bu çalışma, ES ile PVD arasındaki ilişkinin doğasını araştırmıştır. Bu amaçla beyaz yakalı proje çalışanları arasında anket yapılmış, kendilerine firmalarının ES'sine ve çeşitli PVD gruplarına dair sorular sorulmuştur. Anketlere 225 adet dönüş sağlanmıştır. Anket ile toplanan verilere geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanmış ve anketler içinde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Bunun devamında gerçekleştirilen korelasyon testleri ve hipotez testleri sonucunda teorik olarak oluşturulmuş olan H1 ve H2 hipotezlerinin desteklendiği, H3 hipotezinin ise desteklenmediği görülmüştür. Buna göre, ES ile PVD arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki var olduğu ve bu ilişkinin çalışan yaşı tarafından düzenlendiği tespit edilmiştir. Öte yandan, ES ile PVD arasındaki ilişkinin çalışanların cinsiyetleri tarafından düzenlendiği sonucunun desteklenmesinin sağlanmadığı ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçların hem akademik hem de pratik anlamda sonuçlar doğurduğu söylenebilir. ES ile PVD arasındaki ilişki nicel olarak tespit edilebildiğine göre, bu ilişkiyi daha iyi anlamak için ES'nin boyutlarını da göz önüne alınarak daha detaylı bir çalışma gerçekleştirilmesi akademik açıdan faydalı olacaktır. Akademik sonuçlarına ek olarak,

gerçekleştirilen bu tez çalışmasının pratisyenler için de değerli sonuçlar meydana getirdiği düşünülmektedir. Buna göre, ES yalnızca firmaların bilgi ve inovasyon gelişimi için kritik rol oynamakla kalmamakta, ES'si gelişmiş firmaların çalışanlarının katıldığı projelerde çalışanlarının PVD davranışı göstermesini sağlamaktadır. Bu durumun ES'si yüksek firmaların içinde bulunduğu projelerin başarı olasılığını arttırdığını söylemek mümkündür. Bu başarı olasılığının çalışanların yaş grupları tarafından farklı şekilde etkilendiği tespit edilirken, vatandaşlık davranışları ve cinsiyet ilişkisi hakkındaki önceki çalışmalar da göz önüne alındığında, çalışanların cinsiyetinin ES ve PVD arasındaki bu sonuçlar üzerinde etkili olduğuna dair bir bulgu ortaya konulamamaktadır.

KAYNAKÇA

- Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management** 17 (1): 99-120. doi:10.1177/014920639101700108.
- Basım, Nejat H., ve Harun Şeşen. 2006. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi** 61 (4): 83-101.
- Bateman, Thomas, ve Dennis Organ. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". **Academy of Management Journal** 26 (4): 598-595. doi:10.5465/255908.
- Bontis, Nick. 1998. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management Decision** 36 (2): 63-76. doi:10.1108/00251749810204142.
- Borman, Walter C, ve S. M. Motowidlo. 1993. **Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. Personnel Selection in Organizations.**
- Braun, Timo, Aristides I Ferreira, ve Jörg Sydow. 2013. Citizenship behavior and effectiveness in temporary organizations. **International Journal of Project Management** 31 (6): 862–876. doi:10.1016/j.ijproman.2012.09.003.
- Braun, Timo, Gordon Müller-Seitz, ve Jörg Sydow. 2012. Project citizenship behavior? — An explorative analysis at the project-network-nexus. **Scandinavian Journal of Management** 28 (4): 271—284. doi:10.1016/j.scaman.2012.05.008.
- Brief, AP, ve SJ Motowidlo. 1986. Prosocial Organizational Behaviors. **Academy of Management Review** 11 (4): 710-725. doi:10.5465/amr.1986.4283909.
- Büyüköztürk, Ş. 2008. **Veri Analizi El Kitabı**. 9. Ankara: Pegem Akademi.

- Carstensen, Laura L., Derek M. Isaacowitz, ve Susan T. Charles. 1999. Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. **American Psychologist** 54 (3): 165-181. doi:10.1037/0003-066X.54.3.165 .
- Chang, Sea-Jin, Arjen van Witteloostuijn, ve Lorraine Eden. 2010. From the Editors: Common method variance in international business research. **Journal of International Business Studies** 41 (2): 178-184. doi:10.1057/jibs.2009.88.
- Drucker, Peter F. 1993. **Post-Capitalist Society**. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Edvinsson, Leif. 1997. Developing intellectual capital at Skandia. **Long Range Planning** 30 (3): 266-373. doi:10.1016/S0024-6301(97)90248-X.
- Edvinsson, Leif, ve Michael S. Malone. 1997. **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower**. New York: Harper Business.
- Edvinsson, Leif, ve Patrick Sullivan. 1996. Developing a model for managing intellectual capital. **European Management Journal** 14 (4): 356-364. doi:10.1016/0263-2373(96)00022-9.
- Engwall, M. 2003. No project is an island: linking projects to history and context. **Research Policy** 32 (5): 789–808. doi:10.1016/S0048-7333(02)00088-4.
- Ferreira, Aristides I., Timo Braun, ve Jörg Sydow. 2013. Citizenship behavior in project-based organizing: comparing German and Portuguese project managers. **The International Journal of Human Resource Management** 24 (20): 3772-3793. doi:10.1080/09585192.2013.777937.
- Field, Andy. 2009. **Discovering Statistics Using SPSS**. Sage Publications.
- Gaddis, Paul O. 1959. The Project Manager. **Harvard Business Review** May–June: 89-97.
- George, Jennifer M, ve Gareth R Jones. 1997. Organizational Spontaneity in Context. **Human Performance** 10 (2): 153-170. doi:10.1207/s15327043hup1002_6 .
- Graham, Jill W. 1991. An essay on organizational citizenship behavior. **Employee Responsibilities and Rights Journal** 4 (4): 249-270. doi:10.1007/BF01385031 .

- Guthrie, James, Federica Ricceri, ve John Dumay. 2012. Reflections and projections: A decade of Intellectual Capital Accounting. **The British Accounting Review** 44 (2): 68-82. doi:10.1016/j.bar.2012.03.004.
- Gürbüz, S., ve F. Şahin. 2014. **Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, ve Rolph E. Anderson. 2010. **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**. Cilt 7. Pearson Education.
- Handy, Charles. 1989. **The Age of Unreason**. London: Arrow Books Ltd.
- Hayes, A. F. 2017. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. Guilford Publications.
2006. International Project Management Association (IPMA): **IPMA Competence Baseline**.
- Kaplan, Robert S., ve David P. Norton. 1992. The balanced scorecard: measures that drives performance. **Harvard Business Review** 70 (1): 71-90.
- Kaplan, Robert S., ve David P. Norton. 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management. **Harvard Business Review** January-February.
- Kesen, İsmet. 2013. Bilgi Yönetimi ve Eğitim Yönetimine Uygulaması. **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 1 (1): 55-85.
- Kidder, D. L., ve J. McLean Parks. 1993. The good soldier: Who is (s)he? **Academy of Management Best Papers Proceedings** 363-367. doi:10.5465/ambpp.1993.10317110.
- Kohli, Ajay K., ve Bernard J. Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing** 54 (2): 1-18. doi:10.1177/002224299005400201.
- Lundin, Rolf A, ve Anders Söderholm. 1995. A theory of the temporary organization. **Scandinavian Journal of Management** 11 (4): 437-455. doi:10.1016/0956-5221(95)00036-U.

- McGartland, R. D., W. M. Berg, S. Tebb, E. S. Lee, ve S. Rauch. 2003. Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. **Social Work Research** 27 (2): 94-104. doi:10.1093/swr/27.2.94.
- Midler, Christophe. 1995. "Projectification" of the firm: the Renault case. **Scandinavian Journal of Management** 11 (4): 363-375. doi:10.1016/0956-5221(95)00035-T.
- Mitchell Williams, S. 2004. Downsizing – intellectual capital performance anorexia or enhancement? **The Learning Organization** 11 (4/5): 368-379. doi:10.1108/09696470410538260.
- Morrison, Elizabeth Wolfe. 2017. Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. **Academy of Management Journal** 37 (6): 1543-1567. doi:10.5465/256798.
- Nonaka, Ikujiro, ve Hirotaka Takeuchi. 1995. **The Knowledge-Creating Company**. New York: Oxford University.
- Organ, Dennis W. 1997. "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time." **Human Performance** 10 (2): 85-97. doi:10.1207/s15327043hup1002_2.
- . 1988. **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, Dennis W., ve Katherine Ryan. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology** 48 (4): 775-802. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x.
- Petty, Richard, ve James Guthrie. 2000. Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. **Journal of Intellectual Capital** 1 (2): 155-176. doi:10.1108/14691930010348731.
- Podsakoff, Nathan P., Steven W. Whiting, Philip M. Podsakoff, ve Brian D. Blume. 2009. Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology** 94 (1): 122-141. doi:10.1037/a0013079.
- Podsakoff, Philip M., Michael Ahearne, ve Scott B. MacKenzie. 1997. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance.

Journal of Applied Psychology 82 (2): 262-270. doi:10.1037/0021-9010.82.2.262.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee, ve Nathan P. Podsakoff. 2003. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology** 88 (5): 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879 .

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, ve Daniel G. Bachrach. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. **Journal of Management** 26 (3): 513–563. doi:10.1177/014920630002600307 .

Podsakoff, Philip M., ve Scott B. MacKenzie. 1997. Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. **Human Performance** 10 (2): 133-151. doi:10.1207/s15327043hup1002_5.

2004. Project Management Institute (PMI): **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Üçüncü. PMBoK® Guide.

Ricceri, Federica, ve James Guthrie. 2009. **Critical analysis of international guidelines for the management of knowledge resources**. Handbook of Research on Knowledge-Intensive Organizations içinde, yazan D. Jemielniak ve J. Kociatkiewicz, 375-392. Information Science Press.

Shenhar, Aaron J, ve Dov Dvir. 1996. Toward a typological theory of project management. **Research Policy** 25 (4): 607-632. doi:10.1016/0048-7333(95)00877-2.

Söderlund, J. 2004. Building theories of project management: past research, questions for the future. **International Journal of Project Management** 22 (3): 183-191. doi:10.1016/S0263-7863(03)00070-X.

Sveiby, Karl Erik. 1998. **Intellectual capital: thinking ahead**. Cilt 68. AUSTRALIAN CPA.

—. 1997. **The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Tavşancıl, E. 2002. **Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Van Dyne, L, JW Graham, ve RM Dienesch. 1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. **Academy of Management Journal** 37 (4): 765-802. doi:10.5465/256600.
- Whittington, Richard, Andrew Pettigrew, Simon Peck, Evelyn Fenton, ve Martin Conyon. 1999. Change Complementarities In the New Competitive Landscape: A European Panel Study. **Organization Science** 10 (5): 583-600. doi:10.1287/orsc.10.5.583.
- Xia, Nini, Rui Zhong, Xueqing Wang, ve Robert Tiong. 2018. Cross-domain negative effect of work-family conflict on project citizenship behavior: Study on Chinese project managers. **International Journal of Project Management** 36 (3): 512-524. doi:10.1016/j.ijproman.2017.11.005.
- Yen, HsiuJu Rebecca, Eldon Y. Li, ve Brian P. Niehoff. 2008. Do organizational citizenship behaviors lead to information system success?: Testing the mediation effects of integration climate and project management. **Information & Management** 45 (6): 394-402. doi:10.1016/j.im.2008.04.004.
- Yıldız, Sebahattin. 2011. **Entelektüel sermayenin işletme performansına etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma**.
- Zéghal, Daniel, ve Anis Maaloul. 2010. Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance. **Journal of Intellectual Capital** 11 (1): 39-60. doi:10.1108/14691931011013325.

EKLER

Ek 1. ANKET FORMU

Entelektüel Sermaye ve Proje Vatandaşlığı Davranışı İlişkisi

Entelektüel Sermaye: Piyasada bir değer yaratabilecek her türlü bilgi. Örnek: Coca-Cola'nın tarifi.

Proje Vatandaşlığı Davranışı: Çalışan ödüllendirme sistemleri tarafından doğrudan, tam ve belirgin olarak tanınmamış ve gerçekleştirilmesi çalışanın kişisel takdirine bırakılmış olan ama gerçekleştirildiğinde projenin etkili bir şekilde yürümesini sağlayan davranışlardır. Örnek: İş yükü çok fazla olan bir çalışma arkadaşına yardımcı olmak.

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürütülen "Entelektüel Sermaye ve Proje Vatandaşlığı Davranışı İlişkisi" isimli yüksek lisans tezinin araştırma kısmı ile ilgilidir. Aşağıdaki soruları okuduktan sonra lütfen size en yakın gelen seçeneği beşli ölçek üzerinde işaretleyiniz.

Anket süresi yaklaşık olarak 5 dakikadır.

Bu araştırma kapsamında verdiğiniz yanıtlar tarafımızca kesinlikle gizli tutulacak ve yalnızca istatistiki veri olarak kullanılacaktır.

Araştırmamıza desteğiniz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu
ysehit@yildiz.edu.tr

Emiralp Duman
emiralpduman@gmail.com

0 546 656 94 42

N	<p>Çalıştığınız son projeyi düşünerek, aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.</p> <p>İlgili kutucuğa X işareti koyunuz.</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Projeyi dışarıdakilere tercih edilebilir bir proje olarak yansıtırım.					
2	Projeyi dış tehlikelere karşı korumak için zahmete girişmem.					
3	Dışarıdaki insanlara bu projenin çalışmak için iyi bir iş olduğunu söylerim.					
4	Diğer çalışanlar eleştirdiğinde projeyi savunurum.					
5	Proje sonunda ortaya çıkacak olan ürünün etkin bir şekilde tanıtımını yaparım.					
6	Rakip bir projeden gelecek bir iş teklifini daha fazla para için kabul etmem.					
7	Projenin ürünü hakkında bilgilerimi taze tutarım ve diğer insanlara da bunlardan bahsederim.					
8	Projeye daha faydalı olabilmek için projeye alakalı seminer, sempozyum, çeşitli sektör toplulukları gibi dış iş etkinliklerine katılırım.					
9	Proje ekibi tarafından önceden belirlenmiş olan karşılıklı iletişim prosedürlerine uyarım.					
10	Proje ekibiyle bilgi paylaşımı yaparken bilgi paylaşım politikalarına uyarım.					
11	Proje işlerini hedeflenen teslim tarihlerinde bitiririm.					
12	Toplantılara geciktiğim olur.					
13	Toplantılara katılamayacağım zaman ilgili proje çalışanlarını bilgilendiririm.					

14	Proje yönetiminin aldığı kararları uygulayım.					
15	Kimse fark etmeyecekse bile projeye ilgili kurallara uyarım.					
16	Konferans gibi ortamlarda eski proje çalışanlarına denk geldiğimde onlarla sohbet etmekten kaçınırım.					
17	Eski proje çalışanlarını telefonla arayarak sohbet ederim.					
18	Eski proje çalışanlarıyla dışarıda da buluşurum.					
19	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini yapmaya gönüllü olurum.					
20	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir proje çalışanına yardım etmek benim işim değildir.					
21	İş ile ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.					
22	Yaptığı işle ilgili sıkıntı yaşayan iş arkadaşlarıma yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.					
23	Yaptığı işle ilgili sıkıntı yaşayan iş arkadaşlarımdan sıkıntılarının bir daha yaşanmasını önlemek için elimden geleni yaparım.					
24	Yaptığım işi daha kısa sürede yapabilmek için sürekli olarak yeni yöntemler ararım.					
25	Proje çıktılarının kalitesinin beklentilerin üstünde olması için yaratıcı uygulamalar geliştirmeye çalışırım.					
26	Yaptığım işin en iyi şekilde sonlanması için işimi en sonuna kadar kovalarım.					
27	İşte ekstra sorumluluk ve görevler üstlenmeye istekliyimdir.					
28	İşim için gerekenden fazlasını yapmam.					

29	Fazla mesaiye ihtiyaç olduğunda gönüllü olurum.					
30	Tüm proje arkadaşlarımla performansımın artması için onları teşvik ederim.					
N	Çalıştığınız firmayı düşünerek, aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz. İlgili kutucuğa X işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
31	Firmamız, çalışanlarına işleri ile ilgili düzenli eğitim programları vermektedir.					
32	Yönetici personelimiz firmamızdan ayrıldığında kısa sürede iş bulabilecek bilgiye sahiptir.					
33	Çalışanlarımız yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar.					
34	Çalışanlarımız iş ile ilgili yeni fikirler geliştirirler.					
35	Çalışanlarımız genel olarak zeki ve yaratıcıdır.					
36	Yöneticilerimiz, çalışanlarımıza firmamızın amaçları doğrultusunda liderlik yaparlar.					
37	Çalışanlarımız sahip olduğu bilgiyi paylaşmaya isteklidirler.					
38	Yöneticilerimiz başarılı olmamız için bize destek verir.					
39	Çalışanlarımız ekipler halinde çalışma konusunda isteklidirler.					
40	Çalışanlarımız işlerini yerine getirmek için yeterli gayreti ortaya koymazlar.					
41	Çalışanlarımızın inisiyatif kullanması beklenir.					

42	Tüm çalışanlarımız kendi konusunu, sorumluluğunu ve bunların firma başarısı üzerindeki etkilerini iyi bilir.					
43	Firmamızda iş süreçlerimiz tanımlanmış ve dökümanlaştırılmıştır.					
44	Firmamızda misyon, vizyon ve temel değerler gibi stratejik tanımlar tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir.					
45	Firmamızda iş süreçlerinin sürelerini azaltma çalışmaları yapılmaktadır.					
46	Firmamızda ürün ve hizmetler sürekli yenilenir.					
47	Firmamızın iş yapma biçimi tüm çalışanlarca benimsenmektedir.					
48	Firmamızın çalışanları arasında ahenk yoktur.					
49	Firmamızda sürekli olarak gelişimi sağlayan bir örgüt kültürü mevcuttur.					
50	Firmamızdaki kültürel anlayış katılımcı yönetimi desteklemektedir.					
51	Firmamız patent, know how, telif hakkı ve ticari sır gibi entelektüel mülkiyetlere sahiptir.					
52	Bilgi sistem altyapımız güçlüdür.					
53	Veri tabanı, iç ağ (intranet) ve yazılımlar gibi iletişim teknolojileri firma ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmekte ve güncellenmektedir.					
54	Firmamız, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla müşterilerle işbirliği yapar.					
55	Müşterilerimizin firmamıza güveni yüksektir.					
56	Müşterilerimizle ilişkilerimiz uzun dönemlidir.					

57	Firmamızın ürün ve hizmet markaları ulusal veya uluslar arası seviyededir.					
58	Müşterilerimizin firmamıza bağlılık düzeyi arzu edilen seviyededir.					
59	Müşteri sadakatini sağlamak için kendimizi geliştiririz.					
60	Müşteri profilimiz firma çalışanlarınca bilinmektedir.					
61	Firmamızın ürünlerinin piyasada bir marka olarak tanınması bizim için önemlidir.					
62	Müşterilerimizin çoğunluğu firmamız ve uygulamalarımızdan memnun değildir.					
63	Firmamız müşteri ziyaretlerine çok önem vermektedir.					
64	Müşteri şikayetleri firmamız içinde konuyla alakalı tüm birimlere ulaştırılır.					
65	Müşteri şikayetleri sayısı düşük düzeydedir.					
66	Müşteri portföyümüz giderek genişlemektedir.					
67	Firmamızın itibarı (imajı) sürekli artmaktadır.					

Diğer bilgiler	
Lütfen aşağıdaki sorulara çalıştığınız son projeyi düşünerek cevap veriniz.	
En son çalıştığınız projede hangi pozisyonda çalışmıştınız?	Proje Yöneticisi: <input type="checkbox"/> Proje Çalışanı: <input type="checkbox"/>
En son çalıştığınız proje hangi sektörde hizmet veriyordu?	Bankacılık <input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Havacılık <input type="checkbox"/> Hizmet <input type="checkbox"/> İmalat <input type="checkbox"/> İnşaat <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Reklam <input type="checkbox"/> Savunma <input type="checkbox"/> Tekstil <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
En son çalıştığınız projede farklı firmalardan çalışanlar da var mıydı?	Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>
En son çalıştığınız projede yaklaşık kaç kişi çalışıyordu?	0-10 <input type="checkbox"/> 11-50 <input type="checkbox"/> 51-100 <input type="checkbox"/> 101-500 <input type="checkbox"/> 500'den fazla <input type="checkbox"/>
En son çalıştığınız proje yaklaşık ne kadar sürmüştü?	0-3 ay <input type="checkbox"/> 4-6 ay <input type="checkbox"/> 7-12 ay <input type="checkbox"/> 13-24 <input type="checkbox"/> 24 aydan fazla <input type="checkbox"/>
Çalıştığınız tüm projelerin toplam süresi ne kadardır?	0-1 sene <input type="checkbox"/> 2-4 sene <input type="checkbox"/> 4-6 sene <input type="checkbox"/> 6-10 sene <input type="checkbox"/> 10 seneden <input type="checkbox"/>
Ağırlıklı çalışma şekli	Proje: <input type="checkbox"/> Proje Dışı: <input type="checkbox"/>
Yaşınız	18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 55 üzeri <input type="checkbox"/>
Cinsiyetiniz	Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>

ÖZ GEÇMİŞ

Emiralp Duman, 1990 yılında Bursa’da dünyaya geldi. İlköğretimine Balıkesir Atatürk İlköğretim Okulu’nda başladı ve burada bitirdi. Lise öğrenimi için İstanbul’a geldi ve Beşiktaş Atatürk Anadolu Lisesi’nden mezun oldu. Liseyi bitirdikten sonra İstanbul Teknik Üniversite Makine Mühendisliği bölümüne başladı. Mezun olmadan Heinen Hopman firmasında Proje Mühendisi olarak çalışmaya başlayarak iş hayatında atıldı. 2013 yılında Makine Mühendisi olarak mezun olan Emiralp, 2013 yılı sonuna doğru Ford Otosan’da Ürün Geliştirme ve Tasarım Mühendisi olarak çalışmaya başladı ve halen burada çalışmaya devam etmektedir. 2015 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim tezli yüksek lisans eğitime başladı. Yazılım programlamaya da ilgi duyan Emiralp, boş zamanlarında psikoloji, sosyoloji ve felsefe alanında okumalar ve tartışmalar yapmakta ve futbol oynamaktadır.