


**T.C.**

**ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

# YAPICI SAPKIN İŞ YERİ DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL GÜVEN, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖZ YETERLİK AÇISINDAN İNCELENMESİ

**Duygu UYSAL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Dr. Öğretim Üyesi Esra Erenler TEKMEN**

**Çankırı – 2019**

**T.C.**

**ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

# YAPICI SAPKIN İŞ YERİ DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL GÜVEN, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖZ YETERLİK AÇISINDAN İNCELENMESİ

**Duygu UYSAL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Dr. Öğretim Üyesi Esra Erenler TEKMEN**

**Çankırı – 2019**

# İÇİNDEKİLER

**Sayfa**

**Bilimsel Etik Bildirimi** ..... **i**
**Kabul ve Onay** ..... **ii**
**Teşekkür** ..... **iii**
**Özet** ..... **iv**
**Abstract** ..... **v**
**Tablolar Listesi** ..... **vi**
**Şekiller Listesi** ..... **viii**
**Ekler Listesi** ..... **ix**

**GİRİŞ** ..... **1**

**BÖLÜM 1: YAPICI SAPKIN İŞ YERİ DAVRANIŞLARI** ..... **5**
1.1. Sapkın İş Yeri Davranışları ..... 5
1.2. Yıkıcı Sapkın İş Yeri Davranışları ..... 7
1.3. Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışları ..... 11
1.3.1. Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışlarının Boyutları ..... 18
1.3.2. Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışını Etkileyen Faktörler ..... 19
1.3.3. Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışlarının Sonuçları ..... 23

**BÖLÜM 2: ÇALIŞMANIN TEMEL KAVRAMLARI** ..... **25**
2.1. Güven Kavramı ..... 25
2.2. Güven Kavramının Sınıflandırılması ..... 27
2.2.1. Lewıs ve Weıgert'ın Güven Sınıflandırması ..... 27
2.2.2. Mc Allıster' ın Güven Sınıflandırması ..... 28
2.2.3. Shappıro, Sheppard ve Cheraskın Güven Sınıflandırması ..... 29
2.3. Örgütsel Güven Kavramı ..... 30
2.3.1. Örgütsel Güvenin Bileşenleri ..... 33
2.3.2. Örgütsel Güven Türleri ..... 35
2.3.2.1. Yöneticiye Güven ..... 37
2.3.2.2. Örgüte Güven ..... 39
2.3.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven ..... 40

2.4. Algılanan Örgütsel Destek ..... 41
2.4.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler ..... 45
2.4.1.1. Örgütsel Faktörler..... 45
2.4.1.2. Kişisel ve Demografik Faktörler ..... 48
2.4.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları ..... 48
2.5. Öz Yeterlik ..... 50
2.5.1. Öz Yeterlik İnancının Kaynakları ..... 54
2.5.2. Öz Yeterlik Süreçleri..... 57
2.5.3. Öz Yeterliğin Boyutları ..... 59
2.5.4. Öz Yeterliğin Etkileri ..... 60

**BÖLÜM 3: YAPICI SAPKIN İŞ YERİ DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL GÜVEN, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖZ YETERLİK AÇISINDAN İNCELENMESİ..... 62**
3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi ..... 62
3.2. Kavramlar Arası İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri ..... 64
3.3. Araştırmanın Modeli ..... 72
3.4. Metodoloji ..... 73
3.4.1. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı ..... 73
3.4.2. Örnekleme Yöntemi ..... 75
3.4.3. Anketin Pilot Uygulaması ..... 76
3.5. Bulgular ..... 77
3.5.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular ..... 77
3.5.2. Verilerin Düzenlenmesi ve Tanımlayıcı İstatistikler..... 79
3.6. Faktör Analizi..... 80
3.7. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri..... 85
3.8. Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular..... 88

**SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER ..... 102**

**KAYNAKÇA ..... 111**
**EK-1: ANKET FORMU ..... 148**
**ÖZGEÇMİŞ..... 152**

# BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım *Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışlarının Örgütsel Güven, Algılanan Örgütsel Destek Ve Öz Yeterlik Açısından İncelenmesi* adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

… / … / 2019

İmza

Duygu UYSAL

# KABUL VE ONAY

## ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

*Duygu UYSAL* tarafından hazırlanan *Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışlarının Örgütsel Güven, Algılanan Örgütsel Destek Ve Öz Yeterlik Açısından İncelenmesi* başlıklı bu çalışma, *18.04.2019* tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *[oybirliği/oy çokluğuyla]* başarılı bulunarak jürimiz tarafından *İşletme* Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)**

| | | |
|---|---|---|
| **Danışman** | : Dr. Öğretim Üyesi Esra ERENLER TEKMEN | İmza: |
| **Üye** | : Dr. Öğretim Üyesi Kerem KAPTANGİL | İmza: |
| **Üye** | : Dr. Öğretim Üyesi Pembe GÜÇLÜ | İmza: |

**ONAY**

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ...../..../ 201.. tarih ve ..... sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

**Unvan Adı Soyadı**
**Enstitü Müdürü**

# TEŞEKKÜR

Benim için uzun ama keyifli, sancılı ama dopdolu bir serüvenin sonuna geldim. Başta bu süreçte yolumu aydınlatan, deneyimini paylaşmaktan çekinmeyen, kaybolduğumu sandığım anda elimi tutan, en çok da sabrını benden esirgemeyen, kahkahalarına bayıldığım değerli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Esra Erenler Tekmen'e,

Motivasyonumu kaybetmeme izin vermeyen canım Dr. Öğretim Üyesi Selma Karabaş'a ve başım her sıkıştığında soluğu yanında aldığım, sabrı ve naifliği ile yardımınlarını esirgemeyen Dr. Öğretim Üyesi Pembe Güçlü'ye,

Tezimin her sürecini adım adım bilen, bilgisine, deneyimine sonsuz güvendiğim canım panpam Uzm. Psikolog Hümeyra Karatatar'a, alanı olmamasına rağmen bıkmadan usanmadan anlattıklarımı dinleyen kader arkadaşım Esra İlyas'a, paniğe kapıldığım her an "hallederiz, merak etme" deyip gerçekten halleden değerli arkadaşım Ahmet Akkaya'ya,

Bu yolculukta benim için seferberlik ilan ederek desteğini esirgemeyen canım abim Kubilay Onacak'a, neşe kaynağım canım Tuçe Sarı'ya ve ayrıca ismini sayamadığım tüm değerli dostlarıma,

Bana kendime güvenmeyi öğreten, beni bugünlere getiren, dünyalar kadar çok sevdiğim canım Annem ve Babam'a, kardeşim Zeki'ye ve bana kardeş olan eşi Saliha'ya, varlığı mutluluk kaynağı, yeğenim, Çokokeremim Kerem Uysal'a ve bugünleri görmesini çok istediğim bir tanecik rahmetli Babannem'e çok teşekkür ederim…

18/04/2019

Duygu UYSAL

**Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti**

| |
|---|
| **Tezin Başlığı :** Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışlarının Örgütsel Güven, Algılanan Örgütsel Destek ve Öz-Yeterlik Açısından İncelenmesi |
| **Tezin Yazarı :** Duygu UYSAL |
| **Danışman :** Dr. Öğretim Üyesi Esra ERENLER TEKMEN |
| **Anabilim Dalı:** İşletme |
| **Bilim Dalı :** Yönetim ve Organizasyon |
| **Kabul Tarihi :** 18.04.2019 |
| **Sayfa Sayısı :** 12 (ön kısım) + 136 (tez) + 5 (ekler) |
| Bu çalışmanın amacı, örgütsel güvenin, algılanan örgütsel desteğin ve öz yeterliğin yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde etkili olup olmadığını araştırmaktır. Bunun yanı sıra, algılanan örgütsel desteğin, yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerindeki etkisinde, öz yeterliğin düzenleyici rolünün olup olmadığı da incelenmiştir. Araştırmanın değişkenleri, yapıcı sapkınlık, yapıcı sapkınlıkla ilişkili diğer yapılar ve bu yapılarla bağlantılı olan teorik ve deneysel kanıtlara dayanarak seçilmiştir. Ayrıca, literatür incelenebildiği kadarıyla yapıcı sapkınlığın, örgütsel güven, algılanan örgütsel destek ve öz yeterlik gibi değişkenlerle olan ilişkinin bütünsel olarak ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmak yoluyla, konuya dikkat çekilmesi, bazı boşlukların giderilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler, Ankara'daki özel banka çalışanlarından oluşan 301 kişiden toplanan veri ile test edilmiştir. Araştırma verisi, anket yöntemi ile toplanmıştır.<br><br>İlk olarak toplanan verinin ve ölçeklerin uygunluğunu test etmek amacıyla faktör analizleri, geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında çalışmanın modelinde yer alan değişkenler arasındaki doğrudan etkilerin test edilebilmesi için basit doğrusal regresyon, çoklu regresyon ve düzenleyici etkinin test edilebilmesi için hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır.<br><br>Yapılan analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek ve öz yeterliliğin yapıcı sapkın iş yeri davranışlarının her bir boyutu üzerindeki olumlu etkisi kanıtlanmıştır. Çalışma arkadaşlarına güven, hem yenilikçi hem kişiler arası yapıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimi üzerinde etkilidir. Kuruma güven yenilikçi yapıcı sapkın işyeri davranışlarını olumlu yönde etkilemekte iken, yöneticiye güven kişiler arası yapıcı sapkın davranış sergileme eğilimini arttırmaktadır. Bununla birlikte örgütsel güvenin alt boyutlarının mücadeleci yapıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimi üzerinde etkisine rastlanmamıştır. Son olarak algılanan örgütsel desteğin kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerindeki etkisinde öz yeterliğin düzenleyici bir rolünün olduğu belirlenmiştir. |
| **Anahtar Kelimeler:** Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı, Örgütsel Güven, Algılanan Örgütsel Destek, Öz Yeterlik |

**Çankırı Karatekin Üniversity Graduate School of Social Sciences Abstract of Master's Thesis**

| | |
|---|---|
| **Title of the Thesis:** An İnvestigation of Constructive Deviant Workplace Behaviors in terms of Organizational Trust, Perceived Organizational Support and Self-Efficacy | |
| **Author** | **:** Duygu UYSAL |
| **Supervisor** | **:** Dr. Öğretim Üyesi Esra ERENLER TEKMEN |
| **Department** | **:** Department of Business Administration |
| **Sub-field** | **:** Management and Organization |
| **Date** | **:** 18.04.2019 |


The aim of this study is to investigate whether organizational trust, perceived organizational support and self-efficacy are impact on constructive deviant workplace behaviours. In addition, the moderator effect of self-efficacy on the effect of perceived organizational support on constructive workplace deviance behaviours are also examined. The variables of the study were selected based on constructive deviance, related to constructive deviance structures, and the theoretical and experimental evidence associated with these structures. Moreover, as far as the literature can be examined, no study has been found in which the relationship between constructive deviance, organizational trust, perceived organizational support and self-efficacy is addressed in a total way. It was aimed to draw attention to the subject and to eliminate some gaps by investigating the relationships between the variables. The hypotheses developed in this context were tested with data collected from 301 samples from private bank employees in Ankara. Research data were collected by survey method.

As beginning, factor analyzes, validity and reliability analyzes were performed in order to test the convenience of the collected data and scales. Afterwards, simple linear regression, multiple regression were applied in order to test the direct effects between the variables in the model of the study, and hierarchical regression analyzes were performed to test moderator effect.

According to the results of the analysis, the perceived organizational support and self-efficacy have a positive effect on every dimension of constructive deviant workplace behaviour. Trust in coworkers is effective on tendency to exhibit both innovative constructive and interpersonal constructive deviant workplace behavior. While trust in the organization has a positive effect on the innovative constructive workplace behaviors, trust in management increases the tendency to exhibit constructive deviance behaviour. However, the impact of the sub-dimensions of organizational trust on the tendency to exhibit challenging constructive deviant behaviour has not been found. Finally, it has been determined that self-efficacy has a mediator role in the effect of perceived organizational support on interpersonal constructive workplace deviance behaviour.



**Keywords:** Constructive Deviant Workplace Behaviour, Organizational Trust, Perceived Organizational Support, Self Efficacy

# TABLOLAR LİSTESİ

**Tablo No** **Sayfa**

Tablo 1.1: Sapkınlığın amacına göre pozitif sapkınlığın tanımları ..... 13
Tablo 1.2: Yapıcı sapkın davranışları kapsayan yapılar ..... 15
Tablo 2.1: Güven tanımları ..... 26
Tablo 3.1: Pilot uygulamanın güvenilirlik analizi sonuçları ..... 77
Tablo 3.2: Demografik değişkenlere ilişkin bulgular ..... 78
Tablo 3.3: Ankette yer alan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ..... 79
Tablo 3.4: Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett değerleri ..... 80
Tablo 3.5: Algılanan örgütsel destek ölçeği faktör yapısı ..... 81
Tablo 3.6: Öz yeterlik ölçeği faktör yapısı ..... 81
Tablo 3.7: Yapıcı sapkın iş yeri davranışı ölçeği faktör yapısı ..... 82
Tablo 3.8: Örgütsel güven ölçeği faktör yapısı ..... 83
Tablo 3.9: Temel değişkenlere ilişkin korelasyon tablosu ..... 84
Tablo 3.10: Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları ..... 85
Tablo 3.11: Değişkenlere ilişkin tolerans ve VIF değerleri tablosu ..... 89
Tablo 3.12: Örgütsel güven boyutlarının yenilikçi yapıcı sapkın davranışa etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları ..... 89
Tablo 3.13: Örgütsel güven boyutlarının mücadeleci yapıcı sapkın davranışa etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları ..... 90
Tablo 3.14: Örgütsel güven boyutlarının kişiler arası yapıcı sapkın davranışa etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları ..... 91
Tablo 3.15: Algılanan örgütsel desteğin yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları ..... 92
Tablo 3.16: Algılanan örgütsel desteğin mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları ..... 92
Tablo 3.17: Algılanan örgütsel desteğin kişilerarası yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları ..... 93
Tablo 3.18: Öz yeterliğin yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları ..... 94
Tablo 3.19: Öz yeterliğin mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları ..... 94

Tablo 3.20: Öz yeterliğin kişilerarası yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları ..... 95
Tablo 3.21: Algılanan örgütsel desteğin yenilikçi yapıcı sapkın davranış üzerine etkisinde öz yeterliğin rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları ..... 96
Tablo 3.22: Algılanan örgütsel desteğin mücadeleci yapıcı sapkın davranış üzerine etkisinde öz yeterliğin rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları ..... 97
Tablo 3.23: Algılanan örgütsel desteğin kişiler arası yapıcı sapkın davranış üzerine etkisinde öz yeterliğin rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları ..... 98
Tablo 3.24: Çalışmanın hipotezlerine ilişkin bulgular ..... 100

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil No** **Sayfa**

Şekil 1.1: Yıkıcı sapkın davranış tipolojisi ..... 10
Şekil 2.1: Karşılıklı belirleyicilik modeli ..... 53
Şekil 2.2: Öz yeterlik inanç modeli ..... 56
Şekil 3.1: Öz yeterlik değişkeninin, algılanan örgütsel destek ve kişiler arası yapıcı sapkın davranış üzerine düzenleyici etkisinin grafiksel gösterimi ..... 99

# EKLER LİSTESİ

**Ek No** **Sayfa**

Ek-1: Anket Formu……...147

# GİRİŞ

Faaliyet alanları ne olursa olsun tüm örgütlerde yönetim işinin en önemli zorluklarından birisi "insan" ile uğraşıyor olmaktır. Bu nedenle hem insan davranışlarının hem de bu davranışların örgütsel süreçler ve sonuçlar üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması önemlidir. Çünkü örgütsel başarının göstergesi olan etkililik ve verimlilik, aynı zamanda çalışanlar ve onların sergiledikleri davranışlar ile de ilgilidir. Günümüzde, geçmiş ile kıyaslandığında daha esnek ve performans odaklı hale gelen örgütlerde, çalışan verimliliğinin artırılması ise en önemli endişe kaynaklarından birisi haline gelmiştir (Crant, 2000; Parker ve Collins, 2010). Bu noktada, örgütler üzerinde yaratabileceği olumlu ve olumsuz etki potansiyelinden (Yıldız, 2015) dolayı iş yerinde sergilenen sapkın davranışların artan ilgi ile araştırmalara konu edildiği görülmektedir.

Sapkın iş yeri davranışları, "örgüt norm ve kurallarının kasten ihlal edilmesi" olarak ifade edilmektedir (Spreitzer ve Sonenshein, 2004). Bahsedilen örgütsel norm ve kurallar, kurumun var olan düzen içerisinde gerçekleştirilmesine izin verdiği beklenen davranışlara atıfta bulunur (Coccia, 1998). Bununla birlikte, normal iş davranışı örgüt normlarının dışına çıktığı zaman, sonuçları çok geniş kapsamlıdır ve karar verme süreçleri, verimlilik ve maliyetler dahil olmak üzere birçok unsuru etkilemektedir (Coccia, 1998). Araştırmacılar örgüt normlarının dışına çıkan davranışları, işyeri sapkınlığı (Bennett ve Robinson, 2000), zarar verici davranışlar (Mangione ve Quinn, 1975) ve anti-sosyal davranışlar (Giacolone ve Greenberg, 1997) gibi pek çok farklı isimle adlandırmışlardır (Akt; Bennett ve Robinson, 2003).

Sapkın davranışa ilişkin yapılan tanımlamalar incelendiğinde, söz konusu davranışların önceleri yönetim literatüründe örgüte zarar veren davranışlar olarak ele alındığı görülmektedir (Warren, 2003). Bu bakış açısı sapkın davranışların örgüte zarar verdiğini veya zarar verme potansiyeline sahip olduğunu varsaymaktadır (Galperin, 2002). Sapkın davranışa ilişkin yapılan pek çok çalışma bu sebepten; ahlaki açıdan saldırgan, yasak, dezavantajlı ve aynı zamanda zarar verici olarak adlandırılabilecek sosyal olgulara odaklanmıştır (Spreitzer ve Sonenshein, 2004).

Her ne kadar pek çok araştırma, normlardan sapmanın zararlı olabileceğini iddia etse de (Robinson ve Bennett, 1995; Galperin ve Burke, 2006; Bennett ve Robinson, 2000) sınırlı sayıdaki bazı araştırmalar sapkınlığın yıkıcı yönlerinin yanı sıra işlevsel yönlerinin de bulunduğuna işaret etmektedir (Galperin, 2002; Warren, 2003; Bodankin ve Tziner, 2009). Bu bağlamda, çalışanın sapkın davranması, istenmeyen davranışların yanı sıra arzu edilen davranışlarla da ilişkilendirilmektedir (Warren, 2003). Yapıcı sapkınlığa artan ilginin sebebi ise bu tür davranışların olumlu örgütsel değişim yaratmada önemli bir rol oynayabilmesidir (Luthans ve Church, 2002; Robbins ve Galperin, 2010). Araştırmalar, sapkın davranışlar sergileyerek örgütsel normları ihlal etmenin bir inovasyon ve yaratıcılık kaynağı olarak değerlendirilebileceğini ve böylelikle örgütün rekabet avantajına ve refahına katkıda bulunabileceğini göstermektedir (Howell ve Higgins, 1990; Bodankin ve Tziner, 2009).

Yapıcı sapkın davranışlar, "örgütsel normları ihlal eden ve bunu yaparken bir örgütün, üyelerin veya her ikisinin refahına katkıda bulunan gönüllü davranışlar" olarak tanımlanmaktadır (Galperin, 2003). Örgüt içerisindeki sorunları çözmek için örgütsel normlardan ayrılmak, iş hedeflerine ulaşmak için alışılmamış yollar kullanmak bu tür davranışların örnekleri arasında yer almaktadır (Galperin, 2002; Galperin, 2012). Araştırmalar, sapkın davranışların örgütler, üyeleri veya her ikisi üzerinde de olumlu ve yapıcı etkileri olabileceğini göstermektedir (Galperin, 2002; Yıldız, 2015; Mertens ve Recker, 2017; Yıldız, Alpkan, Ateş ve Sezen, 2015).

Örgütlerde yapıcı sapkın davranışların sergilenmesinde etkili olan çeşitli örgütsel ve kişisel faktörler olduğu bilinmekte (Galperin, 2002; Galperin, 2012; Yıldız, 2015; Bodankin ve Tziner, 2009; Tziner, Fein, Sharoni, Bar-Hen ve Nord, 2010; Vadera, Pratt ve Mishra, 2013), söz konusu etki genellikle Sosyal Değişim Kuramı kapsamında değerlendirilmektedir (Blau, 1964; Akt: Yıldız, 2015). Kurama göre çalışanların duyguları, beklentileri, algıları ve kişisel özellikleri, işe ve kuruma yönelik bir takım olumlu tutumlar geliştirmelerine neden olabilmekte ve bu durum çalışanlar tarafından olumlu davranışların sergilemesi ile sonuçlanabilmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin ampirik kanıtlar çerçevesinde yapıcı sapkınlığın gelişiminde önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır (Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski ve Aselage, 2009; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001; Tucker, Chmiel, Turner, Hershcovis ve Stride, 2008; Farmer, Tierney ve Kung-McIntyre, 2003; Kura, Shamsudin ve Chauhan, 2016; Yalap ve Polatçı, 2019). Bu çalışmalarda da algılanan örgütsel destek ve yapıcı sapkın davranış ilişkisi sosyal değişim perspektifi ile ele alınmıştır (Kura vd.,2016; Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sawa, 1986). Buna göre çalışanlar çabalarını fark eden ve onları takdir edip destekleyeceği algısını oluşturan örgütlerine yapıcı sapkın davranışlar sergileyerek karşılık verebileceklerdir.

Yapıcı sapkın davranışı etkilediği düşünülen bir diğer faktör ise örgütsel güvendir. "Savunmasız olmaya isteklilik" olarak tanımlanan örgütsel güvenin, yapıcı sapkın davranışlar üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Örgütsel güven, işyerinde hem olumlu hem de olumsuz sapkın davranışların önemli bir yordayıcısı olarak görülmektedir (Demir, 2011; Erkutlu ve Chafra, 2013; Rahim ve Nasurdin, 2008; Kura vd., 2016; Yalap ve Polatçı, 2019).

Kişilik özellikleri ve inançlarının yapıcı sapkın davranışlar ile ilişkisine dair literatürde çeşitli çalışmalar yer almaktadır (Galperin, 2002; Galperin, 2005; Bodankin ve Tziner, 2009). Bu çalışmalarda genellikle beş faktör kişilik özellikleri, öz saygı ve öz yeterliğin etkileri incelenmiştir. Ancak öz yeterliğin düzenleyici etkisine değinilmemiştir. Bu sebeple bu çalışmada öz yeterliğin doğrudan ve düzenleyici etkileri incelenmiştir.

Söz konusu amaçlar doğrultusunda çalışmanın ilk bölümünde "yapıcı sapkın davranış"ları, ikinci bölümde çalışmanın temel kavramlarından olan "örgütsel güven","algılanan örgütsel destek" ve "öz yeterlik" literatür temelinde kavramsal olarak açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde değişkenler arası ilişkiler ile birlikte araştırmanın hipotezleri ortaya konulmuş ve banka çalışanlarından toplanan veri ile geçerlik güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistik analizi, basit doğrusal regresyon, çoklu regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılarak hipotezler test edilmiştir. Son bölümde ise analiz sonuçlarına ve gelecek araştırmalar için

önerilere yer verilmiştir. Araştırma sonuçlarının yazına sağlayacağı teorik katkının yanında, uygulayıcılar için de örgütsel çıktıları olumlu etkileyecek öneriler getirme noktasında fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

# BÖLÜM 1
# YAPICI SAPKIN İŞ YERİ DAVRANIŞLARI

Günümüzün hızla değişen iş ortamında rekabetin artmasıyla birlikte, pro-aktif davranışlar sergileyen (Galperin, 2002), yapıcı değişiklikler yaratmak adına mevcut işleyişi sorgulayan çalışanlara sahip olmak (Morrison ve Phelps, 1999) ve örgütün performansını (Robbins ve Galperin, 2010) arttıran dinamikleri anlamak giderek daha önemli hale gelmektedir. Söz konusu gereklilikler nedeniyle araştırmacıların yapıcı sapkın iş yeri davranışlarına ilgisi son dönemde artsa da, konuyla ilgili araştırmaların uzun bir tarihi geçmişi olmadığından konu hakkında nispeten az şey bilinmektedir.

Çalışmada yapıcı sapkınlık konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle sapkınlık kavramı açıklanmış ve yıkıcı yönlerine değinilmiş, ardından yapıcı sapkınlık kavramı ilgili literatür temelinde incelenmiştir.

## 1.1 Sapkın İş Yeri Davranışları

Sosyoloji, psikoloji ve yönetim literatüründe teorik çalışmalara konu olan sapkınlık kavramı, ampirik çalışmalar açısından sınırlı kalmış bir konudur. Sosyolojide, sapkınlık ve kötüye kullanma teorileri, sapkınlığı işlevsel olmayan bir davranış olarak ele alırken (Robinson ve Bennett, 1997), psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe sapkınlık, hem yıkıcı hem de yapıcı yönleriyle ele alınmaktadır (Bennet ve Stamper, 2001; Akt: Yıldız vd., 2015). Özünde, örgütün veya üyelerinin refahını tehlikeye atabilecek bir kişi veya grup tarafından, örgütün geleneklerinin, politikalarının veya iç düzenlemelerinin ihlal edilmesi, sapkın davranış olarak kabul edilmektedir (Robinson ve Bennett, 1995).

Sapkın davranışlar, mutlak bir ahlaki standart yerine belirli bir sosyal grubun standartları bağlamında değerlendirilmelidir, çünkü örgütsel normlar ya da resmi ve gayri resmi örgütsel politikalar, kurallar ve prosedürler tarafından belirlenmektedir (Kaplan, 1975; Akt: Robinson ve Bennet, 1995). İş yeri sapkınlığına ilişkin çalışmalar, örgütsel normların ihlali üzerine odaklanırken etik alanındaki çalışmalar,

toplumsal doğrular ya da yanlışlar üzerine odaklanmaktadır. Bu noktada etik olmayan davranışlar ve iş yerindeki sapkın davranışlar arasındaki farklılığa değinmek önemlidir; çünkü ilki, toplumsal kuralların yıkılması ile ilgilenirken ikincisi, önemli örgütsel normların ihlali ile ilgilenmektedir (Spreitzer ve Sonenshein, 2004). Belirli bir davranış, hem sapkın hem etik olmayan nitelikte olabilse de iki nitelik birbirine bağlı değildir. Örneğin, bir nehre zehirli atıkların atılması, örgütün politikalarına uygunsa, sapkın değildir; ancak çoğu insan, muhtemelen bu davranışın etik olmadığını kabul eder. Tersine, bu boşaltma işlemlerini yetkililere bildirmek, etik bir eylem olabilir; ancak bu, örgütsel normları ihlal ederse sapkın bir davranış olarak değerlendirilebilir (Robinson ve Bennet, 1995).

Sapkın davranışlara ilişkin literatür incelendiğinde genellikle konuyla ilgili ilk araştırmaların, ahlaki açıdan sakıncalı, yasaklanmış, dezavantajlı ve aynı zamanda saldırgan olarak değerlendirilebilecek sosyal olgulara odaklandığı görülmektedir (Spreitzer ve Sonenshein, 2004). İş yeri sapkınlığı literatürü ise, örgütün refahını tehdit eden, örgüte zarar veren ve normların ihlalini kapsayan davranışlar üzerine odaklanmaktadır (Cohen, 1966, Akt; Galperin ve Burke, 2006). Bu yüzden, bir çalışanın ofise uygun olmayan tarzda bir kıyafet giyerek işe gelmesi çoğu örgüt için genellikle veya doğrudan zararlı olmadığından sapkın davranış kapsamında değerlendirilmez (Robinson ve Bennet, 1995).

Bord (1976), sapkın davranışları, "normları ihlal eden davranışlar" olarak tanımlayarak sapkınlığın hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin olabileceğine dikkat çekmiştir (Galperin ve Burke, 2006). Bu bağlamda yapıcı sapkın davranışlar, örgütün genel refahına katkıda bulunabilirken, yıkıcı sapkın davranışlar örgütün refahını tehdit ederler. Bununla birlikte her iki sapma biçimi de örgütsel normları ihlal eden davranışları içerdiğinden, bu iki sapma biçimi birbiriyle ilişkilidir. Dahası, yapıcı sapkın davranış sergileyen çalışanlar, yıkıcı sapkın davranışlarda da bulunabilirler çünkü iki sapma şekli birbirlerinden ayrı tutulamaz (Galperin, 2002). Diğer bir ifade ile potansiyel olumsuz sonuçlarla birlikte, çalışanların sapkın davranışları işlevsel, arzu edilen sonuçlara da neden olabilir (Warren, 2003). Yapıcı ve yıkıcı sapkın davranış sergileyenlerin tepkileri, her iki grubun da çoğunluğun

normlarına uymama bakımından benzer olsa da, yıkıcılardan farklı olarak yapıcılar örgütsel amaçlarla güçlü bir şekilde özdeşleşmektedir (Merton, 1957, Akt; Galperin, 2002).

Yukarıda bahsedilenler ışığında, sapkın davranışları yıkıcı ya da yapıcı olarak ayrıştırmaksızın, kasıtlı olarak örgüt norm ve kurallarını ihlal eden davranışlar olarak tanımlamak mümkündür (Applebaum, Iaconi ve Matousek; 2007). Gerek karşılaşılan sorunlara yaratıcı ve yenilikçi çözümler getirmek amacıyla, gerekse örgüte zarar vermek amacıyla sergilenen örgüt normlarının dışına çıkan tüm davranışlar sapkın davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Her ne amaçla gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin bu davranışlar örgütün tüm kademelerini, karar alma süreçlerini ve verimliliği etkileyebilmektedir (Applebaum vd., 2007).

Sapkın davranışların sergilenmesindeki amaç ve niyet, davranışın yapıcı ya da yıkıcı olarak sınıflandırılmasında etkili olmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995). Bu bağlamda aşağıda yapıcı ve yıkıcı sapkın iş yeri davranışları boyutları ile beraber detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

### 1.2 Yıkıcı Sapkın İş Yeri Davranışları

Sapkın iş yeri davranışları ile ilgili literatür gözden geçirildiğinde araştırmaların çoğunda yıkıcı sapkın davranışlara odaklanıldığı göze çarpmaktadır. Yıkıcı sapkınlık kavramı, uzun bir tarihsel geçmişe sahiptir. Bu nedenle, arkasındaki duygusal mantığı ve bunun sonuçlarını araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Fox, Spector ve Miles; 2001).

Sapkınlık, normlardan ayrılma olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu "ayrılma", davranışın değeri ve faydasını nispeten sınırlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Örneğin, "iş yeri taciz normlarından ayrılma" ile "iş yeri kıyafet normlarından ayrılma", aynı şeyler değildir. Sapkınlığın yıkıcı ya da yapıcı olduğunu belirlemek için sapkın davranışların karşılaştırılabilir bazı ölçüt ve standartlarının olması gerekmektedir. Davranış, örgüt veya çalışanlarının refahını tehdit eder nitelikte veya zarar vermek amacıyla gerçekleştirilmiş ise, yıkıcı sapkın iş yeri davranışı olarak

sınıflandırılır (Warren, 2003). Davranışın isteyerek sergilenmesi, kavramın tanımı gereği, yapıcı ve yıkıcı sınıflandırmasını ayıran ölçütler arasına girmemektedir. Robinson ve Bennett (1995) ile Bennett ve Robinson (2000), yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarını, önemli örgütsel normları ihlal eden ve bu şekilde örgütün ve üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit eden kasıtlı davranış olarak ele almışlardır. Çeşitli araştırmalarda sabotaj, hırsızlık, bilgi manüplasyonu, devamsızlık, iş yavaşlatma, sözlü saldırı, örgütün mallarını kişisel amaçlı kullanma, örgüte zarar verme (Bayın ve Yeşilaydın, 2014) gibi davranışların yanı sıra anti-sosyal davranış, işyeri saldırganlığı ve örgütsel misilleme gibi davranış örneklerinin yaygın olarak bu kapsamda ele alındığı görülmektedir. Söz konusu davranışlar farklı şekillerde isimlendirilseler de, oldukça benzer tanımlara sahiptirler ve benzer yöntemlerle ölçülmektedirler (Spector ve Fox, 2010). Örneğin, zarar verici iş yeri davranışları örgütler ve üyeleri üzerinde zararlı bir etki yaratmak amacıyla sergilenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Fox vd., 2001). Benzer şekilde, anti sosyal davranışlar ve iş yeri saldırganlığıda (Baron ve Neuman, 1996) yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarıyla beraber örgüte zarar verecek davranışlara işaret etmektedir. Tanımların birbirine olan yakınlığı ve ortaya konuş biçimlerine dayanarak, iki unsur özellikle dikkat çekmektedir. Bunların ilki, bu davranışların kişinin kendi isteğiyle yani kasıtlı olarak gerçekleştirilmesi, ikincisi ise bu davranışların temel amacının örgüte, üyelerine, paydaşlarına ya da hepsine zarar vermek amacıyla sergilenmesidir (Robinson ve Bennett, 1995; Bennett ve Robinson, 2000).

Yıkıcı sapkın davranışlar çoğu durumda geç fark edildiğinden veya fark edilseler bile karşı konulması güç davranışlar olduğundan, örgütte çeşitli kayıplara neden olabilmektedirler (Arbak, Şanlı ve Çakar, 2004). Yıkıcı sapkın davranışlardan bazıları doğrudan örgütü hedeflerken bazıları da çalışanları hedef almaktadır (Bayın ve Yeşilaydın, 2014). Söz konusu davranışlar, çalışanların iş tatminsizliğine verdiği bir cevap olabileceği gibi daha farklı nedenlerde kaynaklanabilirler (Uysal ve Erenler Tekmen, 2018). Verimlilikteki azalma, iş gücü kaybı, işyeri kaynaklarına ve kurum imajına zarar verme, yasal sorunlara neden olma, bir örgütün bu tür davranışlar sonucu yaşayabileceği kayıplardan sadece birkaçıdır (Arbak, Şanlı ve Çakar, 2004). Omar, Halim, Zainah ve Farhadi (2011) tarafından Malezya'daki kamu kurumlarında çalışan 162 kişi üzerinden yapılan bir araştırmada, iş yerinde sergilenen yıkıcı sapkın

davranışların (işten erken ayrılma, iş yavaşlatma, dedikodu, kayırmacılık, taciz, işyerinde alkol ve yasal olmayan ilaç kullanımı vb.) örgütleri büyük ölçüde maddi kayba uğrattığı ortaya konmuştur. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir başka araştırmaya göre çalışanlar tarafından yapılan hırsızlık olaylarının örgütlere ekonomik maliyetleri, yılda 50 milyar dolar olarak tahmin edilmektedir (Coffin, 2003, Akt; Henle, 2005). Diğer taraftan, sözlü taciz ya da istenmeyen fiziksel temas gibi olumsuz sapkın davranışların hedefi olan çalışanlar; stres, motivasyon kaybı ve istifa gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996). Ayrıca, bu tür davranışlara maruz kalan çalışanlarda; korku, güven eksikliği, benlik saygısında azalma, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar görülebilmektedir (Griffin, O'Leary ve Collins, 1998, Akt; Peterson, 2002).

Hollinger ve Clark (1982) tarafından "örgüte yönelik sapma" ve "üretime yönelik sapma" boyutlarıyla ele alınan yıkıcı sapkın davranışlar ilerleyen yıllarda Robinson ve Bennett (1995) tarafından "kişilerarası yıkıcı sapkın davranışlar" ve "örgütsel yıkıcı sapkın davranışlar" olmak üzere iki kategoride incelenmiştir. Kişiler arası yıkıcı sapkın davranışlar, "örgüt üyelerine zarar vermeyi veya örgüt üyelerinin haklarını ihlal etmeyi hedefleyen her türlü kasıtlı davranış" olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan, örgütsel yıkıcı sapkın davranış, "örgütün kural ve normlarına uymayan ve örgüte zarar veren herhangi bir kasıtlı davranış" olarak ifade edilmektedir (Sezici, 2014). Robinson ve Bennet (1995), yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarının birbiriyle ilişkili önemsiz-ciddi ve kişiler arası-örgüte yönelik (Şekil 1.1) olmak üzere dört farklı boyut açısından değerlendirilebileceğinden söz etmektedir. Bu sınıflandırma çerçevesinde, mesai saati sona ermeden iş yerinden ayrılmak, sık sık mola vererek bilinçli olarak yavaş çalışmak ve kaynakları boşa harcamak gibi davranışlar önemsiz ve örgüte yönelik yıkıcı sapkın iş yeri davranışı bağlamında değerlendirilmektedir. Bu tür davranışlar aynı zamanda üretim hedeflerinden sapmalara atıfta bulunmaktadır. Adam kayırmak, iş arkadaşları hakkında dedikodu yapmak, iş arkadaşlarını meşgul etmek, haksız rekabet gibi davranışlar ise önemsiz- kişiler arası yıkıcı sapkın davranışların örnekleri arasında yer almaktadır. Diğer yandan, ciddi-örgüte yönelik yıkıcı sapma davranışları; iş ekipmanlarını sabote etmek, hediye kabul etmek, çalışılan saatler hakkında yalan söylemek gibi örgütten çalınan unsurlara diğer bir ifadeyle ve mülkiyet sapmasına atıfta bulunmaktadır. Son olarak, ciddi-

kişiler arası yıkıcı sapma davranışları; cinsel taciz, sözlü taciz, hırsızlık ve iş arkadaşlarını tehlikeye atmak gibi davranışlardan oluşan kişisel saldırganlığa atıfta bulunmaktadır (Bayın ve Yeşilaydın, 2014).

Bahsedilen yıkıcı sapkın davranışların sınıflandırılması Şekil 1.1'de, görsel olarak sunulmaktadır.

**Şekil 1.1: Yıkıcı sapkın davranış tipolojisi**

| | **Önemsiz** | **Ciddi** |
|---|---|---|
| **Örgüte Yönelik** | **Üretim Sapması** | **Mülkiyet Sapması** |
| | -İşten erken ayrılma,<br>-Uzun dinlenme molaları verme,<br>-Kasıtlı olarak iş yavaşlatma,<br>-Kaynakları boşa harcama, | -Sabote etmek,<br>-Rüsvet almak,<br>-Çalışma saatlerini fazla göstermek,<br>-Hırsızlık yapmak, |
| **Kişiler Arası** | **Politik Sapma** | **Kişisel Sapma** |
| | -Kayırmacılık,<br>-Çalışma arkadaşları hakkında dedikodu yapmak,<br>-Çalışma arkadaşlarını tehlikeye atmak, | -Cinsel tacize bulunmak,<br>-Sözlü sataşma,<br>-Çalışma arkadaşlarından hırsızlık yapmak,<br>-Çalışma arkadaşlarını suçlamak, |

**Kaynak:** Robinson ve Bennett, 1995

Robinson ve Bennett' e göre (1997), finansal ve sosyal baskılar çalışanların yıkıcı sapkın davranışlar sergilemelerine ve bu baskılar, uyumsuzluk, zorbalık ya da her ikisine birden neden olabilmektedir. Burada bahsedilen uyumsuzluk, kişinin mevcut durumunun beklentileri ile uyuşmadığını fark etmesiyle ortaya çıkan bilişsel bir durumu yansıtmaktadır. Öfke, kaygı ve hayal kırıklığı ise bireyin zorba davranışlarda bulunmasına neden olabilmektedir. Robinson ve Bennett (1997), bu iki duygu durumunun, çalışanları zaman zaman yıkıcı sapkın davranışlar sergilemeye yöneltebileceğini belirtmektedirler. Araştırmalar ayrıca, iş özerkliğine sahip olmayan çalışanların yıkıcı sapkın davranış sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Bennet, 1998; Molstad, 1988; Akt, Galperin, 2002). Bunun yanı

sıra Ashforth ve Mael (1998), çalışanların kişisel kimlikleri örgüt tarafından tehdit edildiğinde bunun iş yerinde sapkın davranışlara yol açabileceğine dikkat çekmektedirler. Sosyal kimliklerine yönelik tehditleri algılayan çalışanlar, tepkilerini yıkıcı sapkın davranışlar sergileyerek ortaya koyabilmektedir (Galperin ve Burke, 2006).

### 1.3 Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışları

Son yıllarda, çalışanlara pozitif nitelikler kazandırmaya yönelik çabaların artması, sıra dışı bireysel ve örgütsel performansa neden olan dinamiklere odaklanılması, yapıcı sapkın davranışlara olan ilgiyi arttırmıştır. Bu durum insan doğasından kaynaklanan karmaşık ilişkileri netleştirmek için sapkın davranışlar konusunda yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur.

İlk olarak Hanke ve Saxberg tarafından 1985'te ortaya atılan yapıcı sapkınlık kavramı (Yıldız vd., 2015), örgütsel davranış literatüründe son yıllarda popüler olmuştur. Yapıcı sapkın davranışlar başlangıçta, çalışanların örgüt çıkarlarını geliştirmek için farklı davranışlar sergiledikleri örgütün kontrol sistemindeki bozulmalar şeklinde ifade edilmekteydi (Galperin, 2002). Takip eden çalışmalarda ise yapıcı sapkın davranışların kapsamının genişletildiği görülmektedir (Galperin, 2002; Spreitzer ve Sonenshein, 2004; Warren, 2003). Galperin (2002) tarafından yapıcı sapkın iş yeri davranışları, "örgütsel norm ve kuralları kasıtlı olarak çiğneyerek örgütün ya da üyelerinin ya da her ikisinin iyileştirilmesine katkıda bulunan davranışlar olarak" tanımlanmıştır. Spreitzer ve Sonenshein'ın (2004) çalışmasında kavram, "referans grubun normlarından ayrılan onurlu ve kasıtlı davranışlar" olarak ele alınmaktadır. Galperin (2002) ve Spreitzer ve Sonenshein'in (2004) yapıcı sapkınlığa ilişkin yaptıkları tanımlarda, referans grubun normlarından sapıyor olmak düşüncesi ortaktır. İki kavramsallaştırma arasındaki farklılık Spreitzer ve Sonenshein'ın (2004), yapıcı sapkınlığı, "insani durumu iyileştiren", "onurlu" biçimlerde sapmayı gerektirdiğini ifade etmesi, Galperin'in (2002) ise, yalnızca yapıcı sapkınlığın ve örgütlenmenin faydaları üzerine odaklanması noktasında karşımıza çıkmaktadır. Spreitzer ve Sonenshein (2004), "insani koşullar" konularını gündeme getirerek çalışanın daha geniş kapsamlı toplumsal normlara girmesini

sağlarken, Galperin'in (2002) refah üzerine odaklanması, durumun bir grup veya örgüte özgü olma eğilimini vurgulamaktadır. Warren (2003), bu ve diğer kavramsallaştırmaları sentezlemek ve açıklığa kavuşturmak için yapıcı sapkın iş yeri davranışını, "referans grup normlarından sapan; ancak hipernormlara uyan davranış" şeklinde tanımlamıştır. Hipernormlar, küresel olarak geçerli olan inançlar ve değerleri ifade etmektedir (Donaldson ve Dunfee, 1999). Daha kapsamlı bir tanıma ulaşmak için, Vadera vd. (2013), bu tanımları, "referans grubun yararına olacak şekilde referans grubun normlarından sapan, fakat hipernormlara uyan davranışlar" olarak birleştirmiştir.

Yapıcı sapkın iş yeri davranışına dair literatür incelendiğinde yapılan tanımların birbirinden üç şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu tanımlar; bir sonuca karşı davranışın ifade edilip edilmemesine, davranışın veya sonucun "yapıcı" olma sebeplerine ve davranışın veya sonucun "sapkın" olma sebeplerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

*Bir sonuca karşı davranışın ifade edilip edilmemesi:* Yapıcı sapkın davranışı bazı araştırmacılar istisnai performans veya beklenmedik başarı gibi çalışma sonuçlarının ölçümü ile tanımlarken (Pascale ve Sternin, 2005), diğerleri istisnai davranışa odaklanmaktadır (Akt; Spreitzer ve Sonenshein, 2004; Galperin, 2012). Başka bir deyişle, bazıları olumlu sapmayı tanımlamak için davranışların sonucuna atıfta bulunurken, diğerleri davranışın kendisine atıfta bulunur. Aşağıdaki Tablo 1.1'de davranışlar ve sonuçlarına dair sapkın davranışın tanımları yer almaktadır.

**Tablo 1.1: Sapkınlığın amacına göre pozitif sapkınlığın tanımları**

| **Davranış** | | **Sonuç** |
|---|---|---|
| | **Düzenli** | **Sapkın** |
| **Düzenli** | Sapkınlık yok | A. Beklenmedik başarı ya da eşit dış koşullar altında beklentilerden ya da normlardan pozitif olarak sapan diğer *sonuçlar* |
| **Sapkın** | B. Bir referans grubun normlarından sapan; ancak amacı ve hipernormlara uyumu açısından pozitif olan kasıtlı davranış | C. Bir referans grubun normlarından sapan; ancak amacı ve hipernormlara uyumu açısından pozitif olan *ve* beklenmedik başarıya ya da beklentilerden pozitif olarak sapan diğer *sonuçlara* neden olan kasıtlı *davranış* |

**Kaynak:** Mertens, Recker, Kohlbom ve Kummer (2016:32)

*Davranış veya sonucun "yapıcı" olma sebebi:* Davranışa odaklanan tanımlar, yapıcı sapkınlığın olumlu yönünü kavramsallaştırma biçimine göre değişmektedir. Davranışın yapıcı olarak değerlendirilebilmesi için Galperin (2012) ve Spreitzer ve Sonenshein (2004) davranışın sergilenmesinde algılanan pozitif bir niyetin sapma yönü için yeterli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Vadera vd. (2013) ise davranışın yapıcı olarak değerlendirilebilmesinin; örgüt, referans gurup ve örgüt üyeleri üzerinde olumlu bir etki bırakması ile mümkün olabileceğinden bahsederken Seidman ve Mc Cauley (2008) ve Cohn (2009) bunun performans veya başarı üzerinde stratejik bir etki gerektirdiğini savunmaktadır.

*Davranış veya sonucun "sapkın" olma sebebi:* Sapkın davranış Seidman ve Mc Cauley (2008) tarafından sapkın kavramı istatistiksel anlamı ile ele alınmış ve "çoğunluğun dahil olmadığı ya da kendi içinde veya sonuçlarında ortalamadan kayda değer biçimde farklı olan davranış" şeklinde tanımlanmıştır (Seidman ve Mc Cauley, 2008). Bununla birlikte bazı araştırmacılar sapkın davranışı, örgütsel normlardan ayrılma olarak nitelendirmişlerdir. Örgütsel normlar, örgütlerdeki davranışları düzenleyen resmi ve resmi olmayan kurallardır (Bennett ve Robinson, 2000).

Yapıcı sapkın iş yeri davranışı, çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur. Kapsamlı bir literatür araştırması, bir dizi isteğe bağlı ve olumlu davranışın pozitif sapma olarak gösterilebileceğini öne sürmektedir. Bu davranışlar; sorumluluk alma, ekstra rol davranışı, yaratıcı performans, ses çıkarma, konu benimsetme, ihbarcılık, prososyal davranış, toplum yanlısı kural esnetme davranışı ve karşı rol davranışı olarak ifade edilen referans gurup normlarından sapan ancak fayda sağlayan ve hipernormlara uygun davranışlardır (Vadera vd., 2013). Yapıcı sapkın davranışların, yıkıcı sapkın davranışların aksine çoğunluğun ve azınlığın görüşlerini kutuplaştırmaktan ziyade, görüş çeşitliliğini arttırmada olumlu bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Hanke ve Saxberg, 1985). Tablo 1.2'de yukarıda bahsi geçen davranışların tanımları ile her davranışın yapıcı sapkın işyeri davranışı tanımı ile örtüşen tarafları ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

## Tablo 1.2: Yapıcı sapkın davranışları kapsayan yapılar

| Parametre | Sorumluluk Alma | Ekstra Rol Davranışları | Yaratıcı Performans | Ses Çıkarma | Konu Benimsetme | İhbarcılık | Prososyal Davranış | Prososyal Kural Bozma | Karşı Rol Davranışları |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Tanım | İşleri, iş birimleri ya da örgüt bağlamında işin nasıl yürütüldüğü ile ilgili örgütsel olarak işlevsel değişimi etkilemek için, bireysel çalışanların gönüllü ve yapıcı çabaları | Örgüte fayda sağlayan ve/veya isteğe bağlı olan ve mevcut rol beklentilerinin ötesine geçen örgüte fayda sağlamayı amaçlayan davranış | Örgütsel problemler için yeni ve işe yarar düşüncelerin ya da çözümlerin üretilmesi | Örgütlenmeyi sadece eleştirmekten ziyade iyileştirmek için yapılan yapıcı mücadelenin anlatımı | Örgüt üyelerinin bir meseleye dikkat etmelerini sağlayarak örgütsel gündemi etkilemek için kullanılan gönüllü çabalar | Harekete geçebilecek kişi ya da örgütlere karşı işverenlerin kontrolündeki illegal, ahlaksız ve gayri meşru uygulamaların (mevcut ya da eski) örgüt üyelerince ifşa edilmesi | Bir örgüt üyesinin gösterdiği davranış;örgütsel rolünü icra ederken etkileşimde bulunduğu bireysel bir gruba ya da örgüte yöneltilmiş davranış; yönetilen kişi, grup ya da örgütün refahını teşvik etmek için gerçekleşen davranış. | Örgüt veya onun paydaşla-rından birinin refahını teşvik etmek için resmi bir örgütlenme politikasının, düzenleme-sinin ya da yasaklaması-nın kasıtlı ihlali | Ne formal bir iş tanımının parçası olan ne de yöneticinin muhtemel ideal çalışan tanımı olan davranışlar |
| Referans grubu normlarından ayrılma | Muhtemelen evet | Muhtemelen evet | Muhtemelen evet | Muhtemelen evet | Evet | Muhtemelen evet | Muhtemelen evet | Evet | Evet |
| Referans grubu faydaları | Evet | Evet | Evet | Evet | Evet | Evet | Evet | Evet | Evet |
| Hipernormlara uygunluk | Evet | Evet | Evet | Evet | Evet | Evet | Evet | Evet | Evet |

Yanıtın, "muhtemelen evet" olduğu kısımlar için: Bu davranıştaki sözleşme, referans grubu normlarından ayrılabilir ya da ayrılamaz. Bu nedenle, normatif olmayan bu davranışların yalnızca bir alt kümesi, yapıcı sapkın kabul edilir.

**Kaynak:** Vadera, Pratt ve Mishra (2013)

Briff ve Motowidlo (1986), yardım etme, paylaşma, iş birliği yapma ve gönüllü olma gibi davranışları, toplum yanlısı davranış biçimleri olarak ele almaktadır. Diğer toplum yanlısı davranışlar gibi (ör. örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal sosyal sorumluluk, ses çıkarma davranışı, ihbarcılık (bilgi uçurma) ve yaratıcılık/yenilik) yapıcı sapkın davranışlar da toplum yanlısı davranışlar kategorisinde değerlendirilebilmektedir (Spreitzer ve Sonenshein, 2004; Galperin, 2012). Ancak, bu yapılar, aynı kategoride yer alsalar da yapıcı sapkın iş yeri davranışları, bazı yönleriyle onlardan ayrılır. Örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yapıcı sapkın iş yeri davranışı, nitelikleri bakımından benzer olmakla birlikte, mevcut rol beklentilerinin ötesine geçen örgütsel vatandaşlık davranışının pasif bir niteliği vardır. Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel ve idari normlara ve kurallara uymayı gerektirirken yapıcı sapkın iş yeri davranışı, çalışanların norm ihlaline karşı proaktif eylemlerini gerektirir (Vadera vd., 2013). Proaktif davranışlar, "mevcut koşulların iyileştirilmesinde inisiyatif kullanmak veya yeni koşullar yaratmak, mevcut koşullara pasif olarak uyum sağlamak yerine statükoyu zorlamak" olarak tanımlanmaktadır (Crant, 2000). Buna göre, yapıcı sapkın iş yeri davranışı sergileyen çalışanların diğerlerine kıyasla risk alma eğiliminin daha yüksek olması beklenebilir. Benzer şekilde ihbarcılık yıkıcı sapkın işyeri davranışı olarak algılanabilirken, pozitif olarak da nitelendirilebilir. Aslında bu algı, büyük ölçüde söz konusu çalışan tarafından örgütsel suçun ifşasını çevreleyen koşullara bağlıdır (Galperin, 2012).

Çalışanların iş gereklerini aşan davranışlar sergilemesi örgüt bilimlerinde köklü bir geçmişe sahiptir. Yönetim literatürü, çalışanların daha geniş ve daha proaktif roller geliştirmelerine duyulan gereksinimin öneminin altını çizmektedir (Lawler, 1994; Parker, Mullarkey ve Jackson, 1994; Parker, Wall ve Jackson, 1997). Çünkü daha geniş rolleri temsil eden çalışanlar, daha fazla sorumluluk almakta ve örgütlerine daha bağlı olmaktadırlar. Buna ek olarak, bu bireyler kendilerinden beklenenin ötesinde çalışarak bilgi ve beceri kazanıp kullanmanın faydasını görürler (Parker vd., 1997).

Çalışanların, yenilikçi ve ekstra rol davranışları sergileyecek şekilde iş rollerini tanımlamaları önemli olmakla birlikte, bir örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak için

tek başına yeterli görülmemektedir. Çalışanların örgütlerinde yapıcı değişim yaratmak için mevcut işleyişe gerektiğinde meydan okumaya istekli olmaları önemlidir (Morrison ve Phelps, 1999). Günümüz örgütlerinde, örgütsel işlevlerin yerine getirilmesinde, çalışanlardan iş tanımları doğrultusunda beklenen rollerin ötesinde performans göstermeleri de beklenmektedir (Raelin, 1984).

Yapıcı sapkın davranış sergileyenler, örgütün kritik değer ve hedeflerini kabul etmekle birlikte, amaçlarını gerçekleştirmek noktasında uyumlu ve seçicidirler. Seçici uyumluluk, yapıcı sapkın davranışın merkezi olarak görülmektedir (Dehler ve Welsh, 1998; Akt; Galperin, 2002). Seçici uyumlulukla örgütün normlarına zaman zaman uymayan bireylerin, örgüt lehine davranabilmeleri veya aykırı biliş kullanabilmeleri kastedilmektedir (Pepinsky, 1961; Akt, Galperin, 2002). Günümüzde inovasyonun örgütler için artan önemi göz önüne alındığında, yapıcı ve üretken sapkın davranışlar; yenilikçi süreçler ve/veya ürünler geliştirerek örgütlerin genel refahına katkıda bulunabilirler (Kitchell, 1997). Örgütsel normları örgütün refahı için çiğneyen çalışanlar, pozitif örgütsel değişimin yenilikçi kaynakları ve öncü aktörleri olarak değerlendirilebilirler (Galperin, 2012). Yeniliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisinden dolayı yapıcı sapkın davranışlar örgütler için önemli bir unsurdur (Howell, Shea ve Higgins, 2005; Howell ve Higgins, 1990). Bir takım örgütsel koşullar nedeniyle örgütler, yenilik yapma konusunda beklenen başarıyı gösteremeyebilirler (Galperin, 2012). Bu noktada çoğu bürokratik yapıların ve sosyal stratejilerin, istenen iş davranışlarını arttırma ve yapıcı sapkın davranış eğilimini azaltma yoluyla iş süreçlerini kontrol etmek üzere tasarlandığından söz edilebilir. Sıkı kontroller, örgütsel rutinlerin oluşturabilmesine ve devamlı hale getirilmesine yardımcı olmasına rağmen yaratıcı görev performansı bağlamında çalışanın potansiyelinin kaybolmasına neden olabilir. Bir başka ifade ile sıkı kontrol süreçleri uygulandığında, çalışanların rollerini daha geniş bir şekilde tanımlamaları veya beklenenin ötesinde proaktif roller üstlenme istekleri azalabilmektedir (Galperin, 2002).

### 1.3.1 Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışlarının Boyutları

Yapıcı sapkın iş yeri davranışı, karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur (Vadera vd., 2013). Yapıcı sapkınlık kavramı, "kişiler arası yapıcı sapkın davranışlar", "mücadeleci yapıcı sapkın davranışlar" ve "yenilikçi yapıcı sapkın davranışlar" olmak üzere üç boyutta incelenmektedir (Galperin, 2002).

*Kişiler arası yapıcı sapkın davranışlar,* kişileri, grupları ve kişiler arası ilişkileri etkileme potansiyeline sahip davranışlardır. Galperin (2002), kişiler arası yapıcı sapkın davranışları, "bireylere yönelik faydalı eylemler" şeklinde ele almaktadır. Yapıcı sapkın davranışların bu boyutu, bireylere yöneliktir ve örgütsel süreçleri iyileştirmek için yönetimsel emirlere uymama, iş arkadaşlarına yapılan yanlışları ve haksızlıkları bildirmek gibi davranışları içermektedir (Bodankin ve Tziner, 2009).

*Mücadeleci örgütsel yapıcı sapkın davranışlar,* örgütün mevcut normlarına veya kurallarına karşı koyan ancak örgüte fayda sağlayan davranışları ifade eder (Galperin, 2002). Örgütle ya da müşterilerle ilgili problemleri çözmek ve örgüte fayda sağlamak adına prosedürlerin ihlal edilmesi, kuralların çiğnenmesi ya da esnetilmesi suretiyle örgütsel normların ihlali bu kapsamdaki davranışlardan bazılarıdır.

*Yenilikçi yapıcı sapkın davranışlar,* "örgüte yönelik, yenilikçi, olağanın dışında katma değer yaratan, faydalı eylemler" olarak değerlendirilmektedir (Galperin, 2002). Örgütün refahına alışılmadık yollarla katkıda bulunabilen bu tür davranışlar (Yıldız vd., 2015), olumlu değişimlere neden olabilir ve olası değişimleri başlatmak konusunda lokomotif görevi görebilir (Robbins ve Galperin, 2010). Rutin görevler için yeni yöntemler geliştirmek, iş sırasında ortaya çıkan problemlere alışılmışın dışında çözümler bulmak yapıcı sapkın davranışın bu formu içerisinde değerlendirilir. Yenilikçiliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda bu kategorideki davranışların örgütler için önemi artar (Howell vd., 2005).

Yenilikçi davranmak ve yaratıcı çözümler üretmek adına yapıcı sapkın davranışlar sergileme eğiliminde olan çalışanlar, iş arkadaşları tarafından kolaylıkla görülemeyen performans boşluklarının farkındadırlar. Bu tür davranışlar sergileyen çalışanlar, önemli norm ve kuralları performans boşluklarını algıladıkları ve sorunların üstesinden gelmek ve yaratıcı çözümler üretmek istedikleri için çiğnerler (Yıldız, 2015). Diğer toplum yanlısı davranışlarla karşılaştırıldığında yenilikçi yapıcı sapkın davranışlar, risk olmadan düşünülemez. Dolayısıyla, yenilikçi yapıcı sapkın davranışlar proaktif bir bakış açısı gerektirmektedir (Yıldız, 2015).

Kişiler arası ve mücadeleci yapıcı sapkın davranışların yenilikçi sapkın davranışlarla karşılaştırıldıklarında daha zorlayıcı davranışları kapsadıkları görülür. Kişilerarası ve zorlayıcı sapkın davranışların aktörleri mevcut sistemi iyileştirmek için muhalif olma ve görüşlerini dile getirme konusunda isteklidirler. Diğer iki faktörden farklı olarak yenilikçi yapıcı sapkın davranışlar ise yaratıcılığa odaklanan yararlı eylemleri ifade ederler. İnovasyonun örgütler için önemi göz önünde önüne alındığında yenilikçi yapıcı sapkınlar diğer iki yapıcı sapkınlık biçimine kıyasla daha az tehdit edici olarak görülebilirler (Galperin, 2002).

### 1.3.2 Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışını Etkileyen Faktörler

Yapıcı sapkın iş yeri davranışları, inovasyon ve örgütsel değişimi kolaylaştırmak açısından önemli bir faktör olmasına rağmen bu davranışın öncüllerini tanımlayan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır (Spreitzer ve Sonenshein, 2004; Robbins ve Galperin, 2010; Vadera vd., 2013). Literatürde psikolojik mülkiyet (Chung ve Moon, 2011; Vandewalle, Van Dyne ve Kostova, 1995), kişilik özellikleri (Bodankin ve Tziner, 2009), kültürel faktörler (Galperin, 2002) ve lider üye değişimi (Tziner vd., 2010) gibi unsurların yapıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimi üzerine etkili olduğundan bahsedilmektedir. Konuya bir başka açıdan yaklaşan Vadera vd. (2013) söz konusu faktörleri, içsel motivasyon, zorunluluk hissi ve psikolojik güçlenme başlıkları altında bir araya getirmişlerdir. Buna göre içsel motivasyon, kişinin yenilik ve zorlukları arayıp bulmaya, yeteneklerini genişletme ve kullanmaya, keşfetme ve öğrenmeye dair doğal eğilimi olarak ifade edilmektedir (Ryan ve Deci, 2000). Zorunluluk hissi Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Kuramına dayanmaktadır. Kurama

göre eğer çalışanlar örgütlerini olumlu algıladıklarına, onun refahına katkıda bulunmak için olumlu davranma zorunluluğu hissedeceklerdir (Blau, 1968). Psikolojik güçlendirme ise bireyi bir şekilde destekleyen veya güçlendiren, onun yapıcı sapmaya katılmasına izin veren sayısız değişkenden birini ifade etmektedir (Vadera vd., 2013). Benzer şekilde Appelbaum vd. (2007) tarafından yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin yapıcı sapkınlığın önemli unsurlarından birisi olduğu ortaya konmuştur.

Konuyla ilgili çeşitli araştırmalarda, çalışanların yapıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimleri üzerinde bireysel faktörlerin ve kişiler arası farklılıkların önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Bodankin ve Tziner, 2009; Galperin, 2002; Uysal ve Erenler Tekmen, 2018). Bireysel faktörler, çalışanların yapıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimi ve potansiyeli göstermesini etkileyen bireysel farklılıkları içerir. Yapıcı sapkın davranışlarda bulunma eğilimini arttıran bireysel faktörlerden birisi rol sınırlarını genişletebilme öz yeterliğidir. Bu özellik, bireyin yeni iş yöntemleri uygulamak gibi bütüncül, kişiler arası ve proaktif görevler üstlenebileceğine ilişkin inancını temsil eder. Yüksek düzeyde rol sınırlarını genişletebilme öz yeterliğine sahip olan çalışanlar, çalışma birimlerinde yeni rol ve görevler üstlenme ve örgütün amaçlarına katkı sağlama yönünde kendilerine güvenirler (Kanten, 2016). Bu bağlamda Galperin'de (2002) çalışanların daha geniş rolleri yerine getirirken kendilerine olan güvenlerinin yapıcı sapkın davranışlar sergileme eğimleri üzerinde etkili olacağını belirtilmektedir (Galperin, 2002).

Literatürde çalışanların yapıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimine etkisinden bahsedilen ve yaygın olarak ele alınan faktörlerden biri de risk alma eğilimidir (Galperin, 2002; Morrison, 2006; Vadera vd., 2013). Bu kapsamda Morrison (2006), yüksek düzeyde risk alma eğilimi ile kuralları ihlal etme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğuna işaret eder. Benzer şekilde Howell ve Higgins (1990) risk almaya eğilimli olan çalışanların kuralları ihlal etmeye daha eğilimli olduklarını ifade etmişlerdir. Çünkü örgütsel normlara sıkı sıkıya bağlı kalmak örgüt için faydalı olabilecek pozitif sapkın davranışları önleyebilmektedir (Appelbaum vd., 2007). Örgütsel davranış literatürü, psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların risk

alma ve örgütün faydasına olacak şekilde örgüt normlarından ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Spreitzer ve Mishra, 2002).

Yapıcı sapkın davranışların öncüllerinden birisi de ağ kurma kabiliyetidir (Galperin, 2002; Vadera vd., 2013). Ağ kurma kabiliyeti, çalışanların örgütsel değişimi etkileyebilmek adına sosyal ağlarını geliştirme ve kullanma konusundaki yetenekleri olarak tanımlanmaktadır (Ferris, Treadway, Perrewe, Brouer, Douglas ve Lux, 2007). Ağ kurma kabiliyetleri yüksek olan bireylerin yapıcı sapkın davranışlar sergilemeden önce diğer çalışanlar ile iş birliği yapmaları muhtemeldir (Vadera vd., 2013; Uysal ve Erenler Tekmen, 2018: 440). Yapıcı sapkın davranışların pozitif ya da negatif olarak algılanması, bu eylemi yapan kişinin sahip olduğu ağ kurma kabiliyetinin yüksekliğine bağlıdır (Yıldız, 2015).

Yapıcı sapkın davranışlarla ilişkili olabileceği düşünülen bir diğer faktör bilgiye erişimdir (Uysal ve Erenler Tekmen, 2018). Çalışanlar örgütsel stratejiler ve hedefler hakkında bilgi sahibi olduklarında örgüte fayda sağlayacak davranışlarda bulunmak için daha donanımlı hale gelirler. Bu nedenle bilgi paylaşma davranışının yapıcı sapkınlıkla ilişkili olabileceğinden bahsedilmektedir (Galperin, 2002).

Makyavelizm, etik yönelim, idealizm, dışa dönüklük, proaktif kişilik, öz- saygı gibi bireysel belirleyicilerin de yapıcı sapkınlıkla ilişkili olabileceği belirtilmektedir (Vadera, 2013). Bununla birlikte sapkın davranışların tek başına kişilik özelliklerine atfedilemeyeceği açıktır (Appelbaum vd., 2007). Örgütsel davranış alanındaki pek çok araştırmacı, davranışların kişilik özellikleri ile çevresel özellikler arasındaki etkileşimin bir sonucu olduğu konusunda hem fikirdir (Peterson, 2002; Bodankin ve Tziner, 2009). Bir başka ifade ile, bireysel farklılıkların yanında örgütsel çevreye ilişkin koşullarında yapıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimi üzerinde etkili olacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda ele alınabilecek değişkenlerden bazıları iş özerkliği, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvendir.

İş özerkliği, bir işin planlanmasında ve yerine getirilmesinde çalışana sağlanan bağımsızlığın ve karar verme özgürlüğünün derecesini ifade eder. İnovasyon literatürü özerkliğin yapıcı sapkın davranışları kolaylaştırabileceğini ileri sürer.

Yüksek derecede özerklik, çalışanlara rutinlerden ve prosedürlerden sapma fırsatı vereceğinden yapıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimini arttırabilir. Galperin tarafından yürütülen bir çalışmada iş özerkliğinin yenilikçi yapıcı sapkınlıkla ilişkili olduğu bulunurken aynı çalışmada iş özerkliği ile kişiler arası ve mücadeleci sapkın davranışlar arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır (Galperin, 2002).

Örgütsel destek algısı çalışanların, örgütlerine olan katkılarının ve refahlarının örgüt tarafından önemsenmesine dair genel algıları olarak değerlendirilmektedir (Eisenberger vd., 1986). Örgütleri tarafından desteklendiğini düşünen çalışanlar kendilerini güvende hissetmekte ve verdikleri kararlarda örgütlerinin arkalarında duracağına inanmaktadırlar (Özdevecioğlu, 2003). Çalışanları örgüt yararına davranışlar sergileme konusunda daha istekli hale getiren örgütsel destek algısı (Wayne, Shore ve Liden, 2002), onları yapıcı sapkın davranışlar sergilemeye teşvik edebilmektedir (Akt; Vadera vd., 2013). Bu konuda Kura vd. (2016), Appiah (2015) ve Yalap ve Polatçı (2019) çalışmalarında örgütsel destek algısının yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu bulgulamışlardır.

Çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilen örgütsel güvenin (Rubin, Bommer ve Bachrach, 2010), yapıcı sapkın davranışın öncüllerinden biri olduğu düşünülmektedir. Güven, örgütsel çıktılar üzerinde önemli ve olumlu etkilere sahip kilit bir değişken olarak kabul edilmektedir (Avatefi Monfared, Mahdad ve Mir Jafari, 2012). Güvene dayalı örgüt iklimi, çalışanların örgüt yararına davranışlar sergileme istekliliklerini arttırabilmektedir (Mishra, 1996). Literatürde örgütsel güvenin yapıcı sapkın davranışlar üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu kanıtlayan çalışmalara rastlanmaktadır (Kura vd., 2016; Yalap ve Polatçı, 2019; O'Neil ve Hastings, 2011).

Yapıcı sapkınlığın temel nedenlerini görev ve bağlamsal özellikler (iş arkadaşlarıyla ilişkiler, liderlik özellikleri, kurumsal düzenlemeler vb.) kapsamında ele alan araştırmacılar da mevcuttur (Vadera vd., 2013; Mertens vd., 2016). Bu çerçevede örgüt kültürü ve iklimi, yönetsel davranışlar (Appelbaum vd., 2007), lider desteği (Galperin, 2002) ve dönüşümcü liderlik (Vadera vd., 2013) de örgütlerde yapıcı sapkın davranışlar sergilenmesi olasılığını arttıran faktörlerden bazılarıdır.

### 1.3.3 Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışlarının Sonuçları

Yapıcı sapkın davranışlar, çalışma grupları ve örgütün geneli açısından önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Temel olarak, yapıcı sapkınlık gruba, değişim için katalizör görevi görebilecek alternatif normlar sağladığından değerli görülmektedir (Dahling ve Gutworth, 2017). Bu durum grupların daha iyi performans göstermesine yol açabilmektedir (Vadera vd., 2013). Bununla birlikte, yapıcı sapkınlığın sonuçları karmaşıktır ve büyük ölçüde örgütsel koşullara bağlıdır. Örneğin, bir çalışma grubuna yarar sağlayan yapıcı sapkın davranışlar, başka bir grup içerisinde karmaşaya neden olabilirler (Vadera vd., 2013). Ayrıca bir kuralı ihlal edenler, ihlal eilen normların önemini anlamıyorsa, iyi niyetli bazı yapıcı sapkın örnekleri yine de olumsuz sonuçlara yol açabilirler (Dahling ve Gutworth, 2017).

Yapıcı sapkın davranışlar, kural ve normları çiğnemeyi gerektirse de bu tür davranışların sergilenmesi örgütün hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olma ve örgüte fayda sağlama potansiyeline sahiptir (Galperin ve Burke, 2006; Robbins ve Galperin, 2010). Aynı zamanda yapıcı sapkın davranış sergileyen çalışanlar olumlu örgütsel değişime kaynaklık ederken (Yıldız, 2015), örgütün rekabet gücünün artmasına yardımcı olabilmektedirler (Galperin, 2012).

Yapıcı sapkın davranışlar sergileyen çalışanlar farklı bakış açılarını daha etkili bir şekilde bütünleştirebilir, daha uyumlu yapılar ya da süreçler kurabilirler (Galperin, 2002). Bu durum örgütü yaklaşmakta olan sorunlara karşı uyararak (Robinson ve Bennett, 1995), uygun çözümlerin zamanında hayata geçirilmesine yardımcı olabilmektedir. Bu yönüyle yapıcı sapkın davranışlar olumlu değişimler yaratabilme ve geleceği değiştirmede ajan olarak hizmet etme potansiyeline sahiptirler (Robbins ve Galperin, 2010).

İnovasyon literatürü, işlevsiz olduğu düşünülen prosedürlerle mücadele eden, örgütsel normları gönüllü olarak ihlal eden çalışanların önemli yenilik kaynakları olabileceğini ileri sürer (Galperin, 2002). Yapıcı ve üretken sapkınlar, yenilikçi süreçler / ürünler, hizmetler geliştirerek örgütün genel refahına katkıda bulunabilirler

(Kitchell, 1997; Galperin, 2002). Yenilikçilik yeni fikirlerin ortaya atılması ve uygulanmasıyla ilgili olduğundan, inovasyonun doğası çoğunluk tarafından benimsenen mevcut süreçlerden sapmayı gerektirir (Galperin, 2002). Ancak birçok örgütte, sapma potansiyelini azaltmaya, iş süreçlerini denetlemeye yönelik bürokratik ve sosyal stratejiler mevcuttur. Örgütsel rutinlere bağlı kalmak (Galperin, 2002) çalışanlardan gelecek yenilikçi ve yaratıcı iş fikirlerini engelleyebilmektedir (Appelbaum vd., 2007). Oysaki örgütsel normları bilinçli olarak ihlal eden yaratıcı ve inovatif çalışanlar, firma için yararlı olabilecek teknikler ve teknolojiler geliştirerek rekabet avantajına katkıda bulunabilirler (Appelbaum vd., 2007; Bodankin ve Tziner, 2009; Tziner vd., 2010).

Yapıcı sapkın davranışların sonuçları konusunda daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulsa da, yapıcı sapkınlığın, örgütler üzerinde istenen, güçlü etkileri olabileceği açıktır (Dahling ve Gutworth, 2017).

# BÖLÜM 2
# ÇALIŞMANIN TEMEL KAVRAMLARI

Bu bölümde, çalışmada yer alan örgütsel güven, algılanan örgütsel destek ve öz yeterlik kavramlarına ilişkin literatürün incelenmesi hedeflenmektedir.

## 2.1 Güven Kavramı

İlişkilerde işbirliğini teşvik etmenin etkili bir aracı olarak değerlendirilen güven olgusu (Doney ve Cannon, 1997; Morgan ve Hunt, 1994), taraflar arasındaki etkileşimin artması ve ilişkilerin güçlenmesi adına önemli bir unsurdur (Örücü ve Kambur, 2017; McElroy, 2002).

Örgütlerdeki problemler ve başarısızlıklar birçok durumda mali, politik ve finansal problemlerle ilişkilendirilse de, güven eksikliği de etkinlik ve verimliğin azalmasına, problemlerin büyümesine ve başarısızlıklara neden olabilen önemli bir unsurdur. Güven kavramının örgütsel anlamda önemli bir role sahip oluşu, literatüre "örgütsel güven" kavramını dâhil etmiştir. Bu noktada örgütsel güven kavramını açıklayabilmek için öncelikle "güven" kavramını açıklamak daha doğru olacaktır.

İnsanlık tarihinden günümüze kadar sosyal ilişkilerin odağında yer alan güven, olgusu felsefe (Baier,1986; Hosmer,1995), sosyoloji (Strub ve Priest, 1976; Lewis ve Weigert, 1985), sosyal psikoloji (Lindskold, 1978; Deutsch, 1960), ekonomi (Williamson, 1993; Coleman, 1990; Dasgupta, 1988), yönetim (Lane ve Bachman, 1996; Gulati, 1995) ve pazarlama (Dwyer, Schurr, ve Oh, 1987; Anderson ve Weitz, 1989; Moorman, Zaltman, ve Deshpande, 1992) gibi farklı bilim dallarında dikkat çekmiş ve bir çok araştırmaya konu olmuştur (Akt; Doney ve Cannon, 1997). Bu durum güven kavramının geniş bir tanım yelpazesine sahip olmasını beraberinde getirmiştir. Tablo 2.1'de davranış ve yönetim literatüründeki güven tanımlarından bazılarına yer verilmektedir.

**Tablo 2.1: Güven tanımları**

| Yazar | Yıl | Tanım |
|---|---|---|
| Blau | 1964 | İstikrarlı sosyal ilişkiler için zaruri olan; insan ilişkilerine dayanan "ortak bir nitelik" olması inancından hareketle, öncelikle sosyal ilişkiler için gerekli, bireysel ve hesap verici olmaktan ziyade esasen toplumsal ve normatif bir kavramdır. |
| Frost, Stimpson ve Maughan | 1978 | Kişinin, başka bir kişi ya da grubun davranışının fedakâr ve kişisel olarak faydalı olacağına dair beklentisidir. |
| Cook ve Wall | 1980 | Bir kişinin karşı tarafın iyi niyetlerini benimsemeye, söz ve eylemlerine güven duymaya ne kadar istekli olduğudur. |
| Sitkin ve Roth | 1993 | Bir kişinin, karşı tarafın istenen bir eylemde bulunma olasılığına ilişkin inançları ve beklentileridir. |
| Hosmer | 1995 | Bir olayın sonucu ile ilgili, kişinin iyimser beklentisidir. |
| Fukuyama | 1995 | Ortak paylaşılan norm ve değerlere dayalı; düzenli, dürüst ve yardıma hazır davranış beklentisidir. |
| Mayer, Davis ve Schoorman | 1995 | Kişinin, herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki kişinin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde geliştireceğine dair inanç duyması ve bu inanç doğrultusunda karşı tarafın eylemlerine kendini savunma gereği duymadan açık oluşudur. |
| Mishra | 1996 | Bir tarafın yetkili, güvenilir, açık ve ilgili olduğu inancına dayanarak diğer tarafa karşı savunmasız olma isteğidir. |
| Robinson | 1996 | Bir kişinin gelecekteki eylemlerinin yararlı, olumlu ya da en azından zararlı olmayacağına dair beklentileri, varsayımları ya da inançlarıdır. |
| Cummings ve Bromily | 1996 | Başka bir grubun fırsatçılık yapmayacağına, ilişkilerde dürüst olup vaatlerine uygun davranmak konusunda iyi niyetli çaba harcayacağına dair oluşan beklentilerdir. |
| Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer | 1998 | Başkalarının niyetleri veya davranışları ile ilgili olumlu beklentilere dayanarak savunmasızlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durumdur. |
| Luhmann | 2000 | Yalnızca kişilerin, diğerleri hakkındaki inançlarını değil, aynı zamanda bilgiyi eylem için bir temel olarak kullanma istekliliğidir. |
| Potter | 2002 | Güvenilen kişiye bağlı olmayı, sizi uğratabilecekleri olası hayal kırıklıklarına ya da ihanetlere karşı savunmasız olmayı ve risk almayı içeren, güç dengelerini değiştiren ilişkisel bir erdemdir. |
| Young ve Daniel | 2003 | İnsanlar arasında yakın ilişkiler kurma imkânı sağlayan aynı zamanda psikoloji ve gelişim için de gerekli olan bir olgudur. |
| Dani, Burns, Backhouse ve Kochhar | 2006 | Bireyin (ya da grubun) başka bir kişinin (ya da grubun) hem açık hem de üstü kapalı taahhütlere uygun davranmak için iyi niyetli çabaları olduğuna dair inancıdır. |

Literatürde geçen güven tanımları incelendiğinde “beklenti”, “savunmasızlık”, “risk” ve “belirsizlik” gibi bazı ortak yönler dikkat çekmektedir. Beklenti, kişinin bir şeyin olma ihtimaline yönelik varsayımına atıfta bulunmaktadır (Cüceloğlu, 1996). Bu ihtimal olumlu ya da olumsuz olabilmekte ve bireylerin davranışlarını etkilemektedir (Ülgen, 1994). Beklenti aynı zamanda belirsizlik içermektedirdir. Bireyin beklediği şeyin istediği gibi sonuçlanmama ihtimaline rağmen güvenmesi, beraberinde “risk”i getirmektedir (Ağca ve Kandemir, 2008). Diğer yandan risk, beklenen şeyin gerçekleşmemesi ihtimaline karşı da kişiyi hazırlamaktadır. Kişi karşı tarafa güvendiğinde bir anlamda “savunmasız” olmayı tercih etmektedir. Güven ilişkisinin kurulabilmesi için tarafların çıkarları konusunda birbirlerine bağımlı olmaları ve olumsuz sonuçlara karşı risk almaları savunmasızlık anlamına gelmektedir. Böylece kişi karşı tarafa güvenerek kendi savunmasızlığını da yaratmış olmaktadır (Çetinel, 2008). Bu yönüyle savunmasızlık, güveni açıklayan en önemli olgulardan birisidir.

## 2.2 Güven Kavramının Sınıflandırılması

Güven olgusu farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Takip eden kısımda literatürde öne çıkan güven türlerine değinilecektir.

### 2.2.1 Lewıs ve Weıgert’ın Güven Sınıflandırması

Lewis ve Weigert (1985)’a göre güven, sosyolojik bir kavram olup, toplumsal deneyimlerle birleştirilen farklı bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlara sahiptir.

*Bilişsel Güven:* Güven, kişiler ve örgütler arasında güvenilir, güvenilmez ve bilinmez ayrımına götüren bilişsel bir sürece dayanmaktadır. Bilişsel temelli güvene göre kişiler kime güveneceklerini bilişsel olarak seçerler ve bu seçimlerini iyi nedenlere bağlayarak yaparlar (Kalemci Tüzün, 2007). Luhmann güvenin bilişsel temelini "güven içinde güven" olarak açıklamaktadır (Lewis ve Weigert, 1985). Burada bahsedilen, kişilerin başkalarının güvendiği varsayımı ile güven duymasıdır (Kalemci Tüzün, 2007).

*Duygusal Güven:* Güvenin sosyolojik altyapısı, bilişsel temelini tamamlayan duygusal bir zemin üzerine kurulmuştur. Güvenin duygusal bileşeni, taraflar arasında duygusal bir bağ oluşturmaktadır. Güven, yoğun duygusal yatırımların yapılabileceği sosyal bir ortam yarattığından güven konusunda hayal kırıklığına uğramak, kurulan ilişkinin temeline zarar verebilmektedir (Lewis ve Weigert, 1985). Her tür güven ilişkisinde duygusal bir yön bulunsa da, bu yön kişilerarası yakın ilişkilerde daha ağır basmaktadır. Aynı zamanda karşılıklı ve nesnel olan güven olgusunun bu boyutu bilişsel temele de katkıda bulunmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985).

*Davranışsal Güven:* Güvenin davranışa dönüşebilmesi için bilişsel ve duygusal açıdan destelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda davranışsal güvenin bilişsel ve duygusal güvenle ilişkili olduğu söylenebilir (Seçer, 2009). Davranışsal güven boyutunda kişi, karşı tarafın sorumluluklarını yerine getirecek şekilde davranmasını bekleyerek risk almaktadır (Tamer, 2012). Güvenen tarafın tavırlarının davranışa dönüşmesi, güvenin bilişsel temellerinin oluşmasına yardım ermektedir (Lewis ve Weigert, 1985). Bu durumu, başkalarının bize güvendiklerini gösteren tavırlar sergilediğini görmemiz durumunda onlara daha fazla güvenmemizle, güvensiz bir hava yaratıldığında da güvensiz hale gelerek karşılık veriyor olmakla açıklamak mümkündür (Lewis ve Weigert, 1985).

### 2.2.2 Mc Allıster' ın Güven Sınıflandırması

Mc Allister (1995)'ın güven sınıflandırması, Lewis ve Weigert'ın sınıflandırmasına benzemekle birlikte, araştırmacı güveni duygusal ve biliş temelli olmak üzere iki boyutlu olarak ele almıştır.

Mc Allister'e (1995) göre, bilişsel güven; karşı tarafın güvenilir, dürüst, öngörülebilir ve adil davranacağına dair inancı ya da beklentiyi ifade etmektedir. Bireyler karşı tarafa güvenebilmek için bir takım sorumlulukların yerine getirilmesini beklerler. Söz konusu beklentiler, kime güvenileceğini belirlemenin gerçek temellere dayandığını göstermektedir (Tamer, 2012; Kramer, 1999). Çoğu zaman geçmiş deneyimlerden elde edilen bilgilerle oluşan bu temel, kişilerin işteki yetkinlikleri,

tutarlılıkları, sadakatleri ve adil tavırlarıyla beraber bilişsel süreçleri etkilemektedir (Tamer, 2012).

İlişkilerde davranışları öngörülebilir kılan dış faktörler, ilişki içerisinde olan tarafların güdüleriyle ilgili fikir vermektedir. Mc Allister'a göre (1995) duygusal güven, diğer tarafın refahı için dostluk, sevecenlik veya gerçek ilgi gibi daha temel duyguları içermektedir. Duygusal bağlılık ve karşılıklı iyi niyete dayanan duygusal temelli güven, güvenin bileşenleri olarak ifade edilen; ilgi, endişe, yardımseverlik ve cömertlik gibi tutumları da en iyi şekilde ifade etmektedir (Tamer, 2012). Bireyleri birbirine bağlayan duygusal bağlar, güven için bir temel oluşturmaktadır. Söz konusu duygusal bağlar kişilerin birbirlerini anlamasına yardımcı olmakta ve güvensizlik konusunda fazla kaygı duymadan birbirlerine karşı açık olmaya teşvik etmektedir. Bu güven türü ile ortaya çıkan sosyal samimiyet, paylaşılan değerlerin, algıların ve zihinsel modellerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Mc Allister, 1995).

### 2.2.3 Shappıro, Sheppard ve Cheraskın Güven Sınıflandırması

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güvenin üç boyutlu olduğunu ileri sürmüş, bu boyutları; hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak adlandırmıştır. Güven türleri ardışık bir şekilde birbirlerine bağlıdırlar ve bir düzeyde güven olgusuna erişilmesi diğer düzeydeki güven olgusunun gelişime neden olmaktadır (Uğurlu, 2018: 168).

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992)'nin davranışın tutarlılığını sağlama üzerine kurulduğunu iddia ettiği hesaplanmış güven, kişinin başkaları ile ilgili olarak olumlu bir beklenti içine girdiği kişisel olmayan etkileşimlere dayanmaktadır (Akt: Lewicki ve Wiethoff, 2000). Bir başka deyişle ile hesaplanmış güven, etkileşimlerdeki akılcı seçimlere işaret etmektedir (Rousseou vd., 1998).

Lewicki ve Wiethoff (2000)'a göre, örgütler bireyleri ödül/ceza sistemi ile çalıştırmaya meyillidirler. Bu tür çevrelerde güven ortamının yaratılabilmesi için tarafların tutarlı davranmaları ve verdikleri sözleri tutmaları beklenmektedir (Lewicki ve Wiethoff, 2000). Bireylerin ekonomik çıkarları doğrultusunda motive

olduğu inancından hareketle, hesap temelli güven ilişkilerinde çalışanlarla işbirliği yapabilmek adına ekonomik teşvikler ya da güvenin ihlal edilmemesi için sözleşmeli yaptırımlar söz konusu olmaktadır (Kadefors, 2004). Barber (1983)'a göre hesaplanmış güvende algılanan pozitif niyetler sadece caydırıcılığın varlığından değil, aynı zamanda tarafların yetkinlikleri ve kendileriyle ilgili verdikleri doğruluğu onaylanabilen bilgilerden kaynaklanmaktadır (Rousseu vd., 1998).

Bilgi temelli güven, başkalarının nasıl davranacaklarının doğru tahmin edilip bilinmesiyle ortaya çıkmaktadır. Güvenin bu boyutunda caydırıcılıktan ziyade tarafların birbirleriyle ilgili geçmiş deneyimleri önem kazanmaktadır. Söz konusu deneyimler, kişiye bilgi sahibi olma ve davranışları doğru tahmin edebilme yetisi kazandırmaktır (Lewicki ve Bunker, 1996). Bilgiye dayalı güvenin bilgi, öngörülebilirlik ve doğru tahmin olmak üzere üç önemli unsuru bulunmaktadır (Kalemci Tüzün, 2007). Bilgi, bireyin öngörülebilirliği yoluyla güvene katkıda bulunmaktadır. Öngörülebilirlik, birey tarafından karşı tarafın davranışlarının tahmin edilebilirliği olarak açıklanmakta ve güveni artırmaktadır. Doğru tahmin ise ilişkilerde düzenli iletişim ile davranışların anlaşılmasını ve ilişkilerin gelişmesini mümkün hale getirmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996).

Kimlik temelli güven olarak da adlandırılan özdeşleşme temelli güven ise karşı tarafın istekleri ve niyetleri ile empati kurmaya dayanmaktadır. Özdeşleşme temelli güvende, taraflar empati yapmakta, birbirlerinin isteklerini anladıkları, kabul ettikleri ve takdir ettikleri için güven ortamı oluşmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996). Bu güven türü, hesaplanmış güven ve bilgi temelli güvene yönelik eylemlerle oluşmakta ve taraflar birbirlerinin ihtiyaçlarını, seçimlerini bildiğinde, tahmin ettiğinde gelişmektedir (Kalemci Tüzün, 2007).

### 2.3 Örgütsel Güven Kavramı

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte ortaya çıkan yeni ekonomi ve örgüt formları güven olgusunun işletmeler için önemini arttırmıştır. Geleneksel yönetim biçiminin bürokratik ve formel düzenlemeleri, yerini daha fazla işbirliğini gerektiren, sorumlulukların paylaşılmasını öngören, çalışanların inisiyatif

kullanmasının önünü açan ve risk almasını sağlayan yönetim anlayışlarına bırakmıştır (Uğurlu, 2018: 166). Bahsedilen nedenlerle güven konusu, sosyal ilişkilerde olduğu kadar örgütlerde de hem kurumsal açıdan hem de çalışanlar arasında koordinasyon sağlanabilmesi açısından giderek daha fazla önem kazanmıştır. Örgütsel güven, örgütün uzun vadeli istikrarında ve üyelerinin refahında önemli bir bileşen olarak görülmektedir (Cook ve Wall, 1980). Bu bağlamda Taylor (1990), örgüt içerisindeki güven ortamının yönetimi kolaylaştırdığını, risk almayı teşvik ettiğini, kaynakların etkin kullanımını kolaylaştırdığını ve örgütün tüm faaliyetlerini etkilediğini belirtmektedir (Anisuzzaman, 2012). Örgütler için hassas bir konu olan güven, kurumsal performansı etkileme potansiyeline sahiptir ve güven literatüründe güvenin bireysel tutumların ve örgütsel performansın belirleyicisi olduğunun altını çizilmektedir (Zand 1997; Dirks ve Ferrin, 2001; Davis, Schoorman, Mayer ve Tan; 2000). Birçok araştırmacı yönetim ve örgütsel davranış bilimlerindeki son gelişmeler ile birlikte bireysel ve örgütsel etkinliği sürdürmek adına örgütsel güvenin örgüt, çalışan ve örgüt- çalışan ilişkisi üzerindeki etkisini ölçmeye, örgütsel değişkenlerle ilişkisini anlamaya çalışmaktadır. Örgütsel güven; örgütsel rolleri, ilişkileri, deneyimleri ve karşılıklı bağımlılıklara dayanan birçok örgüt üyesinin niyet ve davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri ifade etmektedir (Shockley-Zalabak, Ellis ve Cesaria, 2000).

Konuyla ilgili olarak, Gilbert ve Tang (1998), örgütsel güven ile örgütsel iletişimin arasında güçlü ve olumlu bir ilişki bulmuştur. Andrews (1994), çalışanların psikolojik olarak güçlenmesinin karşılıklı güven ortamından kaynaklandığından bahsetmektedir (Akt: Laschinger, Finegan, Shamian ve Casier, 2000). Podsakoff, Mackenzie ve Bommer (1996) örgütsel güvenin, iş tatmini, örgütsel bağlılık, rol açıklığı ve rol performansıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Dirks ve Ferrin (2001) örgütsel güven ve bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi işle ilgili tutum ve davranışlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel güven ile ilgili literatürde, güvenin; etkin ticari işleri kolaylaştırdığına (Nooteboom, 1996; Williamson, 1993), müşteri memnuniyetine olumlu katkılar sağladığına (Doney ve Cannon 1997; Morgan ve Hunt 1994), çalışanların motivasyon ve bağlılığını arttırdığına (Brockner vd., 1997) ilişkin bilimsel kanıtlara da rastlanmaktadır.

Örgütlerde güven ortamı, müzakerelerdeki belirsizliği önemli ölçüde azaltarak taraflar arasındaki işbirliğini geliştirebilmektedir (Bromiley ve Cummings, 1995; Dirks ve Ferrin, 2002). Örgüt içerisinde işlevsel olmayan çatışmaları azaltan güven, işlem maliyetlerini düşürmekte, görev gruplarının hızlı çözümler bulmasına yardımcı olmakta (Meyerson, Weick ve Kramer, 1996) ve etkili kriz yönetimi sağlamaktadır (Akt; Rousseau vd., 1998). Örgüt stratejilerinin daha etkili uygulanmasına, koordinasyonu sağlanmasına (Mc Allister, 1995) ve çalışma takımlarının daha etkili olmasına katkı sağlayan örgütsel güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranış ağları hakkında sahip oldukları beklentileri ifade etmektedir (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000).

Mishra ve Morrisey (1990), açık iletişimin, duyguların, kritik bilgilerin paylaşılmasının ve çalışanların kararlara katılımının teşvik edilmesinin örgütsel güveni artırdığını savunmaktadır. Waterman (1987) ve Gambetta (1988) özellikle küresel ekonominin belirsizliğinin ve rekabetin zorlaşmasının, güveni, örgütün uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği açısından önemli bir faktör haline getirdiğini vurgulamaktadır (Akt; Saruhan, 2013). Dolayısıyla örgütsel güvenin iş ilişkilerini uyumlu hale getirmenin yanında örgütün rekabet gücünü geliştirdiğinden de söz edilebilir (Ning, Jin ve Mingxuan, 2007).

Güven, fikirleri, bilgileri ve hisleri paylaşmanın bir sonucu olarak etkili karar verme ile ilişkilidir (Mishra ve Morrisey, 1990). Güven derecesinin yönetimin felsefesine, örgütsel eylem ve yapılara, çalışanların karşılık beklentilerine bağlı olduğu söylenebilir. Aynı zamanda örgütsel güven, örgütün tüm üyelerinin katılımıyla oluşturulması gereken psikolojik bir ortam olarak düşünülebilir (Kara, Güneş ve Aydoğan, 2015).

Örgütsel güven bir anlamda örgüt içi güveni vurgulamaktadır. Bu bağlamda bazı araştırmacılar güven konusunda çalışanlar ve üst düzey yöneticiler arasındaki ilişkiye odaklanırken, bazıları çalışanların birbirleri ile olan ilişkisine odaklanmışlardır (Dirks ve Ferrin, 2002). Bu bağlamda Mc Cauley ve Kuhnert (1992) güvenin örgüt içerisinde yatay ve dikey yönlü olarak oluştuğunun altını çizerek; yatay güveni,

çalışanlar arasındaki güven ilişkisi, dikey güveni de çalışanlar ve yöneticileri arasındaki güven ilişkisi olarak ele almışlardır (Akt: Özyılmaz, 2010). Nyhan ve Marlowe ise (1997) örgütsel güvenin yöneticiye güven ve örgüte güven olmak üzere iki yönünün bulunabileceğini belirtmektedir (Akt: Simha ve Stachowicz-Stanusch, 2015).

Örgütsel güven, kişi, grup ve örgüt olmak farklı düzeylerde ortaya çıkabilir. Kişi düzeyinde güven, çalışanların ilk defa yeni biriyle etkileşime girmeleriyle ortaya çıkmaktadır. Güven insan ilişkilerinin dinamik bir yönünü oluşturmakta ve zaman içinde etkileşimlerle gelişmektedir (Hoe, 2007). Grup düzeyinde güven, grup üyeleri arasındaki ilişkileri zenginleştirerek işbirliğini ve bağlılığı arttırabilmektedir (Mc Allister, 1995). Karşılıklı bağlılık, istikrar, uzun vadeli ilişkiler temelinde gelişen güven ortamında çalışmayı kolaylaşmaktadır (Anderson ve Weitz, 1992). Örgüt düzeyinde güven, koordinasyonu ve kontrolü etkileyerek, bireysel ve örgütsel eksikliklerin üstesinden gelmeye yardımcı olabilmektedir (Hoe, 2007).

### 2.3.1 Örgütsel Güvenin Bileşenleri

Örgütsel güven, kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişen farklı bileşenlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda Mishra (1996), yetkinlik, açıklık ve dürüstlük, ilgililik ve itimat edilirlik olmak üzere dört bileşenden bahsetmektedir.

*Yetkinlik:* Bir örgütün hedeflerine ulaşma becerisini (Shockley-Zalabak ve Moraella, 2011), örgüt içerisinde verilen görevleri yerine getirebilmek için gerekli olan teknik ve kişisel becerileri ifade etmektedir (Uğurlu, 2018: 166). Bu bileşen yöneticinin ve çalışanların verimliliği yanında örgütün rekabetle başa çıkabilmesi ile de ilgilidir (Mishra, 1996). Rekabetle başa çıkabilme ise, yeni ürünleri hızlı bir şekilde yaratma, rekabetçi baskılara cevap verebilme ve yeni pazarlar bulma gibi faktörlere bağlıdır (Johnson, Shelton ve Yates, 2012).

*Açıklık ve dürüstlük:* Düşüncelerin ve bilgilerin özgürce diğerleriyle paylaşılmasını, paylaşılan bilginin miktarının ve doğruluğunun yanı sıra bu bilgilerin ifade ediliş şeklini içermektedir. Çalışanlar, örgütlerin işle ilgili sorunları nasıl ele aldığına ve

alınan kararların birey olarak kendilerini nasıl etkileyeceğine dair bilgilendirilmelerine göre örgütleri açık ve dürüst olarak değerlendirebilmektedirler (Shockley-Zalabak ve Moraella, 2011). Bu bağlamda, bir yöneticinin en önemli sorumluluklarından birisi, örgüt içinde açıklık algısının oluşturulmasıdır (Uslu ve Oklay, 2015). Çalışanlar, yöneticilerinin örgütsel sorunları samimi bir şekilde ilettiklerine inandıklarında, güvensizlikleri veya belirsizlikleri azalmaktadır (Mishra ve Sprietzer, 1998). Çünkü örgüte dair önemli bilgilerin çalışanlarla açıkça paylaşılması, çalışanlara yönetimin amaçları ve dinamikleri hakkında daha net bir çerçeve çizmektedir. Bu tür uygulamalar, çalışanları güvensizlik ve şüphe duyguları ile sürekli meşgul etmekten ziyade işle ilgili hedeflerine odaklanmalarına yardımcı olabilmektedir (Ugwu, 2009).

*İlgililik:* Çalışanların yöneticilerinin yardımsever, hoşgörülü, güvenilir ve empati kurabilen kişiler olduklarına dair inançlarını yansıtmaktadır (Dammen, 2001). Bireylerin duyguları anlamaya yönelik samimi çabalar, ilişkilerde yüksek güven ortamının oluşmasına yardımcı olabilmektedir (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000). Yöneticilerin çalışanlarına yönelik tutum ve davranışları, yönetim tarafından belirlenen politika ve prosedürleri yansıtmaktadır. Bunu Blau (1964)'nun Sosyal Değişim Kuramıyla açıklamak mümkündür. Sosyal Değişimin Kuramı'nın (Blau, 1964) karşılık normuna dayanarak, çalışanlar yöneticilerinin benimsediği politika ve prosedürlerin, onların refahını arttırmaya ve geliştirmeye odaklandığını fark ettiğinde daha yüksek ve güçlü seviyede kurulan iş ilişkileri ile örgüte karşılık vermektedirler (Ugwu, 2009). Bu noktada Sosyal Değişim Kuramı'nın ahlaki normlara dayanan karşılıklı bir ilişki sürecini ifade ettiğinden bahsedilebilir (Gouldner, 1960). Kuramın temel varsayımı tarafların değişimin belirli kurallarına uyması koşuluyla, ilişkilerin zaman içinde, bağlı, sadık ve karşılıklı taahhütlere dönüşeceğidir. Değişim kuralları genellikle karşılık içermekte, böylece, bir tarafın eylemleri diğer tarafın yanıtına veya eylemlerine yol açmaktadır (Gaston, 2018).

*İtimat edilirlik:* Tutarlı ve güvenilir davranış beklentilerine atıfta bulunmaktadır (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000). Daha açık ifadeyle; çalışma takımlarının, iş arkadaşlarının, tedarikçilerin ve örgütün, söylediklerinin ve

yaptıklarının uyumlu ve tutarlı olması güven ortamının oluşmasına katkı sağlarken tersi bir durum güven kaybına neden olabilmektedir (Kalemci Tüzün, 2007).

Shockley-Zalabak, Ellis ve Cesaria (1999), Mishra'nın güven boyutlarına özdeşleşme boyutunu eklenmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel güven düzeyleri, davranışlarda itimat edilirlik, yetkinlik, açıklık ve dürüstlük, ilgililik ve özdeşleşme olmak üzere beş bileşenden etkilenmekte ve özdeşleşme, örgütün kültürüyle ilişkili olan ortak hedefler, normlar, değerler ve inançlar konusunda yöneticilerin ve çalışanların ne derece birleştiğini göstermektedir (Shockley-Zalabak vd., 1999). Özdeşleşme, kişilerin örgüt üyesi olarak bireyselleşme ve işbirliği paradoksunu nasıl yönettikleri ile ilgilidir (Ugwu, 2009). Çalışanlar bir örgütle özdeşleştikleri takdirde örgütsel güven ve etkinliğin daha üst seviyelere çıkma olasılığı artmakta ve artan güvenle birlikte daha açık iletişim kurabilmenin önü açılmaktadır (Fukuyama, 1995; Leana ve Van Buren, 1999). Aynı zamanda özdeşleşme, çalışanların motivasyonunu ve örgüte bağlılığını da arttırmaktadır (Çetinel, 2008).

Bromiley ve Cummings (1995) ise güveni bireysel ve örgütsel olmak üzere iki açıdan değerlendirmişlerdir. Bireysel güven kişisel davranış ve beklentileri ifade ederken örgütsel güven bireylerin örgütten beklentilerine ve davranışlarına atıfta bulunmaktadır. Onlara göre örgütsel güvenin, gurubun taahhütlerini yerine getirmeye yönelik iyi niyetli çalışmak, bu tür taahhütleri müzakere ederken dürüst olmak ve örgüt adına fırsat olsa dahi haksız avantaj elde etmeye çalışmamak gibi gereklilikleri bulunmakta, söz konusu gereklilikler yerine getirildiği takdirde örgütler güvenilir olarak değerlendirilebilmektedir (Johnson, Shelton ve Yates, 2012).

### 2.3.2 Örgütsel Güven Türleri

Örgütsel güven konusundaki literatür gözden geçirildiğinde, örgütsel güven kavramının kişiler arası güven (Cook ve Wall, 1980; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Mc Allister, 1995; Scott, 1980), yöneticiye güven (Butler ve Cantrell, 1984; Lagace, 1991) ve tepe yöneticilerine güven olmak üzere üç temel ayrıma tabi tutulduğu görülmektedir (Akt: Tan ve Tan, 2000). Burada bahsi geçen tepe yöneticisine güven konusu bazı araştırmacılar tarafından, tepe yöneticilerinin örgütü

temsil ettiği kabulünden hareketle örgüte güven olarak da yorumlanabilmektedir (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Tan ve Tan, 2000; Mayer ve Davis, 1999; Mayer ve Gavin, 2005).

Güven olgusunu örgüte güven, yöneticiye güven ve kişiler arası güven olarak ele alan Galford ve Drapeau (2003), bu üç güven türünün birbirinden farklı olmasına rağmen birbiriyle yakından ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Burada bahsedilen örgüte güven, çalışanların kurumlarının dış tehditlerle başa çıkma, hedeflerine ulaşma ve insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetme konusundaki yeterliliklerine ilişkin algılarına dayanmaktadır. Örgüte güven, çalışanların örgütsel prosedürler, teknolojiler, yönetim, hedefler, vizyon, yetkinlik ve adalet konularında örgüte inancını yansıtmaktadır (Ellonen, Blomqvist ve Puumalainen, 2008). Yöneticiye güven**,** çalışanların yöneticilerini doğru kararları verebilecek, kaynakları ve sorumlulukları adil bir şekilde tahsis edecek ve örgütsel başarıyı destekleyecek kadar yetkin olarak algılamalarıyla ilgilidir. Kişiler arası güven ise, çalışanların yöneticilerinin ya da çalışma arkadaşlarının iyi niyetli oldukları düşüncesi ile onların sözlerine ve eylemlerine güvenmeye istekli olmaları şeklinde ifade edilmektedir (Cook ve Wall, 1980).

Bir örgütte yatay ve dikey güven türlerinden bahsetmek de mümkündür (Mc Cauley ve Kunhert, 1992; Hoe, 2007). Yatay güven çalışanlar ile iş arkadaşları arasındaki güven ilişkisini ifade etmektedir (Mc Cauley ve Kunhert, 1992). Diğer bir anlatımla yatay güven, bir çalışanın davranışlarını ve eylemlerini kontrol edemediği iş arkadaşlarının eylemlerine karşı savunmasız olma isteğini yansıtmaktadır (Mayer vd., 1995). Dikey güven genellikle yatay güvenden daha karmaşıktır ve çalışanların yöneticileri ile güven ilişkilerine atıfta bulunmaktadır (Mc Cauley ve Kunhert, 1992). Dikey güven düzeyi, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmenin yanında, karar verme sürecinde çalışanların eylemlerini etkileme potansiyeline de sahiptir (Uğurlu, 2018: 163).

Literatür ve ilgili araştırmalar ışığında bu çalışmada örgütsel güven konusu yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven (Ellonen vd., 2008; Tokgöz ve Seymen, 2013; Aktuna, 2007) boyutları ile ele alınacaktır.

#### 2.3.2.1 Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven, çalışanın davranışlarını kontrol edemeyeceği yöneticisinin eylemlerine karşı savunmasız olma isteğini yansıtmaktadır (Mayer vd., 1995). Bu tanım *Academy of Management Review* dergisinin örgütsel güven konulu özel sayısında kişiler arası güvenin en yaygın tanımı olarak geçmektedir (Rousseau, Sitkin, vd., 1998, Akt; Tan ve Tan, 2000). Yöneticiler, örgüt ile çalışanlar arasındaki resmi bağlantı noktalarıdır ve çalışanlarla örgüt politikaları ve hedefleri için doğrudan iletişim kurmakla yükümlüdürler. Aynı zamanda yöneticiler kaynakların dağılımı konusunda da önemli etkilere sahiptirler. Bu nedenle çalışanlar performans değerlendirme, terfi ve transfer gibi kariyer fırsatları için yöneticilerine güvenebilmelidirler (Knoll ve Gill, 2011). Ek olarak yöneticiler, çeşitli bilgileri paylaşarak ya da paylaşmayarak bilgi akışını kontrol edebildikleri için güvenin gelişiminde çok önemli bir rol oynamaktadırlar (Laschinger vd., 2000).

Çeşitli araştırmalar, güvenin çalışan-yönetici ilişkileri üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Krot ve Lewicka, 2012). Bu doğrultuda Ugwu (2009) yöneticiye güvenin çalışan bağlılığını etkilediğini ortaya koymuştur. Perry ve Mankin (2007) yöneticiye ve örgüte güvenin iş tatminini, Gao, Janssen ve Shi (2011) yöneticiye duyulan güvenin çalışan ses çıkarma davranışını etkilediğini belirlemişlerdir.

Çalışanların yöneticilerini, örgütün büyümesini ve verimliliğini artırmaya yönelik karar verme becerisine sahip, açık, ilgili ve güvenilir olarak algılamaları, örgüte duydukları güven düzeyini arttırabilmektedir (Spreitzer ve Mishra, 2002).

Dirks ve Ferrin' e göre (2002) yöneticiye güven, karakter temelli ve ilişki temelli olmak üzere iki teorik perspektif üzerinden incelenebilir. Mc Allister (1995) karakter temelli güveni "duygusal güven", ilişki temelli güveni ise "bilişsel güven" olarak kavramsallaştırmıştır. Karakter temelli yaklaşıma göre, çalışanlar yöneticilerinin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüklerine inandıklarında ve onlara güvendiklerinde risk alma eğilimleri artabilmektedir (Poon, 2006). İlişki temelli yaklaşım ise, çalışanın işverenle olan ilişkisini nasıl algıladığı ile ilgilidir. Buna göre çalışanlar

ilişkilerinin güven, iyi niyet ve karşılıklı sorumluluklara dayandığına inandıklarında yöneticilerine daha fazla güvenebilmektedirler. Benzer şekilde Mayer vd. (1995) ve Colquitt, Scott ve Lepine (2007) de, yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğün yöneticiye güven duymada üç temel faktör olduğunun altını çizmektedirler.

*Yetenek,* yöneticinin konu ile ilgili beceri, yetkinlik ve niteliklerinin seviyesine işaret etmektedir (Mayer vd., 1995). Bir yönetici çalışanları tarafından yeteneği, referansları ya da iş performansı temel alınarak değerlendirilebilmektedir. Bazı araştırmacılar yeteneği, güvenin önemli bir öncülü olarak ele alırken (Cook ve Wall, 1980; Good, 2000), bazıları yeterlilik hususuna odaklanmaktadırlar. Bir bireyin yeterli olduğu düşünüldüğünde ona duyulan güven artmaktadır (Davis, Schoorman, Mayer ve Tan, 2000). Bu nedenle örgütsel bağlamda çalışanların yöneticilerine güvenmeleri için yöneticinin çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak bilgi, deneyim, tecrübenin yanında (Singh ve Srivastava, 2009), kendileri için olumlu yönde fark yaratma yeteneğine sahip olduklarını algılamaları da son derece önemlidir (Butler, 1991; Davis, Schoorman, Mayer ve Tan, 2000). Çünkü iyi niyet ve samimiyet yöneticinin etkili olması için her zaman yeterli olmamaktadır (Singh ve Srivastava, 2009).

*Yardımseverlik,* yöneticilerin çalışanlarına karşı ilgisi ve endişeleriyle ilgilidir. Bazı araştırmacılar tarafından bir güven kaynağı olarak görülen yardımseverlik, yöneticinin çalışanın iyiliği için yapmak istediklerini kapsamaktadır (Larzelere ve Huston, 1980; Strickland, 1958).

*Dürüstlük,* güven ortamının yaratılmasında önemli bir diğer faktördür ve yöneticinin çalışana yansıttığı kabul edilebilir davranışlar ile ölçülmektedir (Mayer vd., 1995). Çalışanlar yöneticilerinin etik ve kabul edilebilir davranışlar sergilemelerini beklerler (Lapierre, 2007). Bu yüzden yöneticilerinin faaliyetlerini, kurum içindeki ve dışındaki imajlarını ve davranışları arasındaki tutarlılığı incelerler. Çalışanlar söz konusu değerlendirme sonucunda yöneticilerinin etik ilkelere ve standartlara uygun davrandığını düşünürlerse, kendisine güvenirler (Mayer vd., 1995). Kısaca çalışanlar yöneticilerini iyi niyetli, dürüst, adaletli, tutarlı, güvenilir olarak algıladıklarında onlara güvenme olasılıkları artmaktadır (Cho ve Ringquist, 2010).

### 2.3.2.2 Örgüte Güven

Çalışanların örgütün güvenilirliği konusundaki genel algısını ifade eden örgüte güven (Gambetta, 1988), onların örgütlerine karşı savunmasız olma istekliliklerini yansıtmaktadır (Tan ve Lim, 2009). Bu isteklilik örgütün, eylemlerini gayri resmi ve resmi ağlar aracılığıyla çalışanlarına açıkça ilettiğinde ortaya çıkmaktadır (Paliszkiewicz, 2011). Mc Cauley ve Kuhnert (1992) 'e göre örgüte güven rollerden, kurallardan ve yapılandırılmış ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Morrin (1990) ise örgüte güveni taraflar arasındaki tutarlı davranışlar sonucu zamanla gelişen karşılıklı anlayış beklentisine, deneyim ve sorumluluklara dayandırmaktadır (Saruhan, 2013). Örgüte güven konusunda çalışanların büyük ölçüde iş arkadaşlarından oluşan sosyal ortamı önemli bir bilgi kaynağıdır (Tan ve Lim, 2009). İnsanlar arasında kurulan iletişimin ön şartı ise güvendir. Güvenilir atmosfere sahip bir çalışma ortamı, uyumlu bir iş ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Aynı zamanda çalışanın örgütüne ve diğer örgüt üyelerine duyduğu güven algı, tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir (Paliszkiewicz, 2011). Örgüte duyulan güven, örgütün algılanışı ve hedefleri yanında bireylerin örgütün onların çıkarlarını koruyacağına dair inançlarını etkileyebilmektedir (Hubbell ve Chory-Asad, 2005).

Çalışanların yöneticileri ile etkileşimleri sonucu yaptıkları çeşitli çıkarımlar örgüte güven konusundaki kararlarını etkileyebilmektedir(Tan ve Tan, 2000). Bir anlamda çalışanlar örgütlerine güvenip güvenmeyeceklerine örgütte olup bitenleri gözlemleyerek karar vermektedirler (Carnevale, 1989). Bu nedenle yöneticilerin davranışlarının örgütsel güven ortamı oluşturmada önemli etkileri olduğu düşünülmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002), çünkü çalışanlar yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak gördüklerinden yöneticilerine güvendiklerinde bunu örgütlerine atfedebilmektedirler. Benzer şekilde Wayne vd. (1997) de, çalışanların yöneticileriyle olan deneyimlerini örgüte genelleyebileceklerinin altını çizmektedirler. Bu yüzden, çalışanların yöneticilerine olan güvenleri, örgüte duydukları güven ile ilişkilendirilebilmektedir (Wong, Ngo ve Wong, 2003).

Örgüte güven istikrarlı bir çalışan-örgüt ilişkisi için gerekli bir bileşendir (Cook ve Wall, 1980). Bu görüş, Blau (1964) 'nun uzun vadeli bir iş ilişkisinin ortaya çıkışı ve sürdürülmesinde güvenin rolünü vurgulayan Sosyal Değişim Kuramı'yla da tutarlıdır (Hosmer, 1995). Daha öncede belirtildiği gibi bu kuramın merkezi, bireylerin başkaları tarafından kabul edilen olumlu davranışlarına olumlu yanıt vermeyi zorunlu kılan karşılık normlarıdır (Blau, 1964) ve sosyal değişim ilişkileri, karşılıklı güvene ve diğer tarafın yükümlülüklerini yerine getireceğine dair inançlara dayanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu bağlamda çalışanlar örgütlerine daha fazla güvendiklerinde, örgütle ilgili olumlu beklentiler içinde olmaya daha meyilli olmaktadırlar (Lewicki ve Bunker, 1996). Kısaca, örgüt üyeleri arasında güven ortamı oluştuğunda, bireyler kendilerinden beklenenin daha fazlasını hem kendileri hem de örgütleri için kazanç sağlayacak işlere yönlendirilebilmektedir (Ning, Jin ve Mingxuan, 2007). Örgüte yeterince güvenilmediğinde ise çalışanlar kendi çıkarlarını korumak ya da başkalarının davranışlarını kontrol edebilmek adına daha fazla zaman ve enerji harcamak zorunda kalmaktadırlar (Bromiley ve Cummings, 1995).

#### 2.3.2.3 Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşlarına güven, çalışma arkadaşlarının yeterli, adil, güvenilir olduğuna ve ahlaki bir şekilde davranacağına dair inancını yansıtmaktadır (Kamber, 2014). Çalışma arkadaşlarına güvenmek, bireylerin birlikte çalışılan kişiler tarafından destekleneceği ve kendisinden bilgi saklanarak bundan yararlanma yoluna gidilmeyeceği anlamına gelmektedir. Bu tür bir düşünce bireyin çalışma arkadaşlarının söz ve davranışlarına inanmasını ve buna göre hareket etmesini sağlamaktadır (Ferres, Connell ve Travaaglione, 2004). İş ortamında çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmak önemlidir. Çünkü iş ortamı çalışanın sosyalleştiği, ilişkiler kurduğu ve geliştirdiği bir alandır ve bu ortam içindeki ilişkilerin işe dair süreçleri etkilediği düşünülmektedir (Kamber, 2014). Bu yüzden birlikte çalışılan kişilerin nasıl davrandığı önemli bir husustur (Chiaburu ve Harrison, 2008). Bireylerin tutum ve davranışlarının oluşumunda sosyal etkinin rolünü tartışan Sosyal Bilgi İşleme Kuramı'na göre sosyal çevre, çalışanların yorum yapma, tutum ve davranış modellemede kullanabilecekleri ipuçları sağlamaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1978).

Çalışma arkadaşları ile kurulan güven ilişkisi etkili iş performansı ve örgüt hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için işbirliğinin önemli bir unsuru olarak görülmektedir (Smith, Organ ve Near, 1983). Çalışma takımlarındaki karşılıklı bağımlılık seviyesi görevin niteliğine, ödül sisteminin yapısına, hedeflere ve performans geribildiriminin grup düzeyinde olup olmadığına bağlı olarak değişmektedir (Campion, Medsker ve Higgs, 1993). Takım çalışmalarında bağımlılık düzeyi yüksek olduğundan üyeler, çalışmalarını yürütürken diğerlerinin davranışlarına karşı doğal olarak daha savunmasız olmaktadırlar (Kiffin-Petersen ve Cordery, 2003). Bu sebeple daha fazla bağımlılık, çalışma arkadaşlarına güven konusunda risk alma eğilimini arttırabilmektedir (Zand, 1972).

İş arkadaşlarına güven üzerine yapılan bazı araştırmaların, güveni etkileyen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük gibi unsurlara ya da güvenin yordayıcısı olarak iş arkadaşlarının pozitif davranışlarına odaklandığı dikkat çekmektedir (Dar, 2010). Örneğin, Porter ve Lilly (1996), Dirks (2000), ekip üyeleri arasındaki güvenin bir kişiyi başkalarıyla işbirliği yapmaya teşvik edeceğini ve böylece tüm ekibin uyumunun artacağını belirtmektedir. Thomspson vd. (2000) de iş arkadaşlarına güveninin çalışma grubunun bütünlüğünü güçlendirdiğinden (Ladebo, 2006) ve örgütsel bağlılığı artırdığından bahsetmektedirler (Ladebo, 2006; Ferres, Connell ve Travaglione, 2004). Ayrıca, iş arkadaşlarına güven örgüte duyulan güvene katkıda bulunabilmektedir (Cook ve Wall, 1980). Cook ve Wall (1980)'in fikirlerini destekler şekilde Tan ve Lim (2009) tarafından yapılan bir araştırma da, iş arkadaşlarına güvenin örgüte duyulan güvenle olumlu bir ilişki içinde olduğunu ve örgüte duyulan güvenin iş arkadaşlarına güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yanı sıra, iş arkadaşlarına güven ile performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur.

### 2.4 Algılanan Örgütsel Destek

İnsan unsuru bilgisi, becerisi, yaratıcılık ve bağlılığı ile örgütler için hayati önem taşımaktadır. Bu sebeple örgüt literatüründe, çalışanların örgütün hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşmasına katkı sağlayacak yönde hareket etmesini sağlayan faktörlerin anlaşılmasına yönelik çabalar her dönem dikkat çekmiştir. Çalışanın

örgüte dahil olması ve bağlılığı, kendisine verilen görevleri yerine getirmesinin yanında rol dışı davranışları sergilemesi, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli faktörler arasında sayılmaktadır (Güney, Akalın ve İlsev, 2007). Bununla birlikte araştırmalar, genellikle çalışanların örgütün kendilerine olan bağlılığı ile daha fazla ilgilendiğine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda örgütleri tarafından desteklenen çalışanlar, beğenilme ve saygı görme açısından tatmin duymakta, maaş artışı ve terfi gibi faydalar sağlayabilmekte ve işlerini daha iyi yapmaları için gerekli olan bilgiye ve yardımlara daha kolay ulaşabilmektedirler (Rhodes ve Eisenberger, 2002).

Eisenberger vd., (1986) 'ne göre algılanan örgütsel destek, çalışanların, örgütlerine olan katkılarının ve refahlarının örgüt tarafından ne derece önemsendiğine dair genel inançlarını ifade etmektedir. Söz konusu inançlar çalışanlarda onaylanma hissi ve bağlılık yaratmakta, saygınlık ihtiyacını da tatmin etmektedir (Eisenberger vd., 1986). Özdevecioğlu (2003) ise örgütsel desteği, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve verdikleri kararlarda örgütün arkalarında duracağına dair inançları olarak ele almaktadır.

Eisenberger vd. (1986) çalışan-örgüt ilişkisini çalışanların bakış açısı ile ele alan, örgütsel destek algısının sağladığı güçlü örgütsel bağları, iş tatmini ve diğer tutumsal sonuçlarla bir arada değerlendiren "örgütsel destek kuramı"nı ortaya koymuşlardır. Kuram çalışan-örgüt ilişkilerini açıklamak için sosyal değişim perspektifinden yararlanmaktadır. Örgütsel destek kuramı algılanan örgütsel desteğin gelişimini, doğasını ve sonuçlarını dikkate almakta (Chen vd., 2009) ve çalışanların örgütsel destek konusundaki inanışları, örgütlere insani özellikler atfetme eğilimleriyle pekişmektedir (Eisenberger vd., 1986). Örgütün kişiselleştirilmesi temelinde çalışanlar, davranışlarının örgütçe onayladığının ya da kabul görmediğinin bir işareti olarak değerlendirmektedirler (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Söz konusu işaretlerin örgütçe tanınmanın ve takdir edilmenin simgesi olarak yorumlanması algılanan örgütsel desteğin önemli bir öğesidir (Çakar ve Yıldız, 2009). Buna göre örgütsel desteğin algılanan seviyesi, çalışanların sosyo-ekonomik ihtiyaçlarını karşılaması, ekstra çabalarını ödüllendirmesi ve işlerini daha iyi yapmaları için ihtiyaç duydukları kaynakları ve desteği vermeye hazır olduğunu göstermesi yoluyla

gelişmektedir (Eisenberger vd.,1986). Kuram, algılanan örgütsel desteğin sonuçlarının altında yatan psikolojik süreçleri de ele almaktadır. Bu psikolojik süreçler, kurumun refahına ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak, çalışanın ilgi, takdir ve saygı gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamak ve son olarak örgütün, çalışanların artan performansını değerlendirdiği ve ödüllendirdiği yönündeki inançlarını güçlendirmek şeklinde sıralanabilmektedir. Bu faydaların bir araya gelmesi ise çalışanların örgütlerine karşı olumlu tutumlar geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Michael, Evans, Jansen ve Haight, 2005).

Algılanan örgütsel destek, Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Kuramı ve Gouldner'ın (1960) karşılıklılık normlarına dayanmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Kuram, bir çok araştırmacı tarafından genellikle bireylerin davranışlarının arkasındaki nedenleri ve anlamak amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır (Settoon, Bennett ve Liden, 1996).

Sosyal Değişim Kuramı bilinen en eski sosyal davranış kuramlarından birisi olup, bireyler arasındaki etkileşime dayanan bir kaynak alışverişini ifade etmektedir (Homans, 1958). Kuramın temel varsayımı, örgüt ve çalışan arasındaki değişimin karşılıklı olduğu (Eisenberger, Fasolo ve Davis-Lamastro, 1990) ve tarafların karşılıklı fayda beklentisiyle ilişki kurdukları ve sürdürdükleridir (Blau 1968). Bu görüşe göre, algılanan örgütsel destek çalışan ve işveren arasındaki iki taraflı bir anlaşmanın parçası olarak görülmekte (Rhoades ve Eisenberger, 2002), kişi başka bir kişiye iyilik yaptığında, karşılık normu gereğince karşılığının iyilik olarak dönmesi beklenmektedir (Gouldner, 1960). Örgütsel destek algısının yüksek olması, çalışanlarda örgütün faydasına olacak şekilde davranma yönünde bir zorunluluk hissi yaratabilmektedir. Diğer bir ifade ile karşılıklılık normları gereğince bireyler kendilerine yardımcı olanlara ve örgüt tarafından sunulan faydalara karşılık olarak kendilerini ilgili taraflara yardımcı olmaya mecbur hissetmektedirler (Allen, Shore ve Griffeth, 2003). Buna göre, örgüt veya temsilcileri tarafından çalışanlara yönelik olumlu davranışlar, çalışanlarda benzer şekilde karşılık verilmesi gerektiği yönünde bir zorunluluk yaratarak çalışan ve örgüt arasında yüksek kalitede ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Whitener, 2001). Bununla birlikte söz konusu karşılık sadece zorunluluk hissinden değil aynı zamanda davranışın kendilerine

sağlayacağı potansiyel kazanımların hesaba katılmasından da kaynaklanabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Sosyal Değişim Kuramı çalışanların motivasyonunun ve örgütsel amaçlara ulaşma konusunda ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003). Blau (1964) karşılıklı değiş tokuş ilişkilerinin hem sosyal hem de ekonomik yönleri olabileceğinden bahsetmektedir. Ancak ekonomik değişimlerden farklı olarak sosyal değişimler belirlenmemiş zorunluluklar içermekte ve iş sözleşmelerinin ilerisine geçmesi bu tür değişimleri ekonomik değişimlerden farklılaştırmaktadır (De Coninck ve Johnson, 2009).

Algılanan örgütsel destek, çalışanlar ve işverenler arasında, çoklu etkileşimler yoluyla zamanla gelişmekte ve çalışanların, örgütlerinin kendilerine bağlı olduğunu algılama derecesini yansıtmaktadır (Stamper ve Johlke, 2003). Çalışanların örgütsel destek algıları önemli ölçüde günlük iletişimlerden ve tecrübelerden kaynaklanmaktadır (Akın, 2008). Bununla birlikte yönetim uygulamaları, yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkileri ve beklentileri etkileyerek onların davranışlarını şekillendirebilmektedir (Whitener, 2001). Çalışanların olumlu iş koşullarının dış etkenlerin aksine, zorunluluk olmamasına rağmen örgütçe yaratıldığına inanması ise, örgütsel destek algısını büyük ölçüde arttırmaktadır.

Karşılıklılık normları gereğince algılanan örgütsel desteğin üç unsuru içermesi gerektiğinden bahsedilmektedir. Bu kapsamda algılanan örgütsel desteğin (Rhoades ve Eisenberger, 2002);

- Örgütün refahını önemsemek ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için zorunluluk hissi doğurması,
- Örgütün çalışanları önemsemesi, onaylaması ve saygı duyması, çalışanların örgütsel üyeliklerini ve rollerini sosyal kimlikleriyle bütünleştirerek sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılaması,
- Çalışanların örgütlerinin, performanslarındaki artışı (yani performans-ödül beklentileri) önemsediği ve ödüllendireceği yönündeki inançlarını güçlendirmesi beklenmektedir.

### 2.4.1 Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Örgütsel destek algısına etki eden faktörler, örgütsel faktörler ve demografik faktörler olmak üzere iki grup altında incelenebilir.

#### 2.4.1.1 Örgütsel Faktörler

Çalışanların örgütsel destek algısını etkileyen faktörler; örgütsel adalet, yönetici desteği, insan kaynakları uygulamaları, örgütsel ödüller ve iş koşulları şeklinde sıralanmaktadır (Oktay, 2016).

Örgütsel adalet, çalışanın örgütsel destek algısını etkileyen önemli faktörlerden birisi olup, kaynakların çalışanlar arasında adil bir şekilde paylaştırılıp paylaştırılmadığı ve dağıtım sırasında kullanılan yöntemlerin tarafsızlığı ile ilgilidir (Greenberg, 1990). Daha özel olarak, örgütsel adalet hakların örgüt üyelerine eşit olarak verilme derecesini ifade etmektedir (Price, 1997; Akt: Pack, 2005). Çalışan ve örgüt arasında güven oluşumuna inkar edilemez katkısı olan örgütsel adalet, çalışanların çabalarının karşılığını alabilecekleri ve hatta ödüllendirileceklerine dair beklentilerini arttırmakta ve dolayısıyla algılanan örgütsel desteği etkilemektedir (Kalağan, 2009).

Yönetici desteği, örgütsel destek algısını etkiyen bir başka faktördür. Bilindiği gibi çalışanlar yöneticilerinin, katkılarına değer verme ve refahlarını önemseme derecesine ilişkin genel görüşler geliştirirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışanların performanslarını yönlendirmek ve değerlendirmekle sorumlu olan yöneticiler örgütün temsilcileri olarak kabul edildiğinden onların çalışanlarına yönelik olumlu veya olumsuz davranışları bireylerin örgütsel destek algılarını etkileyebilmektedir (Eisenberger vd., 1986; Levinson, 1965). Algılanan örgütsel destek ile yönetici desteği arasındaki olumlu ilişki genel olarak yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteği etkilediği şeklinde yorumlanmaktadır. Bir başka deyişle yöneticisi tarafından desteklendiğini düşünen çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olması beklenmektedir (Oktay, 2016). Yönetici desteği, duygusal destek (önemsenme, empati, kabullenme, zor durumlarda ve stres ile baş etmede yardımda

bulunma, vb.), bilgisel destek (tavsiye verme, rehberlik, bilgiyi değerlendirme, dönüt verme, vb.) ve maddi destek (finansal destek, maddi kaynaklar vb.) şeklinde üç boyutlu olarak değerlendirilmektedir (Eisenberger, Jones, Aselage ve Sucharski, 2004).

Örgüte rekabet avantajı sağlamasının yanında, etkinlik ve verimlilik için gerekli olan insan kaynağının sağlanmasından, istihdam ve kariyer gelişimine, ücretlendirme ve performansına kadar pek çok örgütsel faaliyeti içeren insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel destek ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir (Shore ve Shore, 1995; Akt: Rhoades ve Eisenberger, 2002). Benzer şekilde Allen, Shore ve Griffeth (2003) karar verme sürecine katılma, adil ödüllendirilme, gelişme fırsatları gibi çalışanlara değer veren insan kaynakları uygulamalarının, örgütsel destek algısının gelişimine katkıda bulunduğunu belirtmektedirler.

Örgütsel destek kuramına göre, ödüller çalışanların katkılarının olumlu bir şekilde değerlendirildiği göstermesinin yanında, örgütsel destek inancının güçlenmesine katkıda bulunurlar. Çalışanların adil örgütsel prosedürlere ilişkin algıları, dağıtılan ödüllerin miktarı ve tarafsızlığı ile ilişkilidir. Bu nedenle güven ve tanınılırlığı simgeleyen ödüller, örgütsel destek algısını büyük ölçüde güçlendirmektedir (Pack, 2005). Ancak tüm ödüller bu ilişkiyi olumlu yönde desteklememektedir. Ödülün, çalışanın istek ve ihtiyaçlarını karşılaması ve algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilemesi açısından örgüt kültürüne uygun olması önemlidir (Özer, 2014).

İş güvenliği, özerklik, stres, yetiştirme programları ve örgütün büyüklüğü algılanan örgütsel desteği etkileyen iş koşulları olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, iş güvenliği, çalışanların işlerinde devamlı olabilmek adına örgütleri tarafından güvence altına alınma istekleri ile ilgilidir. Örgütün çalışanının işe devam etmesini arzu etmesi, buna yönelik teminat vermesi algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Özerklik, iş tasarımına bağlı olarak çalışanların işlerini yürütme biçimlerini nasıl algıladıkları ile ilgilidir. İş özerkliği düşük olduğunda, çalışanlar örgütlerinin kendilerine güvenmediklerini düşünebilmekte ve bu durum onların işverenleri tarafından ihmal edilmiş hissetmelerine yol açabilmektedir (Aube, Rousseau ve Morin, 2007). Stres,

çalışanların iş ile ilgili çevresel talepler ile baş edemediklerini hissetmeleri durumunda ortaya çıkabilmektedir (Derinbay, 2011). Çalışanların iş ile ilişkili stresi işin doğası ya da dışsal faktörlerin yerine, örgütün kontrol edebileceği koşullara bağlaması algılanan örgütsel destek hissini azaltabilmektedir. Çalışanın örgütteki rolüne ilişkin stres kaynakları, aşırı iş yükü, rol belirsizliği, iş sorumluluklarına dair açık bilgi eksikliği, rol çatışması, olarak sıralanabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Eğitim, çalışanların örgütsel destek algısını etkileyen bir diğer unsurdur. Örgütün çalışanların kişisel gelişimine destek olması, eğitim konusunda desteklemesi, çalışanlarda örgütlerinin kendilerine yatırım yaptığı hissi uyandırarak, örgüt için değerli olduklarını düşünmelerine sebep olmaktadır. Wayne, Shore ve Liden (1997) yaptıkları çalışmada, zorlu görevler, beceri geliştirme ve formal eğitim ile sonuçlanan gelişimsel deneyimlerin, algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır (Silbert, 2005).

Örgütün büyüklüğü, örgütsel destek algısını etkileyen bir başka unsurdur. Bu bağlamda, büyük örgütlerde yüksek düzeyde biçimselleştirilmiş politika ve prosedürler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılama noktasında esnekliği azalttığından, çalışanların kendilerini daha az değerli hissetmelerine yol açabilmektedir. Bu da örgütsel destek algısını azaltabilmektedir (Dekker ve Barling, 1995; Akt: Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Çalışanların iş ortamını algılayış biçimleri tepkilerinin de belirleyicisidir. Bu nedenle çalışanlar destekleyici bir iş ortamında bulunduklarını düşündüklerinde, örgütsel hedeflere ulaşma yönünde daha fazla gayret göstermektedirler. Ayrıca bu tür ortamlarda çalışanlar çabalarının fark edildiğini ve zor durumlarda gözetileceklerini düşündükleri için (Cropanzono vd., 1997), zorunlu olmasalar bile örgütün işleyişine katkıda bulunacak yapıcı davranışlarda bulunmaları beklenebilir.

#### 2.4.1.2 Kişisel ve Demografik Faktörler

Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörlerden birisi de kişiliktir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Konuyla ilgili bazı araştırmalar, farklı kişilik özelliklerinin örgütün iyi ya da kötü olarak yorumlanmasında etkili olabileceğine dikkat çekmektedir (Rhoades ve Eisenberger,2002). Kestek (2016) dürüstlük, uyumluluk ve dışa dönüklüğün algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Bir diğer kişilik özelliği olan öz yeterlik de, örgütsel destek algısını artırmada önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Kim ve Park, 2008). Yüksek öz yeterlik, çalışanların kurumlarından algıladığı desteği olumlu yönde etkileyebilmektedir (Pati ve Kumar, 2010; Caesens ve Stinglhamber, 2014; Kim ve Park, 2008).

Bahsedilen faktörlerin yanı sıra demografik faktörlerde çalışanların algıladığı örgütsel destek seviyesini farklılaştırabilmektedir. Literatürde, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve gibi faktörlerin algılanan örgütsel destek üzerinde etkili olabileceğinden bahsedilmektedir (Karacaoğlu ve Arslan, 2013). Konuyla ilgili çalışmalar gözden geçirildiğinde, algılanan örgütsel destek ile yaş arasındaki ilişkiye dair farklı sonuçlar dikkat çekmektedir. Araştırmaların bir kısmında yaş ile birlikte algılanan örgütsel destek düzeyinin arttığı (Hellman, Fuqua ve Worley, 2006; Rhoades ve Eisenberger, 2002) bulgulanırken, söz konusu etkiyi desteklemeyen sonuçlar da mevcuttur (Yoshimura, 2003; Welchans, 1996). Cinsiyet, bireylerin işten beklentilerini farklılaştıran bir unsur olduğundan, örgütsel destek algısı ile de ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Konu eğitim düzeyi açısından irdelendiğinde, eğitim düzeyindeki artışının çalışanların örgütsel destek algılarını pozitif yönde etkilediğine dair kanıtlara rastlamak mümkündür (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Yoon ve Lim, 1999).

### 2.4.2 Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Algılanan örgütsel desteğe ilişkin alan yazını incelendiğinde, örgütsel destek algısının hem çalışanlar hem de örgüt için istenen, çeşitli olumlu sonuçları olduğu görülmektedir.

Algılanan örgütsel destek, örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde çalışanlarda sorumluluk duygusu yarattığından (Eisenberger vd., 1986) standart iş uygulamalarının ve belirlenen sorumluluklarını aşan ekstra-rol davranışlarını (Silbert, 2005) ya da yapıcı öneriler sunmak gibi örgüte fayda sağlayacak davranışları arttırabilmektedir (Chen vd., 2009). Ayrıca algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık, işe ilişkin olumlu duygularda artış, işe bağlılık, performans artışı, stres ve güçlükler ile daha kolay başa çıkma, geri çekilme davranışında azalma, sorumluluk düzeyinde artış gibi sonuçlarla ilişkili olduğu bilinmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Uçar, 2009; Silbert, 2005).

Araştırmalar, çalışanların örgütlerinin desteğine dair algılarının, onların işe dair tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir (Güney, Akalın, İlsev, 2007). Bu kapsamda örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı etkilediğine dair çeşitli kanıtlar mevcuttur (Silbert, 2005). Ayrıca, algılanan örgütsel destek, sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanmasına ve gerektiğinde örgütün yardıma hazır olma durumunu işaret ettiğinden iş tatminine katkıda bulunmaktadır. Hem iş tatmini gibi tutumları (Rhoades ve Eisenberger, 2002), hem olumlu duygu durumlarını ve olumlu ruh halini (Eisenberger, Stinghamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoaes, 2002; George ve Brief, 1992), hem de örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüte fayda sağlayan davranışları etkileyebilme gücüne sahip olduğu için, algılanan örgütsel destek örgütler tarafından göz önünde bulundurulması gereken önemli bir unsurdur (Silbert, 2005).

Algılanan örgütsel destek aynı zamanda kişinin kendini işiyle psikolojik olarak özdeşleştirmesine yardımcı olmaktadır. Örgütleri tarafından desteklendiğini düşünen çalışanlar, işlerine daha fazla bağlanmakta, daha az devamsızlık yapmakta bu bağlamda arzu edilen işyeri davranışları sergilemeye daha eğilimli oldukları kabul edilmektedir (Silbert, 2005).

Yapılan bazı araştırmalar, yüksek seviyede örgütsel destek algılayan çalışanların örgütlerine daha fazla yatırım yaptıklarını (örn; artan performans) göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Benzer şekilde, Eisenberger vd. (1986) algılanan örgütsel destek ile performans arasında olumlu yönde bir ilişki olduğuna işaret

etmekte, örgütleri tarafından değerli olduğuna inanan çalışanların, işlerinde daha iyi performans göstermeleri beklenmektedir (Silbert, 2005).

Algılanan örgütsel destek, çalışanlara stresli görevlerle ve yüksek taleplerle karşı karşıya kaldıklarında ihtiyaç duydukları maddi ve duygusal desteğin var olduğunu göstererek stres düzeyin azalmasına yardımcı olabilmektedir (George, Reed, Ballard, Collin ve Fielding, 1993). Algılanan örgütsel desteğin stres-gerginlik ilişkileri üzerindeki bu gibi tampon etkilerinin, örgütsel destek algısının sosyo-duygusal gereksinimi karşılamasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

## 2.5 Öz Yeterlik

Öz yeterlik kavramı, ilk kez insan davranışlarının anlaşılmasında bilişsel süreçlerin dikkate alınması gerektiğinin farkına varan Albert Bandura tarafından ortaya atılmıştır. Kavram sosyal öğrenme kuramına dayanmaktadır (Pajares, 2002). 1970'lerde Bandura, zamanın öğrenme kuramlarının (Bilgi İşlem Kuramı, Yapılandırmacı Kuram ve Buluş yolu ile Öğrenme, Sunuş yoluyla öğrenme) yanında, kendi sosyal öğrenme kuramında da önemli bir unsurun eksik olduğunu fark etmiştir. Bandura "Öz yeterlik: Davranışsal Değişimin Birleştirici Teorisine Doğru" eserinde (1977) bu unsuru "insanların, belirlenmiş performans türlerine erişmek için gerekli olan faaliyet planlarını organize etme ve yürütme kabiliyetlerine ilişkin algıları" olarak tanımlamış ve öz yeterlik olarak kavramsallaştırmıştır (Carillo, 2010).

Öz yeterlik, "bireyin, belirli kazanımları elde etmek için gerekli olan davranışları gösterme kapasitesine olan inancı" (Bandura, 1977, 1986) olarak tanımlanabilir. Kavram aynı zamanda kişinin motivasyonunu, davranışını ve sosyal çevresini kontrol edebileceğine dair algısını yansıtmaktadır (Thai, De Wever ve Valcke, 2015). Bu bilişsel öz değerlendirmeler, bireylerin hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için harcanan çaba ve gösterilmesi gereken davranış da dâhil olmak üzere deneyimleri etkilemektedir (Denisia ve Juliet, 2015).

Öz-yeterliği "gelecekte karşılaşabilecekleri zor durumlarla nasıl başa çıkabilecekleri konusunda bireylerin yargı ve inançları" olarak da tanımlamak mümkündür (Senemoğlu, 2002: 236) . Bu yönüyle öz-yeterlilik, bireylerin becerilerinin bir fonksiyonu değil, becerilerini kullanarak yapabilecekleri şey hakkındaki inançlarının ürünü ve sonucudur.

Öz yeterlik bireylerin hayatlarındaki olayları kontrol etmek için gereken motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranışların, harekete geçirilmesinde gerekli olan yeteneklere dair inançlarıyla ilgilidir. Verilen görevde başarılı olabilmek için, kişi gereken yeteneklere sahip olmalıdır. Fakat aynı zamanda istenen hedeflere ulaşmak için olayları kontrol edebileceklerine de inanmalıdırlar (Wood ve Bandura, 1989). Bireyler kendilerini ne kadar yetkin hissederlerse, bir faaliyette bulunma ihtimalleri de o kadar yüksek olmaktadır (Redmond, 2010). Buna göre birey kendisini bir görevi gerçekleştirme yeteneğine ne kadar sahip olarak algılarsa veya herhangi bir görevin başarılması noktasında öz-yeterlik inancı ne kadar olumlu olursa, istenilen performansa ulaşmak için o kadar fazla çaba sarf etmesi beklenebilir (Chong ve Ma, 2010). Davranışın temelinde bireyin davranışı gerçekleştirme kabiliyetine dair inancı yer almaktadır. Engeller ve başarısızlıklarla karşı karşıya kaldıklarında, yetenekleri konusunda kendinden şüphe duyan bireyler, çabalarını azaltırken veya vazgeçerken yeteneklerine güçlü bir şekilde inananlar ise istediklerine ulaşamadıklarında daha fazla çaba göstermektedirler (Bandura, 1993). Bununla birlikte bireyi istenilen sonuçlara ulaştırma noktasında "inanç" tek başına yeterli olmayacaktır. İnsan davranışları, kendi yetenekleri hakkında sahip oldukları inançlardan çok, gerçekte ne yaptıklarına dayanmaktadır (Bandura, 2000).

Öz yeterlik inancı, Bandura tarafından geliştirilen Sosyal Bilişsel Kuram'ın da merkezinde yer almaktadır. İnsan davranışlarını açıklamak adına yıllar boyunca birçok kuram (Davranışçı Yaklaşım Kuramı, Bilişsel Yaklaşım Kuramı, Psikanalitik Yaklaşım Kuramı) ortaya atılmıştır. Albert Bandura da bu amaçla sosyal öğrenme olarak adlandırdığı kuramı ortaya koymuştur. Kuramına sonraları 'Sosyal Bilişsel Kuram' adını veren Bandura (1989), sosyal öğrenme üzerine yaptığı çalışmalardan sonra, bilişsel süreçlerin, davranışın ve çevrenin birbiriyle etkileşim kurduğu ve birbirlerini etkilediği karşılıklı belirleyicilik (reciprocal determinism) fikrini ortaya

atmıştır. Karşılıklı belirleyiciliğe göre insanlar, sadece çevresel olaylar ve içsel kuvvetler tarafından şekillendirilen ve yönlendirilen reaktif organizmalar değil, aynı zamanda kendi kendilerini organize edebilen, düzenleyebilen yapılar olarak ifade edilmektedir (Bandura, 2001). Sosyal Bilişsel Kuram öğrenme ve/veya davranış değiştirme konularının ötesine geçen bilişsel yapıları da içerdiğinden davranışçılık ve sosyal öğrenmeden daha geniş kapsamlıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Sosyal Bilişsel Kuram, bireylerin davranışlarının hem içsel (arzular) hem de dışsal (çevreye bağlı koşullardaki) motivasyona dayandığını kabul etmektedir. Kurama göre, öz yeterlik göz önüne alınmadan bireylerin davranışlarını tam olarak tahmin etmek yanıltıcı olabilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Bu sebeple kuram, ahlaki yargı ve fizyolojik uyarılma gibi birçok konuyu kapsamakla birlikte, öncelikle öz yeterliğe yani kişilerin görev veya hedefleri başarıyla tamamlama yeteneklerine ilişkin inançlarına odaklanmaktadır (Locke ve Latham, 2002).

Sosyal Bilişsel Kuram, kişilik gelişiminde düşünme ve yargılama gibi bilişsel süreçlerin rolünü de vurgulamaktadır. Sosyal biliş, temelde toplumsal düşünceyi veya zihnin toplumsal bilgiyi nasıl işlediğini ifade ederken sosyal-bilişsel kuram, bireylerin sosyal durumlarda nasıl düşündüğünü ve nasıl tepki verdiğini tanımlamaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998).

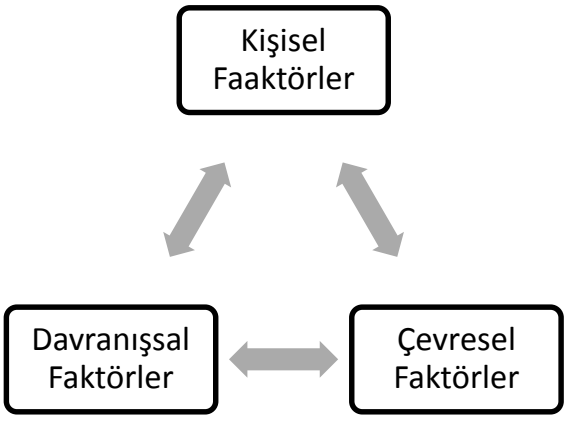
Bandura (2000), bireyin davranışlarının kişisel, davranışsal ve çevresel faktörlerin etkileşimiyle şekillendiğini öne sürmektedir Söz konusu dışsal etkilerin çoğunun, davranışları bilişsel süreçler yoluyla dolaylı olarak etkilediği düşünülmektedir. Farklı bir bakış açısı ile Burke vd. (2009) ise Sosyal Bilişsel Kuramın, öz yeterlik inançlarını biliş yolu ile doğrudan etkilediğini ve düzenlediğini savunmaktadır.

Bahsedilenler ışığında bireyin davranışlarının çevresel faktörlerin etkileşimiyle şekillendiğinin öne sürülmesiyle birlikte, bu faktörlerin davranışları bilişsel süreçler yoluyla dolaylı olarak etkilediği düşünülmektedir. Dolayısıyla bireyin davranışlarına etki eden kişisel, davranışsal ve çevresel faktörlerin neler olduğuna, birbirlerine ve bireyin davranışlarına nasıl etki ettiklerine bakmakta yarar vardır.

*Karşılıklı Belirleyicilik:* İnsan davranışlarını etkileyen faktörler Dewey, Thorndike, Piaget, Skinner, Miller, Bruner, Ausubel, Bandura gibi araştırmacıların uzun yıllar üzerinde çalıştığı konulardan biri olmuştur. Oldukça karmaşık yapısı olan insan davranışlarını anlamak için araştırmacılar, onu etkileyen faktörlere odaklanmışlardır. Bandura (1989) tek başına çevrenin davranışı etkilediği düşüncesinden uzaklaşarak davranış ile çevre arasındaki ilişkinin iki yönlü olduğunu, her iki faktörün de birbirini etkileyebileceği hipotezini öne sürmüştür. Bu bağlamda insanlar kendi gelişimlerini ve büyümelerini etkileyen çevresel faktörlerden bağımsız düşünülemezler (Bandura, 1989).

Sosyal Bilişsel Kuram, Şekil 2.1'de gösterildiği gibi üçlü karşılıklı belirleyicilik içeren bir nedensellik modeli önermektedir. Bu modelde bireysel faktörler, davranışsal faktörler ve çevre karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Söz konusu etkileşimler de bireyin davranışlarına yön vermektedir. Bununla birlikte karşılıklı etkileyicilik, farklı etki kaynaklarının eşit güce sahip olduğu anlamına gelmemektedir (Wood ve Bandura, 1989). Bazen çevre, davranışı diğer unsurlardan daha fazla etkileyebilirken bazen de bireyin inançları davranışı diğer unsurlardan daha fazla etkileyebilmektedir (Wood ve Bandura, 1989).

**Şekil 2.1: Karşılıklı belirleyicilik modeli**




**Kaynak:** Bandura, 1989

Karşılıklı belirleyicilik modeline göre;

*Kişisel faktörlerin* bilişsel tarafı inançları, beklentileri, değerleri, niyetleri ve sosyal rolleri içerirken; kişisel tarafı, insanların duygusal yapısını, biyolojik ve genetik özelliklerini içermektedir. Aslında kişisel faktörler, bir bireyi karakterize eden bilişsel, kişisel veya demografik özellikler olarak adlandırılmaktadır (Carillo, 2010).

*Davranışsal faktörler*, "organizmanın gözlenebilen ya da gözlenemeyen açık ya da kapalı etkinliklerinin tümü" (Senemoğu, 2005) olarak ifade edilmekte, belirli etkilerin ve bireysel güdülerin sonucunda oluşmaktadır. Bireyler ulaşmak istedikleri hedefler doğrultusunda davranışlarını şekillendirirken, davranışları ile çevreyi düzenleyebilmekte, yeniden oluşturabilmektedirler (Ateş, 2017). Örneğin; bir bireyin sürekli olarak sorunlu davranışlar sergilemesi, olumsuz bir çevre yaratmasına neden olabilmektedir (Staddon, 1984).

*Çevresel faktörler*, sosyal, politik, kültürel etkileri ve bireylerin kendilerine özgü öğrenme deneyimlerini içermektedir. Aynı zamanda bu faktörler, kişinin fiziksel olarak dışında kalan sosyal veya durumsal özelliklerin kişiye sağladığı fırsatlar ve sosyal desteklerle ilgilidir (Carillo, 2010) ve bireyin davranışlarını etkilemektedir.
Bandura'nın üçlü karşılıklı belirleyicilik modeline göre kişisel faktörler ile davranışsal faktörler, çevresel faktörler ile kişisel faktörler, davranışsal faktörler ile çevresel faktörler etkileşim içerisindedir. Örneğin, kişisel faktörlerden biyolojik özellikler kabiliyetleri kısıtlayarak davranışları etkilerken, bireyin yaşı, cinsiyeti, ve bedensel çekiciliği gibi fiziksel özellikleri de sosyal çevrelerini düzenlemektedir (Lerner, 1982).

### 2.5.1 Öz Yeterlik İnancının Kaynakları

Bandura'ya göre, öz yeterlik inancının gelişimine dört kaynak katkı sağlamaktadır. Söz konusu kaynaklar; başarıya ilişkin doğrudan deneyimler, gözleme dayalı dolaylı deneyimler, sözel ikna, fizyolojik ve duygusal durumlar olarak ifade edilmektedir (Walumbwa vd., 2011).

*Doğrudan Deneyimler (Ustalık Deneyimleri):* Öz yeterlik inancının en etkili kaynağı doğrudan deneyimlerdir (Bandura, 1977, 1982; Gist, 1987; Wood ve Bandura, 1989).

Olumlu ve olumsuz deneyimler, bireylerin belirli görevleri yerine getirebilme yetenekleri konusundaki inançlarını etkileyebilmektedir (Bandura, 1977). Bir görevle ilgili tekrar eden başarılar ve başarılı olarak nitelendirilebilen sonuçlar kişinin öz-yeterlik algısını kuvvetlendirebilirken, görevle ilgili başarısızlıklar öz yeterlik algısını zayıflatmaktadır (Aksoy ve Diken, 2009). Wood ve Bandura'ya (1989) göre, bireyler başarılı olarak değerlendirilen sonuçlar elde ettiklerinde kendilerine olan güvenleri artacağından başarısızlıklarını ve olumsuz durumları daha etkin bir şekilde yönetebileceklerdir.

*Gözleme Dayalı Dolaylı Deneyimler:* Uygun rol model alma ve sosyal karşılaştırmalar yapma, olayları yönetmek için etkili stratejileri beraberinde getirmekte ve bu yolla bireylerin öz-yeterlik inancını etkilemektedir (Wood ve Bandura, 1989). Bu bağlamda rol model alınan bireyin gözlemleyen bireyle benzer özellikler taşıması ve başarısını gözlemlemesi, bireyin yapabilirliğine ilişkin inancını arttırmakta tersine, başarısızlığını gözlemlemesi öz yeterlik inancını olumsuz etkileyebilmektedir. Gözlem, öz yeterlik inancı oluşturmaya yardımcı olan doğrudan deneyimlerden daha zayıf bir kaynak olsa da, insanlar yeteneklerinden emin olmadıklarında bu tür bir bilgi kaynağına daha duyarlı olabilmektedirler. Deneyimin sınırlı olduğu durumlarda, model alma öz yeterlik inancının geliştirilmesi için daha önemli bir kaynak haline gelebilmektedir. Deneyimli ve öz yeterlik sahibi bireyler dahi, model alma sayesinde alternatif yollar öğrenerek öz yeterliklerini arttırabilmektedirler (Strecher, Mcevoy Devellis, Becker ve Rosenstock, 1986).

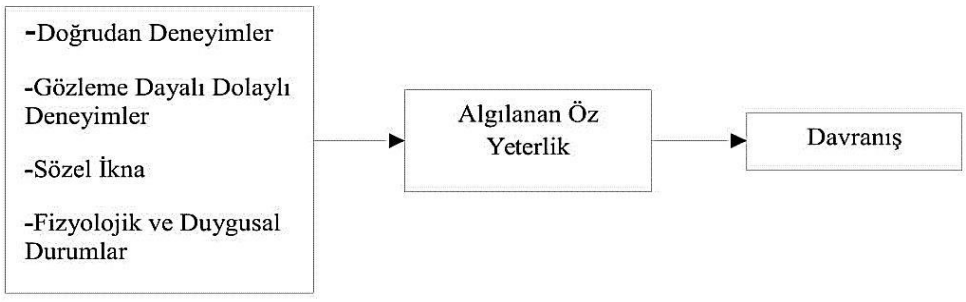
*Sözel İkna:* Bireyleri istedikleri şeyi başarmalarını sağlayacak yeterliğe sahip olduklarına inandırmanın bir yolu da "sözel ikna" dır (Bandura, 1982). Sözel ikna ile bireyin sergilediği performansa ilişkin, diğerlerinin verdikleri olumlu geri bildirimler ve teşvikler kast edilmektedir (Kotaman, 2008). Bireylerin olumlu geri bildirim ya da verilen görevi yapabileceklerine yönelik gerçekçi teşvikler almaları durumunda daha fazla çaba sarf etmeleri beklenmektedir (Gist, 1987; Wood ve Bandura, 1989). Sözel ikna yanlış kullanıldığında ya da abartıldığında, bireylerin öz yeterlik algılarını gerçekçi olmayan seviyelere taşıyabilmekte ve süreç içerisinde yeterlik yerine yetersizlik hissinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Diğer bir ifade ile

gerçekçi olmayan teşvikler, bireyin sarf ettiği çaba sonrasında hayal kırıklığına uğramasına sebep olabilmektedir (Kotaman, 2008).

Sözel iknanın etkisi, ikna etme girişiminde bulunan kişinin güvenilirliği, uzmanlığı, yeterliliği ve saygınlığının yanında geri bildirimin zamanına da bağlıdır (Bandura, 1977; Gist ve Mitchell, 1992). Bu bağlamda güvenilirlik ne kadar fazla ise etkinin de o kadar fazla olması beklenebilir.

*Fizyolojik – Duygusal Durumlar:* Bireyin kendi fizyolojik durumuna dair algısı da, öz yeterlilik inancını etkilemektedir (Bandura, 1977). Çünkü bireyler fiziksel ve psikolojik durumlarından gelen bilgiye güvenerek ya da algılarından yola çıkarak da öz yeterliklerini değerlendirmektedirler (Bandura, 1982). Diğer bir anlatımla kişilik ve ruh hali gibi faktörler, bir görev ile karşı karşıya kalan bireyi uyararak öz yeterlik düzeyini arttırabilmekte ya da azaltabilmektedir (Gist ve Mitchell, 1992). Örneğin; büyük bir gurubun önünde konuşma yapmak ya da önemli bir müşteriye sunum yapmak gibi görevler esnasında kaygı düzeyini kontrol edemeyen birey, kendinden ve bildiklerinden şüphe duyarak zayıf bir öz yeterlik duygusu geliştirebilir. Bu nedenle, bireylerin öz yeterlik inançlarını güçlendirmek, duygusal ve fiziksel durumlarını iyileştirmek ve stres düzeylerini azaltmak için adımlar atmak önemlidir (Gist, 1987; Wood ve Bandura, 1989).

**Şekil 2.2: Öz yeterlik inanç modeli**




**Kaynak:** Betz, 2000

Şekil 2.2 öz yeterlik inancının davranışa dönüşüm sürecini göstermektedir. Bu süreçte öz yeterlik inancına kaynaklık eden faktörler, öz yeterlik algısının davranışa dönüşmesinde önemli rol oynamaktadır (Betz, 2000). Burada önemli olan bireyin bu

kaynaklardan faydalanma biçimi ve bilişsel süreçlere dair yaptığı değerlendirmelerdir.

### 2.5.2 Öz Yeterlik Süreçleri

Öz yeterlik dört farklı süreç ile ortaya çıkmaktadır. Bu süreçler; bilişsel süreçler, motive edici süreçler, duygusal süreçler ve seçme süreçleri olarak adlandırılmaktadır (Zimmerman ve Bandura, 1994).

*Bilişsel Süreçler:* Öz yeterlik kişinin davranışsal deneyimlerinde yer alan değişmez ya da varoluşsal bir özellik değildir. Daha ziyade bilişsel, sosyal, motivasyonel ve davranışsal becerilerin çeşitli amaçlara hizmet etmek için etkin bir şekilde organize edilmesi gereken üretken bir yetenektir (Bandura, 1993). Aynı zamanda öz yeterlik düşüncenin yönünü değiştirerek duygusal tepkileri yönetme becerisine de sahiptir (Bandura, 1993).

Amaca yönelik birçok insan davranışı öngörüler tarafından düzenlenmekte ve ilk olarak zihinde şekillenmektedir (Bandura, 1995). Bu bağlamda bireylerin öz yeterliklerine olan inançları, inşa ettikleri ve tekrarladıkları ileriye dönük senaryoları da etkilemektedir. Öz-yeterlik duygusu yüksek olanlar, kendilerine olumlu yönde model oluşturacak ve performanslarına destek sağlayacak başarı senaryolarını gözlerinde canlandırırken, öz-yeterliklerinden şüphe edenler başarısızlıkla sonuçlanan senaryoları gözlerinde canlandırmakta ve harekete geçmek konusunda zorlanmaktadırlar (Ateş, 2015).

*Motive Edici Süreçler:* Öz yeterlik, motivasyon üzerinde önemli rol oynamaktadır (Bandura, 1991). Bireylerin motivasyonu genel olarak biliş temelli değerlendirilmektedir. Bireyler öngörüleriyle hareket ederek davranışlarına yön vermekte, yapabilecekleri hakkında inançlarını oluşturmakta ve gelecekte kendilerini bekleyen muhtemel sonuçları tahmin ederek kendilerini motive edebilmektedirler (Bandura, 1993).

Bilinen üç farklı motivasyon biçimi vardır. Bunlar; nedensellik yükleme, sonuç beklentileri ve bilinen hedeflerdir. Bu unsurlar öz yeterlilik tarafından yönetilmektedir.

Nedensellik yükleme, bir olay ya da davranışın ortaya çıkış sebebi ile ilgilenmektedir (Özer ve Cihan Güngör, 2012). Bu kavram bireyin kendi davranışlarının yanı sıra diğer bireylerin davranışlarını anlamlandırmaya çalışmasını kapsamaktadır (Taslak ve Dalgın, 2015). Nedensellik yükleme, motivasyonu, performansı ve duygusal reaksiyonları, öz-yeterlik inançları doğrultusunda etkilemektedir. Kendilerini yeterli gören bireylerin başarısızlıklarının sebebini yeterince çaba sarf etmemelerine bağlamaları ve kendilerini yetersiz gören kişilerin ise başarısızlıklarının sebebini düşük yeterlikleri ile açıklamaları nedensellik yüklemeye örnek teşkil edebilir (Bandura, 1993). Bireylerin nedenlerle ilgili çıkarımları, doğrudan ve dolaylı olarak gelecekteki davranışlarını etkileyebilmektedir (Taslak ve Dalgın, 2015).

Sonuç beklentileri, bireyin her davranışın bir sonuç doğuracağına ilişkin beklentisini ifade etmektedir. Sonuca dair beklentiler, motivasyonu etkilemektedir. Çünkü insanlar, yapabilecekleri hakkındaki inançlarının yanı sıra performansın olası sonuçları hakkındaki inançlarıyla da hareket etmektedirler (Bandura, 1993).

Bilinen hedefler-motivasyon ilişkisinde davranışlar, geleceğe dair beklentiler yerine, mevcut bilişsel hedefler tarafından yönlendirilmektedir. Locke ve Latham (1990) çalışmalarında zorlu hedeflerin motivasyonu arttırdığını ve sürdürdüğünü belirtmişlerdir. Hedefler, bireyin dikkatini, çabasını ve sürekliliğini, duruma yönlendirerek performansı etkileyebilmektedir (Lincecum, 2000).

*Duygusal Süreçler:* İnsanların yeterliklerine olan inançları, tehdit altında veya zor durumlarda karşılaştıkları stresin yanı sıra, motivasyon düzeylerini de etkilemektedir Olumsuz duygular kişiye kendini yetersiz hissettirebileceğinden kaygı düzeyini arttırabilmektedir. Öz yeterlilik inancı bireyleri sadece psikolojik değil aynı zamanda fizyolojik olarak etkilemektedir (Bandura, 1993).

*Seçimsel Süreçler:* Bireyler kısmen kendi çevrelerinin ürünüdür. Bu nedenle, kişisel yeterlik inançları, faaliyetlerini ve ortam seçimlerini etkileyerek, yaşamlarını şekillendirebilir. Kariyer seçimi ve gelişimi, öz-yeterlik inançlarının seçim süreçleri aracılığı ile bireylerin yaşamını etkileme gücünün bir örneği olarak gösterilebilir (Bandura, 1993).

Öz yeterlik, bireyi yaptığı seçimler ve aldığı kararlar konusunda güvende hissettiren bir duygudur (Erkoç, 2015). Aynı zamanda bu duygu bireylerdeki katılma ve kaçınma isteğini de etkilemektedir. Bireyler kendi yeterliklerini aştığına inandıkları eylemlerden kaçınma isteği duyarlarken, tam aksi durumlarda görevlerine kararlı bir şekilde katılım göstermektedirler (Çubukçu ve Girmen, 2007).

### 2.5.3 Öz Yeterliğin Boyutları

Öz-yeterlik; büyüklük (seviye), güç (kuvvet/dayanıklılık) ve genellik olmak üzere üç alt boyuta sahiptir (Bandura, 1977).

*Büyüklük (Seviye):* Bireylerin yapabileceklerine inandıkları görevlerin zorluk düzeyini belirtir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Bireyin başarabileceğine inandığı görevin zorluk ve karmaşıklık derecesi düşük, orta ve yüksek olarak değerlendirildiğinde; orta düzeyde zorluğa sahip olan bir görevi başarabileceğine inanan birey, yüksek düzey zorluk derecesine sahip bir görevle karşı karşıya kaldığında, kendine olan inancı azalabilmektedir (Erkoç, 2015).

*Güç (Kuvvet/ Dayanıklılık):* Bir görevi başarıyla tamamlama konusunda kişinin kendine olan güvenini yansıtmaktadır. Bireylerin başarılı olabileceklerine dair inançları olarak da ifade edilen güç algısı ne kadar kuvvetliyse, başarılı performans gösterme olasılığı da o kadar artacaktır (Broome, 2001).

*Genellik:* Öz-yeterlik algısının belirli durumlarla sınırlı olup olmadığını göstermektedir (Compeau ve Higgins, 1995). Öz yeterlik, yeteneklerin ifade edildiği yöntemlere (davranışsal, bilişsel), durumun özelliklerine veya karşı tarafın davranışlarına göre değişebilir (Holladay ve Quiñones, 2003).

### 2.5.4 Öz Yeterliğin Etkileri

Literatürde, öz yeterlik inancının, bireyin başarı ve refahı üzerinde etkili olabileceğinden söz edilmektedir. Diğer bir ifade ile öz yeterlik inancı, bireylerin davranış biçimlerini etkileyebilmektedir (Pajares, 1997). Yüksek öz-yeterlik ile ilişkili azim, bireyin etkinlik ve ruhsal açıdan doygunluk düzeyini artıran bir performansa yardımcı olabilmektedir.

Öz yeterlik inançları, insan motivasyonu, refahı ve kişisel başarısı için temel oluşturmaktadır. Aynı zamanda öz-yeterlik inançları, bireylerin genel psikolojik durumunu etkileyen bir faktördür. Öz yeterlik inancı yüksek olan bireyler, kendilerine verilen görevleri yerine getirmek için daha fazla çaba gösterirken olumsuzlukların üstesinden gelme noktasında yüksek motivasyona sahiptirler (Öncü, 2012). Öz-yeterlik inancı yüksek olan bireyler çevresel uyarılara yanıt verme konusunda da yeteneklerine daha fazla güvenmektedirler. Bu anlamda öz yeterlik düzeyinin çevresel talepleri ve tehditleri algılama, uygun tepkiler verme tarzlarını da etkilediği iddia edilmektedir (Salanova, Agut ve Peiro, 2005).

Öz yeterlik inançları, çalışma yaşamında da bireylerin kişisel performanslarını etkilemektedir (Basım, Korkmazyürek ve Tokat, 2008). Öz-yeterlik inancı, kişinin yeteneklerini örgütsel hedefler bağlamında değerlendirerek, kişisel hedeflerini oluşturulması ve yeniden düzenlemesi için temel oluşturan kritik bir bileşendir (Applebaum ve Hare, 1996; Guglielmi, Simbula, Schaufeli ve Depolo, 2012).

Öz yeterlik ve işle ilgili davranışlar arasındaki olumlu ilişki birçok çalışma tarafından desteklenerek açıklanmaya çalışılmıştır (Sadri ve Robertson, 1993; Stajkovic ve Luthans, 1998). Örneğin, öz yeterliğin çalışan bağlılığı ve performansının önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilebileceğine dair çalışmalar mevcuttur (Llorens, Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2007, Stajkovic ve Luthans, 1998). Diğer bazı araştırmalar, öz yeterlik algısının stresle başa çıkmada ve psikolojik refahı arttırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Salanova vd., 2005; Llorens vd., 2007; Bandura, 2001). Örgütsel işleyişte, algılanan öz yeterliğin kariyer seçimi ve

gelişimiyle (Jones, 1986), satış performansıyla (Barling ve Beattie, 1983) ilişkili olduğu bulunmuştur.

# BÖLÜM 3
# YAPICI SAPKIN İŞ YERİ DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL GÜVEN, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖZ YETERLİK AÇISINDAN İNCELENMESİ

Bu bölümde, literatürde yer alan tartışmalar ışığında kavramsal çerçevesi oluşturulan model ve hipotezler test edilecektir. Bu doğrultuda, öncelikle çalışmanın amacına, modeline ve hipotezlerine yer verilecek sonrasında, araştırmanın yöntemi ve hipotezlerin test edilmesi için yapılan analizler hakkında bilgi verilecektir.

## 3.1 Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütlerinden aldıkları desteğe ilişkin algılarının, örgütlerine duydukları güvenin ve öz yeterlik inançlarının yapıcı sapkın iş yeri davranışı sergileme eğilimleri üzerinde etkili olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca, algılanan örgütsel destek ve yapıcı sapkın iş yeri davranışı arasındaki ilişkide, öz-yeterlik inancının düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığı da çalışma kapsamında incelenmiştir.

Yapıcı sapkın işyeri davranışlarını konu edinen araştırmalar incelendiğinde, söz konusu davranışların öncüllerine ve neden olabileceği sonuçlara odaklanan sınırlı sayıda (Galperin, 2002; Yıldız, 2015; Galperin ve Burke, 2006; Bodankin ve Tziner, 2009; Yıldız, Erat, Alpkan, Yıldız ve Sezen, 2015; Galperin, 2005) ampirik çalışma olduğu görülmektedir. Önceki bölümde de bahsedildiği gibi yapıcı sapkın iş yeri davranışları örgütün performansını farklı açılardan olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle mevcut çalışmada, yapıcı sapkınlığı etkileme potansiyelinden bahsedilen örgütsel güven ve algılanan örgütsel destek gibi örgütsel faktörlerin yanı sıra, bireysel faktörlerden birisi olan öz yeterlik inancının yapıcı sapkın iş yeri davranışlarıyla ilişkisinin ortaya konmasının faydalı olacağı düşünülmüştür.

Çalışmada örgütsel güven; yöneticiye güven, kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Mayer ve Davis, 1999; Tan ve Lim,

2009). Literatürde örgütsel güven ile yapıcı sapkın iş yeri davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan bazı çalışmalara rastlansa da (Yalap ve Polatçı, 2019, Kura vd., 2016; Yıldız, Alpkan, Ateş ve Sezen, 2015; Robbins ve Galperin; 2010) örgütsel güvenin alt boyutları ile yapıcı sapkın iş yeri davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişkileri ayrı ayrı inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel normları ve prosedürleri ihlal etmeye teşvik edebildiğine değinen çalışmalar mevcut olsa da (Chen vd., 2009; Eisenberger vd., 2001; Kura vd.,2016), ülkemizdeki araştırmalarda söz konusu kavramlar arasındaki ilişkinin Yalap ve Polatçı'nın (2019) çalışması dışında ele alınmadığı görülmektedir.

Yapıcı sapkınlık literatüründe, çalışanların iş rollerini daha geniş bir şekilde tanımlayabilmeleri ve beklenen gerekliliklerin ötesine geçen proaktif roller üstlenmeleri için yüksek öz yeterliğe sahip olmaları gerektiğine değinilmektedir. Öz yeterliğin bireylerin davranışları üzerindeki etkileri çeşitli çalışmalarla kanıtlanmış olmasına (Gist ve Mitchell, 1992) ve yapıcı sapkın davranışların anlaşılmasında önemli bir role sahip olduğunun bilinmesine rağmen (Galperin, 2012), kavramın çalışanların yapıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimlerine etkisi az sayıda çalışmada incelenmiştir (Galperin, 2002; Galperin, 2012). Bu noktadan hareketle, mevcut çalışmada, yapıcı sapkınlık ile potansiyel ilişkisi bilinen ancak özellikle Türkiye'de ki çalışmalarda ampirik olarak incelenmemiş öz yeterlik inancının modele eklenmesi ile konunun bir ileri seviyeye taşınması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın değişkenleri, yapıcı sapkınlık, yapıcı sapkınlıkla ilişkili diğer yapılar ve bu yapılarla bağlantılı olan teorik ve deneysel kanıtlara dayanarak seçilmiştir. Ayrıca, literatür incelenebildiği kadarıyla yapıcı sapkınlığın, örgütsel güven, algılanan örgütsel destek ve öz yeterlik gibi değişkenlerle olan ilişkinin bütünsel olarak ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmak yoluyla, konuya dikkat çekilmesi, bazı boşlukların giderilmesi hedeflenmiştir. Çalışmanın, örgütsel normları ve prosedürleri ihlal eden yapıcı sapkın davranışlar konusundaki bakış açısını genişletebileceği düşünülmektedir. Bu

noktada, çalışma sonunda ulaşılan bulguların literatüre özgün bir katkı sağlaması umut edilmektedir.

### 3.2 Kavramlar Arası İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri

Güven, bir tarafın diğer tarafı kontrol altına alma ihtiyacı hissetmeden güvenilir davranışlar sergileyeceği, en azından zarar vermeyeceği yönündeki olumlu beklentiye işaret etmektedir (Rousseau vd., 1998). Beklentilerle ilgili genel inançlardan gelişen güven, etkileşim sürecinde başkalarına güvenme isteğiyle ile ilişkilidir. Söz konusu etkileşimler aynı zamanda, ekonomik çıkarların ötesine geçen sosyal ve örgütsel yaşamdaki ilişkileri geliştirebilme potansiyeline de sahiptir (Lewicki ve Bunker, 1996). Bu açıdan güven, bir örgütte bireysel davranışı öngören ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli ve olumlu etkilere sahip anahtar değişkenlerden biri olarak kabul edilmektedir (Mahdad, Dehghan, Golparva ve Shoja, 2012). Güven, deneyim ve etkileşimlerin bir fonksiyonu olduğundan, astlar ve üstler arasındaki karşılıklı ilişkilerin de önemli bir bileşenidir (Demir, 2011).

Giderek artan şekilde iş yeri bağlamında incelenen sapkın davranışların (Mertens vd., 2016) yönetim literatüründe çoğunlukla örgüte zarar veren bir davranış olarak ele alındığı görülmektedir (Bennett ve Robinson, 2000; Mitchell ve Ambrose, 2007; Lawrence ve Robinson, 2007; Robinson ve Bennet, 1995; Knudsen, Roman ve Johnson, 2004). Bazı araştırmalarda sapkınlığın yıkıcı yönlerinin yanında olumlu taraflarının olabileceğine dikkat çekilse de (Bennet ve Stamper, 2001, Galperin, 2003, Warren, 2003) yapıcı sapkın davranışların büyük ölçüde keşif aşamasında olduğundan bahsedilebilir.

Örgüt normlarına aykırı davranmak açısından benzer olan yapıcı ve yıkıcı sapkın davranışlar, amaçları (Galperin, 2002; Galperin ve Burke, 2006) ve söz konusu davranışları sergileyenlerin motivasyonları yönünden birbirlerinden oldukça farklı olsalar da birbirleriyle ilişkilidirler (Galperin, 2002; Galperin ve Burke, 2006). Bu nedenle yıkıcı sapkın davranışlarla negatif yönde ilişkilere sahip olduğu kanıtlanan bazı olguların yapıcı sapkın davranış ile pozitif yönde ilişkili olması beklenebilir (Coppler, 2018). Bu kapsamda, Çelik, Turunç ve Beğenirbaş (2011) çalışmalarında

örgütsel güven ile çalışanların yıkıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimleri arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Demir'in (2011), beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları ile gerçekleştirdiği araştırma örgütsel güven ve yıkıcı sapkın iş yeri davranışları arasındaki negatif yönlü ilişkiyi desteklemektedir. Bunların yanı sıra Baghini, Pourkiani ve Abbasi'nin (2014) İran'ın Kerman şehrinde 118 banka çalışanıyla gerçekleştirdikleri araştırmada da örgütsel güven ile sapkın çalışan davranışları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Söz konusu araştırmalara göre, çalışanlar örgütlerine güven duyduklarında yıkıcı sapkın davranış sergileme eğilimi azalmaktadır.

Arshadi ve Piriai (2012) 'nin Esfahan Çelik Şirketinde 325 çalışan ile gerçekleştirdikleri bir diğer araştırmada da, iş yeri sapkınlığının öncüllerini kapsayan bir model test edilmiştir. Söz konusu modelde, güvenirlik ve güven eğilimi bağımsız, kişiler arası güven aracı ve iş yeri sapkınlığının bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmada, kişiler arası güven yoluyla güvenilirliğin ve güven eğiliminin yıkıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde olumsuz ve dolaylı etkilerinin olduğu ortaya konmuştur. Araştırmacılara göre, çalışanların yöneticileri ile samimi ve arzulanan ilişkiler kurmaları iş yeri hakkındaki olumlu geri bildirimleri arttırmakta ve yıkıcı sapkın davranışların sergilenmesi ihtimalini azaltmaktadır (Baghini, Pourkiani ve Abbasi, 2014).

Bir referans grubunun normlarından sapan, niyet veya etkileri açısından pozitif olan (Galperin, 2012), hipernormlarla uyumlu (Vadera vd.,2013), diğer gruplar için bir bütün olarak zararlı olmayan davranışları ifade eden yapıcı sapkın davranışlar (Mertens ve Recker, 2017) karmaşık ve çok boyutlu bir yapıdır. Çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine ilişkin algılarının, tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu da bilinmektedir (Gerstner ve Day, 1997). Çalışanlar, örgütlerinin ve yöneticilerinin kendilerini suistimal etmeyeceklerine inanıp güvendiklerinde, gönüllü ve örgüt yanlısı davranışlarda bulunarak (Erkutlu ve Chafra, 2014) risk almakta ve yenilikçi davranışlar sergileyebilmektedirler (Carmeli ve Spreitzer, 2009). Bu noktada güvene dayalı bir örgüt ikliminin, çalışanların örgüte karşı aidiyet hissetme ve örgüte katkıda bulunma noktasında istekliliklerini artıran faktörlerden birisi olduğu söylenebilir (Mishra, 1996). Benzer şekilde çalışma arkadaşları arasında

karşılıklı güvene dayanan ilişkiler de, iş performansını arttırarak çalışanları örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak yönünde motive edebilmektedir (Çelik ve Turunç, 2012; Smith vd., 1993). Güven sayesinde bireyler enerjilerini kendilerini korumaya kanalize etmek yerine, örgütsel hedeflere yönlendirebilmektedirler (Yıldız, 2015). Aynı zamanda güven, çalışanlar arasındaki uyumun artmasına, grup normlarının gelişmesine (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000), örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi ve aşılması noktasında ekstra rol davranışlarının sergilenmesine sebep olabilmektedir (Akt; Tokgöz ve Seymen, 2013). Literatürde yapıcı sapkınlığın, örgüte güvenmek ile ilişkili olabileceğine işaret eden çeşitli çalışmalar mevcuttur (Eisenberg vd., 2001; Robbins ve Galperin, 2010). Bu kapsamda Robbins ve Galperin (2010), hastalarına yüksek derecede güven duyan hekimlerin, yapıcı sapkın iş yeri davranış sergileme olasılıklarının daha yüksek olabileceğine, daha fazla risk alabileceklerine, zaman zaman politika ve prosedürlerden sapabileceklerine dikkat çekmektedirler. Benzer şekilde O'Neill ve Hastings'de (2011), güven olgusunun yapıcı sapkın davranış sergileme eğiliminin öncülü olabileceğinden bahsetmişlerdir. Yalap ve Polatçı'nın (2019) otelcilik sektörü çalışanları ile gerçekleştirdikleri nitel bir araştırmanın sonuçları da örgütsel güvenin, yapıcı sapkın iş yeri davranışlarının öncüllerinden birisi olduğu varsayımını desteklemektedir. Konuyla ilgili literatür gözden geçirildiğinde, yöneticilere duyulan güvenin yapıcı sapkın davranış kapsamında değerlendirilebilecek olgularla ilişkilerini ele alan çalışmalar da dikkat çekmektedir (Kura vd., 2016). Örneğin, Gao vd.,'nin (2011) Çin'de telekomünikasyon sektöründe çalışan 314 kişi ile gerçekleştirdikleri çalışmada, yöneticiye güven ile yapıcı sapkın davranış olarak kabul edilebilen ses çıkarma davranışı (Vadera vd., 2013) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu kanıtlanmıştır. Söz konusu çalışmada, yapıcı sapkınlık olarak ifade edilen ses çıkarma davranışı; çalışanların problemleri açığa çıkartmaları, bunları dile getirmeleri ve işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri adına yapıcı önerilerde bulunmaları şeklinde ele alınmıştır. Benzer şekilde Mayer ve Gavin (2005) tarafından imalat sektöründe yürütülen çalışmada yöneticiye güven ve yapıcı sapkın davranışlar arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Söz konusu tartışmalardan ve bulgulardan hareketle, güven olgusunun yapıcı sapkın davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak aşağıdaki hipotez ve alt hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Örgütsel güven, yenilikçi yapıcı sapkın işyeri davranışı sergileme eğilimini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

Bu kapsamda, *yöneticiye güven (H1a), kuruma güven (H1b) ve çalışma arkadaşlarına güvenin (H1c) yenilikçi yapıcı sapkın işyeri davranışı sergileme eğilimini olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir.*

Hipotez 2: Örgütsel güven, mücadeleci yapıcı sapkın işyeri davranışı sergileme eğilimini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

Bu kapsamda, *yöneticiye güven (H2a), kuruma güven (H2b) ve çalışma arkadaşlarına güvenin (H2c) mücadeleci yapıcı sapkın işyeri davranışı sergileme eğilimini olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir.*

Hipotez 3: Örgütsel güven, kişiler arası yapıcı sapkın işyeri davranışı sergileme eğilimini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

Bu kapsamda, *yöneticiye güven (H3a), kuruma güven (H3b) ve çalışma arkadaşlarına güvenin (H3c) kişiler arası yapıcı sapkın işyeri davranışı sergileme eğilimini olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir*.

Örgütlerin, çalışanlarının katkılarına değer verdiği ve refahlarını önemsediği yönündeki inançlar (Eisenberger vd., 1986) örgüt yararına sergilenen davranışları belirlemede önemli bir role sahiptir (Eisenberger vd., 1990; Robinson ve Galperin, 2010). Bu bağlamda örgütsel destek algısı, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma konusunda çalışanları daha istekli hale getirebilmekte (Liao, Joshi ve Chuang, 2004; Wayne vd., 2002), onları yapıcı sapkın davranışlar sergilemeye teşvik edebilmektedir (Akt; Vadera vd., 2013). Bahsedilenlerle tutarlı olarak çeşitli araştırmalar da algılanan örgütsel desteğin yapıcı sapkın davranışlar bağlamında

değerlendirilebilen yaratıcı performans (Farmer vd., 2003; Madjar, Oldham ve Pratt, 2002; De Stobbeleir, Ashford ve Buyens, 2011), ihbarcılık, ses çıkarma (Zhou ve George, 2001), ekstra rol davranışları (Chen vd., 2009; Rhoades ve Eisenberger, 2002), ve toplum yanlısı davranışlar (Adebayo, 2005) ile ilişkili olduğu bulunmuştur.

Yapıcı sapkınlık literatürü gözden geçirildiğinde, yapıcı sapkın iş yeri davranışı ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmaların sayısının nispeten az olduğu fark edilse de, söz konusu ilişkiyi destekleyen çeşitli çalışmalardan söz edilebilir. Bu kapsamda, Kura vd.' nin (2016) Nijerya'da kamu kurumlarında 212 tam zamanlı çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırmada algılanan örgütsel destek ve yapıcı sapkın iş yeri davranışı arasında pozitif yönde bir ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yalap ve Polatçı'nın (2019) çalışmasının bulguları da bu sonucu desteklemiştir. Liao, Joshi ve Chuang (2004) örgütsel desteğin çalışanların yıkıcı sapkın davranış sergileme eğilimini azaltabileceği belirtmektedirler. Benzer şekilde çalışanların desteklendikleri takdirde yapıcı sapkın davranışlar sergilemeye daha eğilimli olabileceklerine işaret eden Coppler'da (2018), algılanan örgütsel destek ile yapıcı ve yıkıcı sapkın iş yeridavranışlarının ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, söz konusu çalışmanın sonuçları yıkıcı sapkın davranışlar ile örgütsel destek arasındaki ters yönlü ilişkinin daha güçlü olduğunu göstermiştir. Chen, Chen ve Sheldon (2016) ve Colbert, Mount, Harter, Witt ve Barrick (2004) 'in çalışmaları da algılanan örgütsel destek ile yıkıcı sapkın iş yeri davranışları arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Anlatılanlar ışığında, algılanan örgütsel desteğin yapıcı sapkın iş yeri davranışı sergileme eğilimini etkileyeceği düşünülerek aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

***Hipotez 4***. Örgütsel destek algısı çalışanların yapıcı sapkın iş yeri davranışları sergileme eğilimlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Bu kapsamda *algılanan örgütsel desteğin yenilikçi (H4a), mücadeleci (H4b) ve kişiler arası (H4c) yapıcı sapkın iş yeri davranışları sergileme eğilimini anlamlı ve pozitif yönde etkileyeceği öngörülmektedir.*

Öz yeterlik örgüt içerisindeki insan davranışlarını anlamaya odaklanan çalışmalarda sıklıkla ele alınmaktadır. Bilindiği gibi, insan davranışlarına yön veren belirli tutum ve normatif inançlar zamanla değişebilmektedir (Rothman, 2000). Bireylerin sahip olduğu bilgi ve beceriler ya da deneyimler, davranışı belirleme noktasında tek başına zayıf bir etkiye sahip iken, yetenekleri hakkındaki inanç ve çabalarının davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda öz-yeterlik inancı, bireyin seçimlerini ve duygusal reaksiyonlarını etkileyen bir unsur olarak görülmekte ve insan davranışlarının önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Bandura, 1986; Gist ve Mitchell, 1992). Ayrıca yüksek öz-yeterlik inancının bireylerin hedeflerine bağlılık düzeylerini ve söz konusu hedeflere ulaşmak için harcadıkları çabayı arttırdığı (Bandura, 1989; Wood ve Bandura, 1989) bu nedenle kişisel hedeflere ve performansa etki eden bir unsur olduğu bilinmektedir (Bandura, 1986). Aynı zamanda Bandura (1977) insanların başarabileceklerine inandıkları görevleri seçmeye ve bu doğrultuda çaba göstermeye devam edeceklerini öngörmektedir.

Bireyin kendisine ve yeteneklerine duyduğu inanç kontrol hissini arttırdığından, inisiyatif kullanma (Speier ve Frese, 1997) ve görüşlerini açıkça ifade etme (Withey ve Cooper, 1989) gibi yapıcı sapkın davranış olarak değerlendirilebilen davranışların sergilenmesinde önemli bir faktör olarak görülmektedir (Akt; Galperin, 2012). Bahsedilenlerle tutarlı olarak bazı araştırmalar, öz yeterlik ile proaktif davranış arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Örneğin Parker, Williams ve Turner (2006) öz-yeterliğin, proaktif iş davranışları ile ve aynı zamanda proaktif kişiliğin, öz-yeterlik ve esnek rol yönelimleri ile pozitif ilişkili olduğu bulgulamışlardır. Hornung ve Rousseau (2007) tarafından yapılan araştırmada öz yeterliğin, kişisel inisiyatif kullanımını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öz yeterlik, çalışanların proaktif rolleri yerine getirmek için sahip olmaları gereken özelliklerden biri olarak görülmektedir. Benzer şekilde yapıcı sapkın davranışlar da, çalışanların proaktif olmalarını, risk almalarını ve örgütün daha iyi olması için kurallara aykırı davranışlarda bulunmalarını gerektirmektedir (Parker, 1998). Galperin (2002) yüksek derecede öz yeterliğe sahip çalışanların daha fazla yapıcı sapkın davranışlar sergileyeceklerini belirtmektedir. Galperin bir diğer çalışmasında da (2012), öz

yeterlik inancı yüksek olan çalışanların, daha geniş bir dizi iş görevini gerçekleştirecekleri yönündeki inançları dolayısıyla kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranışlar sergilemeye daha eğilimli olacaklarının altını çizmektedir. Bennett (1998) öz yeterliğin bireyin yıkıcı sapkın davranışlar sergileme motivasyonunda merkezi bir rol oynadığını belirtse de bu ilişki henüz test edilmemiştir.

Yukarıdaki argümanlara dayanarak, öz yeterliğin yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde etkili olduğu düşünülüp aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

*Hipotez 5:* Öz yeterlik inancı çalışanların yapıcı sapkın iş yeri davranışları sergileme eğilimlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Bu kapsamda*, öz yeterlik inancının yenilikçi (H5a), mücadeleci (H5b) ve kişiler arası (H5c) yapıcı sapkın iş yeri davranışı sergileme eğilimini anlamlı ve pozitif yönde etkileyeceği öngörülmektedir*.

Çalışanların örgütlerinin kendilerine sağladığı desteğe yönelik algıları onların işlerine yönelik davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Güney vd., 2007). Örgütlerinin desteğini hisseden çalışanlar işlerini daha olumlu görmekte, örgütlerine daha fazla yatırım yapmakta (Cropanzono vd., 1997), örgütün hedeflerine ulaşması için daha çok çaba harcamaktayken (Cropanzono vd., 1997), zayıf örgütsel destek algılayan çalışanlar örgütleriyle daha az ilgilenmeyi seçebilmektedirler (Eisenberger vd., 1986). Karşılıklılık normları (Gouldner, 1960) ve sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) bağlamında algılanan örgütsel destek, bireylerde örgütün gelişimine ve genel verimliliğine katkıda bulunma zorunluluğunu doğurmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden çalışanlar, gördükleri olumlu muamele karşısında kendilerini olumlu karşılıklar vermek zorunda hissedebilmektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu sebeple algılanan örgütsel desteğin, istenen iş tutumlarıyla olumlu bir ilişki içerisinde olduğu bilinmektedir (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011; Caesens ve Stinglhamber, 2014).

Örgütler, heterojen bireylerden oluştuğundan çalışanlar çevresel özellikleri farklı şekillerde algılayıp yorumlamakta (Chiu vd., 2005), bu durum onların örgütsel

olaylara cevap verme biçimlerini etkilemektedir (Akt; Banerjee ve Somanathan, 2001). Bu nedenle örgütsel konuları ele alırken kişilik özelliklerinin ve bireysel farklılıkların göz önünde bulundurulması gerektiğinden bahsedilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Öz yeterlik, bireylerin seçimlerini, duygusal tepkilerini (Gist ve Mitchell, 1992) ve davranışlarını şekillendiren (Bandura, 1986) kişilikle ilişkili unsurlardan birisidir. Speier ve Frese'e göre (1997), öz yeterlik, bireylerin insiyatif kullanıp kullanmama kararlarını etkilemektedir ve çalışma ortamı ile kişisel inisiyatif arasındaki ilişki öz yeterliğin bir işlevidir. Ayrıca kişilik, bireylerin örgütte deneyimledikleri olayları iyi ya da kötü niyetli olarak yorumlamalarında etkili olduğundan örgütsel destek algısının farklılaşmasına yol açabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Caesens ve Stinglhamber, 2014). Daha spesifik olarak, bazı araştırmacılar, öz yeterliğin, bireyin kendini düzenlemede önemli bir faktör olan kontrol etme yeteneğini ve istekliliğini etkilemedeki rolünü vurgulamaktadır (Shunk ve Zimmerman, 2007; Zimmerman, Bandura ve Martinez-Pons, 1992). Durumsal kısıtlamalar mevcut olsa da çalışanlar işleri üzerinde kontrol sahibi olduklarında inandıklarında ve örgütsel destek algıladıklarında öz yeterlik inancı düşük olan bireylere kıyasla daha fazla insiyatif kullanabilmektedirler.

İnovasyon literatüründe öz yeterliğin yapıcı sapkın davranışları kolaylaştıracağı öne sürülmektedir (Galbraith, 1982; Kanter, 1988). Ayrıca işin özerklik derecesinin çalışanlara, yerleşik rutin ve prosedürlerden sapma fırsatı tanıyabileceği (Galperin, 2002) bu fırsatı yeni fikirler üretmek için kullanan çalışanların yenilikçi sapkın davranışlar sergileyebilecekleri belirtilmektedir (Galperin, 2002). Galperin (2002), rol sınırlarını genişletebilme yeterliliğinin yapıcı sapkın işyeri davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtse ve yüksek düzeyde rol sınırlarını genişletebilme yeterliliğine sahip bireylerin daha az yıkıcı sapkın davranışlarda bulunduğunu ortaya koysa da, kavramın yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerindeki etkileri hakkında az şey bilinmektedir.

Çalışanlar pek çok durumda herhangi bir davranışta bulunmadan önce riskleri değerlendirirler ve kişilik algılanan risk düzeyinin farklı algılanmasına neden olur (Dal ve Eroğlu, 2015). Algılanan örgütsel destek seviyesi kişilik özelliklerine bağlı olarak değişebileceğinden farklı davranışlara neden olabilir. Bu yüzden, algılanan

örgütsel destek ile yapıcı sapkın davranışlar arasındaki ilişkinin sadece "biri diğerini etkiler" şeklindeki bir yargıdan daha karmaşık olması beklenebilir. Dolayısıyla söz konusu ilişki bireylerin öz- yeterlik inançlarının düşük ya da yüksek olmasına bağlı olarak güçlenebilir ya da zayıflayabilir. Açıklamalar ışığında örgütsel destek algılayan çalışanların zorunlu olmasalar bile, kuralların esnetilmesine ya da ihlaline dönük ancak örgütün işleyişine katkı sağlayacak davranışlar sergilemeye daha eğilimli olmaları ve söz konusu ilişkinin gücünün kişilikle ilgili unsurlardan birisi olan öz-yeterlilik inancına bağlı olarak değişeceği ileri sürülebilir. Bu bilgilerden yola çıkarak aşağıdaki hipotez ve alt hipotezler oluşturulmuştur.

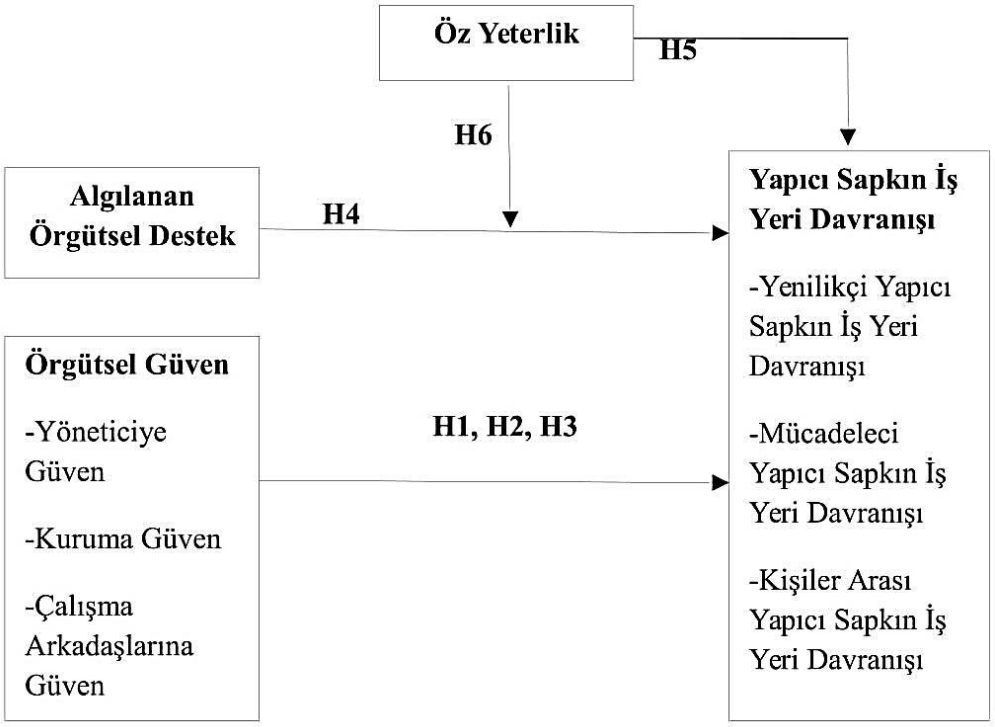
***Hipotez 6.*** Örgütsel destek algısının yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerine etkisinde öz yeterliğin düzenleyici bir rolü vardır.

*Algılanan örgütsel desteğin yenilikçi (H6a), mücadeleci (H6b) ve kişiler arası (H6c) yapıcı sapkın davranışlara etkisinde öz yeterlik inancı düzenleyici rol oynamaktadır.* Öz-yeterlik inancının yüksek olduğu durumlarda, algılanan örgütsel desteğin yapıcı sapkın davranışlarına olumlu yönde etkisi artmaktadır.

### 3.3 Araştırmanın Modeli

Çalışan davranışları örgütsel davranış literatüründe oldukça ilgi gören konulardan birisidir. Bireylerin memnuniyet ve/veya memnuniyetsizlikleri onların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını büyük ölçüde şekillendirmektedir. Bununla birlikte çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarını şekillendiren unsurlar sadece örgütle ilgili değildir. Bu noktada, kişilik özelliklerinin de belirleyici olduğundan bahsedilebilir. Bu nedenle mevcut çalışmada hem kişisel hem de örgütsel değişkenlerin yer aldığı bir model önerilmiştir. İlgili literatür çerçevesinde geliştirilen model şekil 3.1'de görsel olarak ifade edilmektedir.

**Şekil 3.1: Araştırma modeli**




## 3.4 Metodoloji

Çalışmanın bu bölümünde, anket formunun hazırlanması, örneklem, veri toplama, pilot uygulama, ön analizler ve yöntem konusunda bilgi verilecektir.

### 3.4.1 Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Çalışmada yer alan değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Öncelikle çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığı, bireysel bir değerlendirme yapılmayacağı, yanıtların toplu bir şekilde değerlendirileceği belirtilmiştir. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, katılımcıların yapıcı sapkın iş yeri davranışı sergileme eğilimlerini, örgütsel destek algılarını, örgüte duydukları güven düzeyini ve öz-yeterlik inançlarını belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Oluştutulan anket formu Ek-1'de sunulmuştur.

Anketin ilk bölümünde katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslekte çalışma süresi ve görev unvanı gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik altı soruya yer verilmiştir.

Çalışanların örgütsel destek algılarını ölçmek için Eisenberger vd.'nin (1986) geliştirmiş olduğu 36 maddeden oluşan Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin yine Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch (1997) tarafından sadeleştirilen 8 maddelik kısa formu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Akalın (2006) tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa içsel tutarlılık katsayısı 0.87 bulunmuştur. Ölçek, 5'li Likert tipinde 1- Hiç Katılmıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum aralığında değerlendirilmektedir. Ölçekteki 'Bu kurumda yöneticilerim bana çok az ilgi gösterir' ve 'Mümkün olan en iyi işi bile yapmış olsaydım yöneticilerim bunu fark etmezdi' ifadeleri ters kodlu sorulardır.

Çalışanların öz-yeterlik algılarını belirlemek için Jerusalem ve Schwarzer (1979) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye uyarlaması Yeşilay (1996) tarafından yapılan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte bireylerin stresli yaşam olaylarını deneyimledikten sonra güçlüklerle başa çıkma ve uyum sağlama noktasındaki inançlarını anlamaya yönelik 10 ifade yer almaktadır. Ölçek, likert tipi bir ölçek olup alınan yüksek puanlar yüksek düzeyde öz yeterlik algılarına; düşük puanlar ise düşük düzeyde öz yeterlik algılarına işaret etmektedir. Orijinal çalışmada, ölçeğin Cronbach-alfa güvenilirlik katsayısı 0.82 dir. Yeşilay (1996) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach-alfa güvenilirlik katsayısı ise 0,83 olarak bulunmuştur.

Çalışanların yapıcı sapkın işyeri davranışı sergileme eğilimlerini belirlemek için Galperin (2002) tarafından geliştirilen, Yıldız (2015) tarafından Türkçe'ye çevrilen 16 maddelik "Yapıcı Sapkın İşyeri Davranışları" ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekte, yenilikçi ve kişiler arası yapıcı sapkın davranışları belirlemeye yönelik 5'er ifade, mücadeleci yapıcı sapkın davranışları belirlemeye yönelik ise 6 ifade yer almaktadır. Ölçek Likert tipinde olup, orijinal ölçekteki Cronbach's Alpha katsayıları yenilikçi yapıcı sapkın işyeri davranışı için 0.72, mücadeleci yapıcı sapkın işyeri davranışı için 0.75, kişiler arası yapıcı sapkın işyeri davranışı için 0.66 dir.

Örgütsel güven düzeyini belirlemek için Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Demircan (2003) tarafından yapılan, 12 ifadenin yer aldığı Örgütsel Güven Envanteri (Organizational Trust İnventory) ile Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen ve 6 ifadeden oluşan Kişilerarası Güven Ölçeği (İnterpersonal Trust Scale) kullanılmıştır. Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ölçekte ilk 8 ifade yöneticiye güveni, sonraki 4 ifade örgüte güveni belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Çalışmada yöneticiye güven ve örgüte güven boyutlarının Cronbach's Alpha katsayıları sırasıyla 0.88 ve 0.80 olarak tespit edilmiştir (Yılmaz, 2005). Çalışma arkadaşlarına güveni belirleyebilmek için ise Cook ve Wall'ın (1980) geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Türkçe uyarlaması Omarov (2009) tarafından yapılmış olan ölçeğin çalışma arkadaşlarına güven bileşeni için Cronbach's Alpha katsayısı 0.90 olarak tespit edilmiştir.

### 3.4.2 Örnekleme Yöntemi

Türkiye finans sektöründe ciddi bir paya sahip olan özel bankalar, ülke ekonomisinde önemli bir rol oynamaktadır. Bankaların kar maksimizasyon politikaları göz önüne alındığında, çalışanların yoğun rekabetten kaynaklanan baskı altında müşteri memnuniyetine, örgüt hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olacak, ortalamanın üzerinde bir performans sergilemeleri beklenmektedir. Bankalar için çalışanlarının daha etkili ve verimli çalışması, yenilikçi ve yaratıcı yollarla karşılaştıkları problemleri çözmeleri önem taşımaktadır. Neredeyse müşteri memnuniyeti ve yoğun rekabetin yönlendirdiği finans sektöründe bu yenilikçi ve yaratıcı yolların keşfi sırasında çalışanların normlardan sapması muhtemel gözükmektedir. Bu sebeple çalışma alanı olarak özel banka çalışanları tercih edilmiştir. Ana kitle olarak Ankara ilinde bulunan özel banka çalışanları seçilmiştir. Ancak ana kitlenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırma, sadece örneklemi temsil etmekte olup, elde edilen sonuçlar genellenememektedir. Araştırmada, kabul edilebilir maksimum hata düzeyinin -/+0.05'i aşmaması benimsenmiştir. Araştırmada 0.95'lik güven düzeyi yeterli bulunmuştur. Örneklem hacminin hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılmıştır (Özdemir, 2013).

$$n = \frac{\mathrm{N}.\Pi(1-\Pi)}{\Pi(1-\Pi)+(\mathrm{N}-1)(\frac{\mathrm{E}}{\mathrm{Z}})^2}$$

Burada,

n: Örneklem hacmi

E: Hata düzeyi (0,05)

Z: Belirli bir güven düzeyine karşılık gelen standart normal dağılım değeri (tablo değeri: 1.96)

Π=Anakitle oranı (0,5)

N=1000 (Ankara iline bağlı 8 adet ilçe merkezinde yaklaşık 1000 özel banka çalışanı bulunmaktadır.)

Bu veriler ışığında örneklem hacmi;

$n = \frac{1000.(0.5)(1-0.5)}{(0.5)(1-0.5)+(1000-1)(\frac{0.05}{1.96})^2} \approx 278$ olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi ile 278 < 301 banka çalışanına ulaşılmıştır. Bankaların mesai saatleri ve çalışma tempoları dikkate alınarak katılımcıların bir kısmı ile yüz yüze görüşülerek anketler uygulanmış, diğer katılımcıların yanıtları ise https://docs.google.com/forms adlı web tabanlı veri toplama sitesi üzerinden toplanmıştır. Araştırmada veri toplanacak link, araştırmacı tarafından internet üzerinden mail grupları ve sosyal medya hesapları aracılığıyla banka çalışanları ile ayrıca paylaşılmıştır.

### 3.4.3 Anketin Pilot Uygulaması

Ön test anketin, uygulanacağı hedef kitleye uygunluğunu belirlemede önemli bir araçtır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, çalışmanın ön testi 49 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği, 0 ile 1 arasında değer alan Cronbach's alfa katsayısı ile belirlenmektedir. Değer 1'e yaklaşıldıkça güvenilirlik düzeyi artmaktadır. Cronbach's alfa katsayısının 0.70 den büyük olması istenen bir durumdur (Büyüköztürk, 2004). Araştırmanın pilot uygulamasına ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.1'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.1: Pilot uygulamanın güvenilirlik analizi sonuçları**

| Değişkenler | Cronbach Alfa |
|---|---|
| **Algılanan Örgütsel Destek** | 0.86 |
| **Öz Yeterlik** | 0.91 |
| **Örgütsel Güven** | |
| Yöneticiye Güven | 0.95 |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | 0.98 |
| Kuruma Güven | 0.91 |
| **Yapıcı Sapkın Davranış** | |
| Yenilikçi Yapıcı Sapkın Davranış | 0.90 |
| Mücadeleci Yapıcı Sapkın Davranış | 0.93 |
| Kişilerarası Yapıcı Sapkın Davranış | 0.87 |

Tablo 3.1'de görülebileceği gibi algılanan örgütsel destek, öz yeterlik, örgütsel güven ve yapıcı sapkın davranışı ölçeklerinin Cronbach's alfa değerlerinin 0,86 ile 0,98 arasında değiştiği ve güvenirliklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, ön test uygulaması sırasında yüz yüze görüşme fırsatı elde edilen çalışanlardan, anketin açık, anlaşılır ve kolay cevaplanabilir olduğuna dair olumlu geri dönüşler alınmıştır. Yapılan ön analiz neticesinde ölçeklerden çıkarılması gereken maddeler olmadığına karar verildiğinden ve banka çalışanlarından veri toplamının güçlüklerinden dolayı ön test için kullanılan veriler esas uygulamaya dahil edilmiştir.

## 3.5 Bulgular

### 3.5.1 Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların bazı demografik özelliklerine ait sıklık (n) ve yüzde (%) değerleri Tablo 3.2.'de sunulmaktadır.

**Tablo 3.2: Demografik değişkenlere ilişkin bulgular**

| | | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|---|---|---|---|
| Cinsiyet | Kadın | 147 | 48.8 |
| | Erkek | 154 | 51.2 |
| Medeni Durum | Bekar | 149 | 49.5 |
| | Evli | 152 | 50.5 |
| Eğitim Durumu | Lise | 2 | 7 |
| | Ön Lisans | 12 | 4 |
| | Lisans | 244 | 81.1 |
| | Lisans üstü | 43 | 14.3 |
| Yaş | 18-25 | 17 | 5.6 |
| | 26-35 | 153 | 50.8 |
| | 36-50 | 122 | 40.5 |
| | 51-65 | 9 | 3 |
| Meslekteki Kıdem | 1 yıldan az | 5 | 1.7 |
| | 1-5 yıl | 99 | 32.9 |
| | 6-10 yıl | 93 | 30.9 |
| | 11-15 yıl | 71 | 23.6 |
| | 16 yıl ve üzeri | 33 | 11.0 |
| Görev Ünvanı | Yönetici | 64 | 21.3 |
| | Yönetici Olmayan | 237 | 78.7 |

Tablo 3.2'e göre çalışmaya katılan bireylerin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde %48.8'inin kadın, %51.2'sinin ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakılacak olursa %7'sinin lise mezunu, %4'ünün ön lisans, %81.1'inin lisans ve %14.3'ünün yüksek lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %21.3'ü yönetici pozisyonundayken %78.7'si yönetici olmayan personeldir. Meslekte çalışma süreleri dikkate alındığında %1.7'sinin 1 yıldan az, %32.9'unun 1-5 yıldır, %30.9'unun 6-10 yıldır, %23.6'sının 11-15 yıldır ve %11'inin 16 yıl ve üzeri bir zamandır banka çalışanı oldukları görülmektedir.

### 3.5.2 Verilerin Düzenlenmesi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın hipotezlerin test edilmesine başlanmadan önce, verilerin analize hazır hale getirilmesi amacıyla eksik veri analizi yapılarak veriler gözden geçirilmiş, araştırmaya dahil edilemeyecek veri olmadığının anlaşılmasından sonra 301 çalışandan toplanan veriler IBM SPSS 22.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programında analize tabi tutulmuştur. Ayrıca verinin genel profilini görebilmek amacıyla değişkenlerin ve alt boyutlarının ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. İlgili değerler Tablo 3.3'de sunulmaktadır.

**Tablo 3.3: Ankette yer alan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri**

| | N | Min. | Maks. | $\bar{X}$ | S | Çarpıklık | Basıklık |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Algılanan Örgütsel Destek | 301 | 1.00 | 5.00 | 3.6902 | 0.8976 | -0.926 | 0.491 |
| Öz Yeterlik | 301 | 1.00 | 5.00 | 4.1661 | 0.6863 | -0.932 | 2.001 |
| Yapıcı Sapkın İşyeri Davranışı | | | | | | | |
| Yenilikçi | 301 | 1.00 | 7.00 | 4.8771 | 1.1616 | -0.571 | 0.911 |
| Mücadeleci | 301 | 1.00 | 7.00 | 3.9048 | 1.4557 | -0.639 | -0.376 |
| Kişiler Arası | 301 | 1.00 | 6.00 | 3.5867 | 1.1334 | -0.330 | -0.350 |
| Örgütsel Güven | | | | | | | |
| Yöneticiye | 301 | 1.00 | 5.00 | 3.8991 | 0.9505 | -1.261 | 1.859 |
| Kuruma | 301 | 1.00 | 5.00 | 3.7782 | 1.0472 | -1.110 | 0.792 |
| Çalışma Arkadaşlarına | 301 | 1.00 | 5.00 | 3.9264 | 0.9331 | -1.095 | 1.356 |

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, tamamının -2 ile +2 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Bazı kaynaklara göre çarpıklık ve basıklık katsayısı -2 ile +2 arasında olan verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığı kabul edilebilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının normal dağılıma yakın olduğu ve parametrik test tekniklerinden faydalanılması konusunda bir çekince olmadığına karar verilmiştir.

### 3.6 Faktör Analizi

Çalışmada, ölçeklerin yapısal geçerliliğini istatistiki olarak tespit etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve "varimax" döndürme tekniği kullanılarak açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla öncelikle KMO ve Barlett testleri yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterliliği için KMO değerlerine, maddeler arası korelasyonun faktör analizine uygunluğu için de Barlett değerlerine bakılması önerilmektedir. KMO değerleri 0.50 ile 0.60 arasında "kötü", 0.60 ile 0.70 arasında "zayıf", 0.70 ile 0.80 arasında "orta", 0.80 ile 0.90 arasında "iyi", 0.90 üzerinde ise "mükemmel" olarak yorumlanmaktadır (Kulaksız, 2016). Barlett değerlerinin de 0,05 düzeyinde ($p<0.05$) anlamlı olması gerekmektedir. Tablo 3.5'te ölçeklerin KMO ve Barlett değerleri yer almaktadır.

**Tablo 3.4: Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett değerleri**

| Ölçekler | KMO Değerleri | Barlett's Testi | p |
|---|---|---|---|
| Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı | 0.914 | 5608,93 | <0.001 |
| Örgütsel Güven | 0.947 | 10426,23 | <0.001 |
| Algılanan Örgütsel Destek | 0.862 | 2439,49 | <0.001 |
| Öz Yeterlik | 0.938 | 3601,39 | <0.001 |

* $p<0.05$

Tablo 3.4 incelendiğinde ölçeklerin her birine ait KMO değerleri (0.914>0.60, 0.947>0.60, 0.862>0.60, 0.938>0.60) örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Barlett testi değerlerinin hepsinin anlamlı ($p<0.05$) olması ise değişkenler arasında istenen ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

Aşağıda her bir ölçeğin faktör yapılarına ait tablolara yer verilmiştir. Faktör sayıları belirlenirken öz değer istatistiği dikkate alınmıştır.

**Tablo 3.5: Algılanan örgütsel destek ölçeği faktör yapısı**

| Boyut | Madde | Faktör Yükü | Varyans | Öz Değer |
|---|---|---|---|---|
| **Faktör 1** **Algılanan Örgütsel Destek** | 1.Bu kurum benim amaçlarıma ve değerlerime gerçekten önem verir. | 0.889 | 65.432 | 5.235 |
| | 2.Bir problemim olduğunda kurumdaki yöneticilerimden destek alabilirim. | 0.913 | | |
| | 3.Bu kurum benim refahımı düşünür. | 0.900 | | |
| | 4.Bu kurumdaki yöneticilerim, işimi yeteneğimin en üst seviyesinde gerçekleştirebilmem için bana yardım etme konusunda elinden geleni yapar. | 0.918 | | |
| | 5.Mümkün olan en iyi işi bile yapmış olsaydım yöneticilerim bunu fark etmezdi. | 0.542 | | |
| | 6.Bu kurumda çalışanların işteki genel tatminine önem verilir. | 0.820 | | |
| | 7.Bu kurumda yöneticilerim bana çok az ilgi gösterir. | 0.525 | | |
| | 8.Bu kurumda fikirlerime önem verilir. | 0.847 | | |

Tablo 3.5'da öz değeri 1'den büyük tek faktör söz konusudur. Bu faktör toplam varyansın %65' ini açıklamaktadır.

**Tablo 3.6: Öz yeterlik ölçeği faktör yapısı**

| Boyut | Madde | Faktör Yükü | Varyans | Öz Değer |
|---|---|---|---|---|
| **Faktör 1** **Öz Yeterlik** | 1. Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözmenin bir yolunu daima bulabilirim. | 0.811 | 77.530 | 7.753 |
| | 2. Bana karşı çıkıldığında, istediğimi elde etmemi sağlayacak bir yol ve yöntem bulabilirim. | 0.850 | | |
| | 3. Amaçlarıma bağlı kalmak ve bunları gerçekleştirmek benim için kolaydır. | 0.865 | | |
| | 4. Beklenmedik olaylarla etkili bir biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum. | 0.867 | | |
| | 5. Yeteneklerim sayesinde beklenmedik durumlarla nasıl baş edebileceğimi biliyorum. | 0.913 | | |
| | 6. Gerekli çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim. | 0.889 | | |
| | 7. Baş etme gücüme güvendiğim için zorluklarla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim. | 0.912 | | |
| | 8. Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim. | 0.916 | | |
| | 9. Başım dertte olduğunda, genellikle bir çözüm düşünebilirim. | 0.900 | | |
| | 10. Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim. | 0.877 | | |

Tablo 3.6'de yine öz değeri 1'den büyük tek faktöre rastlanılmıştır. Bu faktör toplam varyansın %77.530'unu açıklamaktadır.

**Tablo 3.7: Yapıcı sapkın iş yeri davranışı ölçeği faktör yapısı**

| Boyut | Madde | Faktör Yükü | Varyans | Öz Değer |
|---|---|---|---|---|
| **Faktör 1** **Yenilikçi Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı** | 1. İşimle ilgili problemlere yaratıcı çözümler getirdim. | 0.836 | 25.145 | 2.115 |
| | 2. İşimle ilgili günlük prosedürleri yerine getirmek için yenilikçi yollar aradım. | 0.871 | | |
| | 3. İş hedeflerime ulaşmak için alışılmışın dışında yollara başvurdum. | 0.857 | | |
| | 4. İşimle ilgili problemleri kabul edilen geleneksel yöntemler dışında çözdüm. | 0.798 | | |
| | 5. Çalışma grubumun performansını geliştirmek için değişiklikler getirdim. | 0.737 | | |
| **Faktör 2** **Mücadeleci Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı** | 1. Görevimi yerine getirmek için kuralları esnettim ya da çiğnedim. | 0.835 | 31.487 | 9.597 |
| | 2. Bir problemi çözmek için şirket prosedürlerini ihlal ettim. | 0.891 | | |
| | 3. Bir müşterinin sorununu çözmek için örgütsel prosedürlerden ayrıldım. | 0.906 | | |
| | 4. Müşteriyi tatmin etmek için kurallara aykırı davrandım. | 0.649 | | |
| | 5. Bir problemi çözmek için fonksiyonel olmayan örgüt politikalarından veya prosedürlerinden ayrıldım. | 0.863 | | |
| | 6. Hizmet yada ürün kalitesini artırmak için örgütsel gerekliliklerden ayrıldım. | 0.765 | | |
| **Faktör 3** **Kişiler Arası Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı** | 1. Olumlu bir örgütsel değişim gerçekleştirmek için iş arkadaşlarıma yanlışlarını bildirdim. | 0.573 | 25.004 | 1.349 |
| | 2. Mevcut iş prosedürlerini geliştirmek için yöneticimin talimatlarını takip etmedim. | 0.773 | | |
| | 3. Mevcut iş prosedürlerini geliştirmek için çalışma grubumdakilerle görüş ayrılığı yaşadım. | 0.862 | | |
| | 4. Daha etkili olabilmek için yöneticimin talimatlarına uymadım. | 0.769 | | |
| | 5. Olumlu bir örgütsel değişim gerçekleştirmek için yanlış giden bir şeyi şirketimde bir başkasına bildirdim. | 0.839 | | |
| **TOPLAM** | | | **81.636** | |

Tablo 3.7'de öz değeri 1'in üzerinde olan 3 faktör söz konusudur. İlk faktör toplam varyansın %25.145'ini açıklarken, ikinci faktör %31.487'sini ve üçüncü faktör %25.004'ünü açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %81.636 olan 3 alt faktöre ulaşılmıştır. Yapıcı sapkın iş yeri davranışına ait ölçekte yer alan bu 3 alt faktör "yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışı", "mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışı" ve "kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışı" dır.

**Tablo 3.8: Örgütsel güven ölçeği faktör yapısı**

| Boyut | Madde | Faktör Yükü | Varyans | Öz Değer |
|---|---|---|---|---|
| **Faktör 1 Yöneticiye Güven** | 1.Yöneticimin teknik olarak yeterli olduğuna güvenirim. | 0.728 | 39.603 | 15.042 |
| | 2. Yöneticimin iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim. | 0.767 | | |
| | 3. Yöneticimin kurallar doğrultusunda hareket edeceğine güvenirim. | 0.815 | | |
| | 4. Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna güvenirim. | 0.835 | | |
| | 5. Yöneticimin işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim. | 0.806 | | |
| | 6. Yöneticimin bana söylediklerine inanırım. | 0.793 | | |
| | 7. Yöneticim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına inanırım. | 0.789 | | |
| | 8. Yöneticimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım. | 0.793 | | |
| **Faktör 2 Kuruma Güven** | 1. Çalıştığım işletmenin bana adil davranacağına güveniyorum. | 0.663 | 39.094 | 1.022 |
| | 2. Çalıştığım işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir. | 0.662 | | |
| | 3. Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir. | 0.675 | | |
| | 4. Çalıştığım işletmede birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir. | 0.718 | | |
| **Faktör 3 Çalışma Arkadaşlarına Güven** | 1. Çalıştığım işletmede herhangi bir zorlukla karşılaşırsam, çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceklerine inanıyorum. | 0.811 | 12.664 | 1.002 |
| | 2. Eğer ihtiyacım olursa, çalışma arkadaşlarımın bana yardım eli uzatacaklarına güvenirim. | 0.835 | | |
| | 3. Çalışma arkadaşlarımın çoğu, sözlerine güvenilir insanlardır. | 0.830 | | |
| | 4. Çalışma arkadaşlarımın yeteneklerine olan güvenim tamdır. | 0.810 | | |
| | 5. Çalışma arkadaşlarım yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yaparlar. | 0.805 | | |
| | 6. Çalışma arkadaşlarımın dikkat isteyen işlerde yaptığım işi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim. | 0.807 | | |
| **TOPLAM** | | | **91.361** | |

Tablo 3.8'da öz değeri 1'in üzerinde olan 3 faktöre rastlanılmıştır. Bu faktörlerden ilki varyansın %39.603'ünü, ikincisi %39.094'ünü ve üçüncüsü %12.664'ünü açıklamaktadır. Toplamda varyansı %91.361 olan bu üç faktör "yöneticiye güven", "kuruma güven" ve "çalışma arkadaşlarına güven" dir.

Analiz kapsamında, açımlayıcı faktör analizi sonuçlarını doğrulamak amacıyla Harman Tek Faktör testi uygulanmıştır. Modeli oluşturan değişkenlerin alt boyutlarının tek bir faktör altında açıklanıp açıklanmadığı bu test kapsamında kontrol edilmiştir. Analiz sonucunda yapıcı sapkın davranışın boyutları olarak yenilikçi yapıcı sapkın davranışın açıklanan varyans oranı değerinin %77.610, mücadeleci yapıcı sapkın davranışın %84.001 ve kişiler arası yapıcı sapkın davranışın %76.456 olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde örgütsel güven boyutları olarak yöneticiye güvenin açıklanan varyans oranı değerinin %89.887, kuruma güvenin %90.587 ve çalışma arkadaşlarına güvenin %91.957 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlerin önerilen sınır değer olan %50'nin üzerinde olduğu görülmüştür (Podsakoff ve Organ, 1986). Bu şekilde her bir alt boyut değişkeninin tek faktörlü yapıda oldukları tespit edilmiştir.

Çalışmada ele alınan değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 3.9).

**Tablo 3.9: Temel değişkenlere ilişkin korelasyon tablosu**

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Yenilikçi Yapıcı Sapkın Davranış | 1 | | | | | | | |
| 2 | Mücadeleci Yapıcı Sapkın Davranış | $0.552^{**}$ | 1 | | | | | | |
| 3 | Kişilerarası Yapıcı Sapkın Davranış | $0.586^{**}$ | $0.730^{**}$ | 1 | | | | | |
| 4 | Yöneticiye Güven | $0.432^{**}$ | $0.436^{**}$ | $0.386^{**}$ | 1 | | | | |
| 5 | Kuruma Güven | $0.418^{**}$ | $0.474^{**}$ | $0.340^{**}$ | $0.894^{**}$ | 1 | | | |
| 6 | Çalışma Arkadaşlarına Güven | $0.482^{**}$ | $0.463^{**}$ | $0.366^{**}$ | $0.847^{**}$ | $0.916^{**}$ | 1 | | |
| 7 | Algılanan Örgütsel Destek | $0.469^{**}$ | $0.506^{**}$ | $0.451^{**}$ | $0.746^{**}$ | $0.784^{**}$ | $0.750^{**}$ | 1 | |
| 8 | Öz Yeterlik | $0.615^{**}$ | $0.372^{**}$ | $0.398^{**}$ | $0.556^{**}$ | $0.534^{**}$ | $0.582^{**}$ | $0.534^{**}$ | 1 |

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı ($p<0.01$)

Faktörler arası ilişki derecesi 0-0.30 arası değerler için düşük düzey, 0.30-0.70 arası değerler için orta düzey ve 0.70-1 arası değerler için ise yüksek düzey olarak

nitelendirilmektedir (Kulaksız, 2016). Korelasyon analizi sonuçları değişkenlerin birbirleri ile orta ve yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkileri olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.7 Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizleri kapsamında çalışmada kullanılan her bir ölçeğin ve ölçekte yer alan her bir maddenin Cronbach's alfa katsayılarına, madde çıkartılması halindeki Cronbach's alfa katsayılarına ve madde toplam ilişkilerine bakılmıştır. Söz konusu değerler Tablo 3.4'de görülmektedir.

**Tablo 3.10: Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları**

| İfadeler | Ölçek | Madde Toplam İlişkisi | Madde Çıkarıldığında Alfa |
|---|---|---|---|
| ***Algılanan Örgütsel Destek*** | **0.91** | | |
| **1.**Bu kurum benim amaçlarıma ve değerlerime gerçekten önem verir. | | 0,79 | 0.89 |
| **2.**Bir problemim olduğunda kurumdaki yöneticilerimden destek alabilirim. | | 0.84 | 0.88 |
| **3.**Bu kurum benim refahımı düşünür. | | 0.80 | 0.88 |
| **4.**Bu kurumdaki yöneticilerim, işimi yeteneğimin en üst seviyesinde gerçekleştirebilmem için bana yardım etme konusunda elinden geleni yapar. | | 0.84 | 0.88 |
| **5.**Mümkün olan en iyi işi bile yapmış olsaydım yöneticilerim bunu fark etmezdi. | | 0.54 | 0.91 |
| **6.**Bu kurumda çalışanların işteki genel tatminine önem verilir. | | 0.71 | 0.89 |
| **7.**Bu kurumda yöneticilerim bana çok az ilgi gösterir. | | 0.83 | 0.91 |
| **8.**Bu kurumda fikirlerime önem verilir. | | 0.72 | 0.89 |
| ***Öz Yeterlik*** | **0.97** | | |
| **1.**Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözmenin bir yolunu daima bulabilirim. | | 0.77 | 0.96 |
| **2.**Bana karşı çıkıldığında, istediğimi elde etmemi sağlayacak bir yol ve yöntem bulabilirim. | | 0.81 | 0.96 |
| **3.**Amaçlarıma bağlı kalmak ve bunları gerçekleştirmek benim için kolaydır. | | 0.83 | 0.96 |
| **4.**Beklenmedik olaylarla etkili bir biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum. | | 0.83 | 0.96 |

**Tablo 3.10 (Devamı)**

| İfadeler | Ölçek | Madde Toplam İlişkisi | Madde Çıkarıldığında Alfa |
|---|---|---|---|
| **5.**Yeteneklerim sayesinde beklenmedik durumlarla nasıl baş edebileceğimi biliyorum. | | 0.88 | 0.96 |
| **6.**Gerekli çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim. | | 0.86 | 0.96 |
| **7.**Baş etme gücüme güvendiğim için zorluklarla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim. | | 0.88 | 0.96 |
| **8.**Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim. | | 0.89 | 0.96 |
| **9.**Başım dertte olduğunda, genellikle bir çözüm düşünebilirim. | | 0.87 | 0.96 |
| **10.**Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim. | | 0.84 | 0.96 |
| ***Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı*** | | | |
| ***Yenilikçi Yapıcı Sapkın Davranış*** | **0.93** | | |
| **1.**İşimle ilgili problemlere yaratıcı çözümler getirdim. | | 0.76 | 0.91 |
| **2.**İşimle ilgili günlük prosedürleri yerine getirmek için yenilikçi yollar aradım. | | 0.80 | 0.91 |
| **3.**İş hedeflerime ulaşmak için alışılmışın dışında yollara başvurdum. | | 0.87 | 0.89 |
| **4.**İşimle ilgili problemleri kabul edilen geleneksel yöntemler dışında çözdüm. | | 0.81 | 0.90 |
| **5.**Çalışma grubumun performansını geliştirmek için değişiklikler getirdim. | | 0.79 | 0.91 |
| ***Mücadeleci Yapıcı Sapkın Davranış*** | **0.96** | | |
| **6.**Görevimi yerine getirmek için kuralları esnettim ya da çiğnedim. | | 0.86 | 0.95 |
| **7.**Bir problemi çözmek için şirket prosedürlerini ihlal ettim. | | 0.88 | 0.95 |
| **8.**Bir müşterinin sorununu çözmek için örgütsel prosedürlerden ayrıldım. | | 0.93 | 0.94 |
| **9.** Müşteriyi tatmin etmek için kurallara aykırı davrandım. | | 0.79 | 0.96 |
| **10.**Bir problemi çözmek için fonksiyonel olmayan örgüt politikalarından veya prosedürlerinden ayrıldım. | | 0.92 | 0.94 |
| **11.**Hizmet yada ürün kalitesini artırmak için örgütsel gerekliliklerden ayrıldım. | | 0.85 | 0.95 |
| ***Kişilerarası Yapıcı Sapkın Davranış*** | **0.92** | | |

**Tablo 3.10 (Devam)**

| İfadeler | Ölçek | Madde Toplam İlişkisi | Madde Çıkarıldığında Alfa |
|---|---|---|---|
| **12.**Olumlu bir örgütsel değişim gerçekleştirmek için iş arkadaşlarıma yanlışlarını bildirdim. | | 0.63 | 0.92 |
| **13.**Mevcut iş prosedürlerini geliştirmek için yöneticimin talimatlarını takip etmedim. | | 0.83 | 0.89 |
| **14.**Mevcut iş prosedürlerini geliştirmek için çalışma grubumdakilerle görüş ayrılığı yaşadım. | | 0.85 | 0.89 |
| **15.**Daha etkili olabilmek için yöneticimin talimatlarına uymadım. | | 0.85 | 0.89 |
| **16.**Olumlu bir örgütsel değişim gerçekleştirmek için yanlış giden bir şeyi şirketimde bir başkasına bildirdim. | | 0.81 | 0.90 |
| ***Örgütsel Güven*** | | | |
| ***Yöneticiye Güven*** | **0.98** | | |
| **1.**Yöneticimin teknik olarak yeterli olduğuna güvenirim. | | 0.88 | 0.98 |
| **2.**Yöneticimin iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim. | | 0.91 | 0.98 |
| **3.**Yöneticimin kurallar doğrultusunda hareket edeceğine güvenirim. | | 0.85 | 0.98 |
| **4.**Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna güvenirim. | | 0.89 | 0.98 |
| **5.**Yöneticimin işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim. | | 0.93 | 0.98 |
| **6.**Yöneticimin bana söylediklerine inanırım. | | 0.90 | 0.98 |
| **7.**Yöneticim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına inanırım. | | 0.91 | 0.98 |
| **8.**Yöneticimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım. | | 0.92 | 0.98 |
| ***Kuruma Güven*** | **0.97** | | |
| **9.**Çalıştığım işletmenin bana adil davranacağına güveniyorum. | | 0.91 | 0.95 |
| **10.**Çalıştığım işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir. | | 0.97 | 0.95 |
| **11.**Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir. | | 0.89 | 0.95 |
| **12.**Çalıştığım işletmede birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir. | | 0.91 | 0.96 |
| ***Çalışma Arkadaşlarına Güven*** | **0.98** | | |

**Tablo 3.10 (Devamı)**

| İfadeler | Ölçek | Madde Toplam İlişkisi | Madde Çıkarıldığında Alfa |
|---|---|---|---|
| **13.**Çalıştığım işletmede herhangi bir zorlukla karşılaşırsam, çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceklerine inanıyorum. | | 0.90 | 0.97 |
| **14.**Eğer ihtiyacım olursa, çalışma arkadaşlarımın bana yardım eli uzatacaklarına güvenirim. | | 0.91 | 0.97 |
| **15.**Çalışma arkadaşlarımın çoğu, sözlerine güvenilir insanlardır. | | 0.88 | 0.97 |
| **16.**Çalışma arkadaşlarımın yeteneklerine olan güvenim tamdır. | | 0.90 | 0.97 |
| **17.**Çalışma arkadaşlarım yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yaparlar. | | 0.90 | 0.97 |
| **18.**Çalışma arkadaşlarımın dikkat isteyen işlerde yaptığım işi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim. | | 0.88 | 0.98 |

Yapılan güvenilirlik analizi sonrasında tüm ölçeklere ait cronbach's alfa değerlerinin 0.70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre, algılanan örgütsel destek ölçeğinin alfası 0.91, öz yeterlik ölçeğinin alfası 0.97, yenilikçi yapıcı sapkın davranış ölçeğinin alfası 0.93, mücadeleci yapıcı sapkın davranış ölçeğinin alfası 0.96, kişilerarası yapıcı sapkın davranış ölçeğinin alfası 0.92, yöneticiye güven ölçeğinin alfası 0.98, kuruma güven ölçeğinin alfası 0.97 ve çalışma arkadaşlarına güven ölçeğinin alfası ise 0.98 dır. Tüm değerler 0.60' ın üzerinde olduğu için kabul edilebilir niteliktedir.

### 3.8 Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve birbirleri üzerine etkilerini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon, çoklu regresyon ve öngörülen düzenleyici etkinin test edilebilmesi için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

Çoklu regresyon analizleri öncesinde otokolerasyon problemi olmadığı Durbin-Watson değerleri incelenerek tespit edilmiştir. Durbin-Watson (DW) istatistiklerinin 0 ile 4 arasında ve 2'ye yakın değerler alması sebebiyle değişkenler arasında otokorelasyon bulunmadığı görülmüştür. Ayrıca bağımsız değişkenler arasındaki

korelasyon değerleri (0.70'den yüksek olması) regresyon analizi sonuçlarının yorumlanmasında hataya sebep olabileceğinden, tolerans değerleri ve varyans büyütme faktörleri (VIF) incelenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 3.11'de bağımsız değişkenlere ilişkin yapılan analiz neticesinde %10 dan büyük olması gereken tolerans değerlerinin ve 10 dan küçük olması beklenen VIF değerlerinin beklenen sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Buna göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı problemleri bulunmamaktadır.

**Tablo 3.11: Değişkenlere ilişkin tolerans ve VIF değerleri tablosu**

| Bağımsız Değişkenler | Tolerans Değeri | VIF |
|---|---|---|
| Yöneticiye Güven | 0.196 | 5.113 |
| Kuruma Güven | 0.112 | 8.938 |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | 0.158 | 6.337 |

Örgütsel güvenin boyutlarının yenilikçi yapıcı sapkın davranış sergileme eğilimi üzerindeki etkisini ölçmek için H1 hipotezinin alt hipotezleri oluşturulmuştur. Buna göre, yöneticiye güven (*H1a),* kuruma güven (*H1b) ve* çalışma arkadaşlarına güvenin(*H1c)*, yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışı sergileme eğilimini anlamlı ve olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Söz konusu alt hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak örgütsel güvenin her bir alt boyutu bağımsız değişken ve yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışı bağımlı değişken olmak üzere çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizine dair sonuçlar tablo 3.12'de yer almaktadır.

**Tablo 3.12: Örgütsel güven boyutlarının yenilikçi yapıcı sapkın davranışa etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişkenler | $\beta$ | Standart Hata | t | p |
|---|---|---|---|---|---|
| Yenilikçi Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı | Yöneticiye Güven | 0.212 | 0.144 | 1.859 | 0.064 |
| | Kuruma Güven | 0.304 | 0.175 | 2.018 | 0.044 |
| | Çalışma Arkadaşlarına Güven | 0.581 | 0.162 | 4.580 | <0.001 |

R= 0.495 $\boldsymbol{R^2}$= 0.245 F= 32.123 p<0.05 DW=1.752

Çoklu regresyon analizinin Tablo 3.12'de verilen sonuçlarına göre, çalışma arkadaşlarına güven (β=0.581; p<0,05) ve kuruma güven (β=0.304; p<0.05) yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışı sergileme eğilimini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, örgütsel güvenin alt boyutlarının yenilikçi yapıcı sapkın davranış sergileme eğilimini açıklayıcılığı % 24,5' dir. Diğer taraftan yöneticiye güvenin yenilikçi yapıcı sapkın işyeri davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (p>0,05). Bu durumda, *H1a* hipotezi desteklenmezken, *H1b* ve *H1c* hipotezleri desteklenmektedir.

Örgütsel güvenin boyutlarının mücadeleci yapıcı sapkın davranışı üzerindeki etkisini ölçmek için H2 hipotezi ve alt hipotezleri oluşturulmuş bu bağlamda yöneticiye (*H2a),* kuruma (*H2b)* ve çalışma arkadaşlarına (*H2c)* güvenin mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışı sergileme eğilimini anlamlı ve olumlu yönde etkileyeceği öngörülmüştü. Söz konusu alt hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.13'de görülmektedir.

**Tablo 3.13: Örgütsel güven boyutlarının mücadeleci yapıcı sapkın davranışa etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları**

| **Bağımlı Değişken** | **Bağımsız Değişkenler** | $\boldsymbol{\beta}$ | **Standart Hata** | **t** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Mücadeleci Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı | Yöneticiye Güven | 0.036 | 0.177 | 0.311 | 0.756 |
| | Kuruma Güven | 0.284 | 0.214 | 1.865 | 0.063 |
| | Çalışma Arkadaşlarına Güven | 0.173 | 0.199 | 1.350 | 0.178 |

R= 0.480 $\boldsymbol{R^2}$= 0.230 F= 29.613 p= <0.05 DW=1.500

Analiz sonuçları yöneticiye güven, kuruma güven, ve çalışma arkadaşlarına güvenin (p>0,05), çalışanların mücadeleci yapıcı sapkın davranış sergileme eğilimleri üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Buna göre, *H2a, H2b* ve *H2c* hipotezleri reddedilmiştir.

Örgütsel güvenin çalışanların kişilerarası yapıcı sapkın davranış sergileme eğilimlerine etkisini ölçmek için H3 hipotezi ve alt hipotezleri oluşturulmuştur. Buna

göre, yöneticiye güven (*H3a),* kuruma güven (*H3b)* ve çalışma arkadaşlarına güvenin (*H3c)*, kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışı sergileme eğilimini anlamlı ve olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Söz konusu alt hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak örgütsel güvenin her bir alt boyutu bağımsız değişken ve kişilerarası yapıcı sapkın iş yeri davranışı bağımlı değişken olmak üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine dair sonuçlar Tablo 3.14'de görülmektedir.

**Tablo 3.14: Örgütsel güven boyutlarının kişiler arası yapıcı sapkın davranışa etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları**

| **Bağımlı Değişken** | **Bağımsız Değişkenler** | $\boldsymbol{\beta}$ | **Standart Hata** | **t** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Kişiler Arası Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı | Yöneticiye Güven | 0.368 | 0.159 | 3.062 | 0.002 |
| | Kuruma Güven | 0.242 | 0.192 | 1.521 | 0.129 |
| | Çalışma Arkadaşlarına Güven | 0.276 | 0.179 | 2.063 | 0.040 |

R= 0.401 $\boldsymbol{R^2}$= 0.161 F= 18.973 p= 0.000<0.05 DW=1.344

Analiz sonuçlarına göre, çalışma arkadaşlarına güven (β= 0.276; p<0,05) ve yöneticiye güven (β=0.368; p<0,05) boyutları kişiler arası yapıcı sapkın davranış sergileme eğilimini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, örgütsel güvenin alt boyutlarının yenilikçi yapıcı sapkın davranış sergileme eğilimini açıklayıcılığı % 16,1'dir. Diğer taraftan kuruma güvenin kişilerarası yapıcı sapkın işyeri davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (p>0,05). Bu durumda, *H3a* ve *H3c* hipotezleri desteklenirken, *H3b* hipotezi reddedilmiştir.

Algılanan örgütsel desteğin yapıcı sapkın iş yeri davranışı alt boyutlarına etkisini ölçmek için H4 hipotezinin alt boyutları oluşturulmuştur. Bu bağlamda algılanan örgütsel desteğin, yenilikçi yapıcı sapkın iş davranışı *(H4a),* mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışı *(H4b)* ve kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışı *(H4c)* sergileme eğilimini olumlu yönde anlamlı bir biçimde etkilemesi beklenmektedir.

*H4a*' hipotezinin test edilmesi amacıyla algılanan örgütsel destek bağımsız değişken ve yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışı bağımlı değişken olmak üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlara Tablo 3.15'te yer verilmiştir.

**Tablo 3.15: Algılanan örgütsel desteğin yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları**

| | **R** | **$R^2$** | **F** | **β** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Model | $0.\mathbf{469}^{a}$ | 0.220 | 84.190 | | |
| Sabit | | | | 2.640 | <0.001 |
| Algılanan Örgütsel Destek | | | | 0.603 | $<\mathbf{0.001}^{*}$ |

Bağımlı Değişken: Yenilikçi Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı
*p$<\mathbf{0.05}$

Tablo 3.15'e göre algılanan örgütsel destek yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışını pozitif yönde (β=0.603) anlamlı (p<0.05) bir biçimde etkilemektedir. Diğer bir deyişle algılanan örgütsel desteğin bir birimlik artışı yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışını 0.603 birim artıracaktır. Ayrıca örgütsel güven yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışının %22'sini açıklamaktadır. Böylece *H4a* hipotezi desteklenmiştir.

*H4b* hipotezinin test edilmesi amacıyla algılanan örgütsel destek bağımsız değişken ve mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışı bağımlı değişken olmak üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlara Tablo 3.16'de yer verilmiştir.

**Tablo 3.16: Algılanan örgütsel desteğin mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları**

| | **R** | **$R^2$** | **F** | **β** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Model | $0.\mathbf{506}^{a}$ | 0.256 | 102.954 | | |
| Sabit | | | | 1.192 | <0.001 |
| Algılanan Örgütsel Destek | | | | 0.791 | $<\mathbf{0.001}^{*}$ |

Bağımlı Değişken: Mücadeleci Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı, *p$<\mathbf{0.05}$

Tablo 3.16'deki sonuçlar, algılanan örgütsel desteğin mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışını pozitif yönde (β=0.791) anlamlı (p<0.05) bir biçimde etkilediği göstermektedir. Başka bir ifade ile algılanan örgütsel desteğin bir birimlik artışı mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışını 0.791 birim artıracaktır. Ayrıca örgütsel güven yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışının %25.6'sını açıklamaktadır. Böylece *H4b* hipotezi desteklenmiştir.

*H4c* hipotezinin test edilmesi amacıyca algılanan örgütsel destek bağımsız değişken ve kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışı bağımlı değişken olmak üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlara Tablo 3.17'da yer verilmiştir.

**Tablo 3.17: Algılanan örgütsel desteğin kişilerarası yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları**

| | **R** | **$R^2$** | **F** | **β** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Model | $\mathbf{0.451}^{a}$ | 0.203 | 76.345 | | |
| Sabit | | | | 1.378 | <0.001 |
| Algılanan Örgütsel Destek | | | | 0.606 | $\mathbf{< 0.001}^{*}$ |

Bağımlı Değişken: Kişilerarası Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı
*p$\mathbf{< 0.05}$

Tablo 3.17'ya göre, algılanan örgütsel destek kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışı sergileme eğilimini pozitif yönde (β=0.606) anlamlı (p<0.05) bir biçimde etkilemektedir. Başka bir ifade ile algılanan örgütsel desteğin bir birimlik artışı kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışını 0.606 birim artıracaktır. Ayrıca örgütsel güven yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışının %20.3'ünü açıklamaktadır. Böylece *H4c* hipotezi desteklenmiştir.

Öz yeterliğin yapıcı sapkın iş yeri davranışı alt boyutlarına etkisini ölçmek için H5 hipotezinin alt boyutları oluşturulmuştur. Bu bağlamda öz yeterliğin yenilikçi yapıcı sapkın iş davranışı *(H5a)*, mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışı *(H5b)* ve kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışı *(H5c)* sergileme eğilimini olumlu yönde anlamlı bir biçimde etkilemesi beklenmektedir.

H5 hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan *H5a*'nın test edilmesi amacıyla öz yeterlik bağımsız değişken, yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışı bağımlı değişken olmak üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 3.18'de verilmektedir.

**Tablo 3.18: Öz yeterliğin yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları**

| | R | $\mathbf{R^2}$ | F | β | p |
|---|---|---|---|---|---|
| Model | $0.\mathbf{615}^{a}$ | 0.379 | 182.195 | | |
| Sabit | | | | 0.432 | 0.195 |
| Öz Yeterlik | | | | 1.066 | $<\mathbf{0.001}^{*}$ |

Bağımlı Değişken: Yenilikçi Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı, *p$<\mathbf{0.05}$

Tablo 3.18'ye göre öz yeterlik yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışını pozitif yönde (β=1.066) ve anlamlı (p<0.05) bir biçimde etkilemektedir. Başka bir deyişle öz yeterliğin bir birimlik artışı yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışını 1.066 birim artıracaktır. Aynı zamanda öz yeterlik yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışının %38'ini açıklamaktadır. *H5a* hipotezi desteklenmiştir.

*H5b* hipotezini test etmek amacıyla öz yeterlik bağımsız değişken, mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri savranışı bağımlı değişken olmak üzere regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3.19'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.19: Öz yeterliğin mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları**

| | **R** | $\mathbf{R^2}$ | **F** | **β** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Model | $\mathbf{0.372}^{a}$ | 0.138 | 47,887 | | |
| Sabit | | | | 0.868 | 0.069 |
| Öz Yeterlik | | | | 0.782 | $<\mathbf{0.001}^{*}$ |

Bağımlı Değişken: Mücadeleci Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı
*p$<\mathbf{0.05}$

Tablo 3.19'a göre öz yeterlik mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışını pozitif yönde ve anlamlı biçimde (β= 0.782 ve p$<\mathbf{0.05}$) etkilemektedir. Öz yeterliğin bir birimlik artışı mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışını 0.782 birim artıracaktır.

Bununla birlikte öz yeterlik mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışının %14'ünü açıklamaktadır. *H5b* hipotezi desteklenmiştir.

*H5c* hipotezini test etmek amacıyla öz yeterlik bağımsız değişken, kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri savranışı bağımlı değişken olmak üzere regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına Tablo 3.20'de yer verilmektedir.

**Tablo 3.20: Öz yeterliğin kişilerarası yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları**

| | **R** | **$R^2$** | **F** | **β** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Model | $0.\mathbf{398}^{a}$ | 0.158 | 56.315 | | |
| Sabit | | | | 0.625 | 0.123 |
| Öz Yeterlik | | | | 0.720 | $< \mathbf{0.001}^{*}$ |

Bağımlı Değişken: Kişilerarsı Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı, *p$< \mathbf{0.05}$

Tablo 3.20'e göre öz yeterlik kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışını pozitif yönde ve anlamlı biçimde (β= 0.720, p$< \mathbf{0.05}$) etkilemektedir. Tabloda öz yeterliğin kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışının %16'sını açıkladığı görülmektedir. *H5c* hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmanın altıncı hipotezinde (H6) öz yeterliliğin algılanan örgütsel destek ile yapıcı sapkın iş yeri davranışı arasındaki olası ilişki üzerinde değişikliğe neden olabileceği önerilmekteydi. Öz yeterliliğin düzenleyici etkisi bulunup bulunmadığını test edebilmek için algılanan örgütsel destek bağımsız değişken, yenilikçi yapıcı sapkın davranış bağımlı değişken olmak üzere hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Algılanan örgütsel desteğin yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerine etkisinde öz yeterliğin düzenleyici rolünü öngören *H6a* hipotezinin testi için yapılan hiyerarşik regresyon sonuçları tablo 3.21'de sunulmaktadır.

**Tablo 3.21: Algılanan örgütsel desteğin yenilikçi yapıcı sapkın davranış üzerine etkisinde öz yeterliğin rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları**

| | $R^2$ | $\Delta R^2$ | F | $\beta$ | p |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.Aşama | | | | | |
| Model | 0.406 | | 101.878 | | |
| (Sabit) | | | | 0.252 | 0. 444 |
| Algılanan Örgütsel Destek | | | | 0.196 | $< \mathbf{0.001}^*$ |
| Öz Yeterlik | | | | 0.511 | |
| 2.Aşama | | | | | |
| Model | 0.406 | 0.000 | 67.737 | | |
| (Sabit) | | | | -0.074 | 0.951 |
| Algılanan Örgütsel Destek | | | | 0.269 | 0.302 |
| Öz Yeterlik | | | | 0.556 | $< \mathbf{0.001}^*$ |
| Algılanan Örgütsel Destek x Öz Yeterlik | | | | -0.105 | 0.775 |

Bağımlı Değişken: Yenilikçi Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı, DW=1.957

*p<0.05

Tablo 3.21 de yer alan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre 1. aşamada "algılanan örgütsel destek" ($\beta$= 0.196; p<0.05) ve "öz yeterlik" ($\beta$= 0.511; p<0.05) yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışını etkilemektedir. 2. aşamada algılanan örgütsel destek ve öz yeterlik değişkenleri çarpılarak hesaplanan etkileşim teriminin analize dahil edilmesinin ise $R^2$ 'de herhangi bir değişim yaratmadığı ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($\Delta R^2 = 0.000$; p=0.775>0.05). Bulgular ışığında, öz yeterliğin algılanan örgütsel destek ile yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olmadığı ancak doğrudan etkisinin olduğu ($\beta$=0.556; p<0.05) söylenebilir. Bu sebeple *H6a* hipotezi reddedilmiştir.

*H6b* hipotezinde öz yeterliliğin algılanan örgütsel destek ile mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışı arasındaki olası ilişki üzerinde değişikliğe neden olabileceği önerilmekteydi. Söz konusu ilişkide öz yeterliğin düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığını belirlemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.22 de gösterilmektedir.

**Tablo 3.22: Algılanan örgütsel desteğin mücadeleci yapıcı sapkın davranış üzerine etkisinde öz yeterliğin rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları**

| | $R^2$ | $\Delta R^2$ | F | $\beta$ | p |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.Aşama | | | | | |
| Model | 0.270 | | 55.243 | | |
| (Sabit) | | | | 0.388 | 0.383 |
| Algılanan Örgütsel Destek | | | | 0.430 | $\mathbf{< 001}^*$ |
| Öz Yeterlik | | | | 0.142 | $0.\mathbf{016}^*$ |
| 2.Aşama | | | | | |
| Model | 0.275 | 0.005 | 37.574 | | |
| (Sabit) | | | | 2.498 | 0.118 |
| Algılanan Örgütsel Destek | | | | 0.042 | 0.883 |
| Öz Yeterlik | | | | -0.102 | 0.584 |
| Algılanan Örgütsel Destek *x* Öz Yeterlik | | | | 0.562 | 0.169 |

Bağımlı Değişken: Mücadeleci Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı, DW=1.574

*P<0.05

Tablo 3.22 de yer alan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre 1. aşamada "algılanan örgütsel destek" ($\beta$= 0.430; p<0.05) ve "öz yeterlik" ($\beta$= 0.142; p<0.05) yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışını etkilemektedir. 2. aşamada algılanan örgütsel destek ve öz yeterlik değişkenleri çarpılarak hesaplanan etkileşim teriminin analize dahil edilmesinin $R^2$'de değişim yarattığı fakat istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($\Delta R^2 = 0.005$; p=0.169>0.05). Bulgular, öz yeterliğin algılanan örgütsel destek ile mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olmadığını göstermektedir. Bu sebeple *H6b* hipotezi reddedilmiştir.

*H6c* hipotezinde öz yeterliliğin algılanan örgütsel destek ile kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışı arasındaki olası ilişki üzerinde değişikliğe neden olabileceği önerilmekteydi. Öz yeterliğin düzenleyici etkisini tespit etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.22'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.23: Algılanan örgütsel desteğin kişiler arası yapıcı sapkın davranış üzerine etkisinde öz yeterliğin rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları**

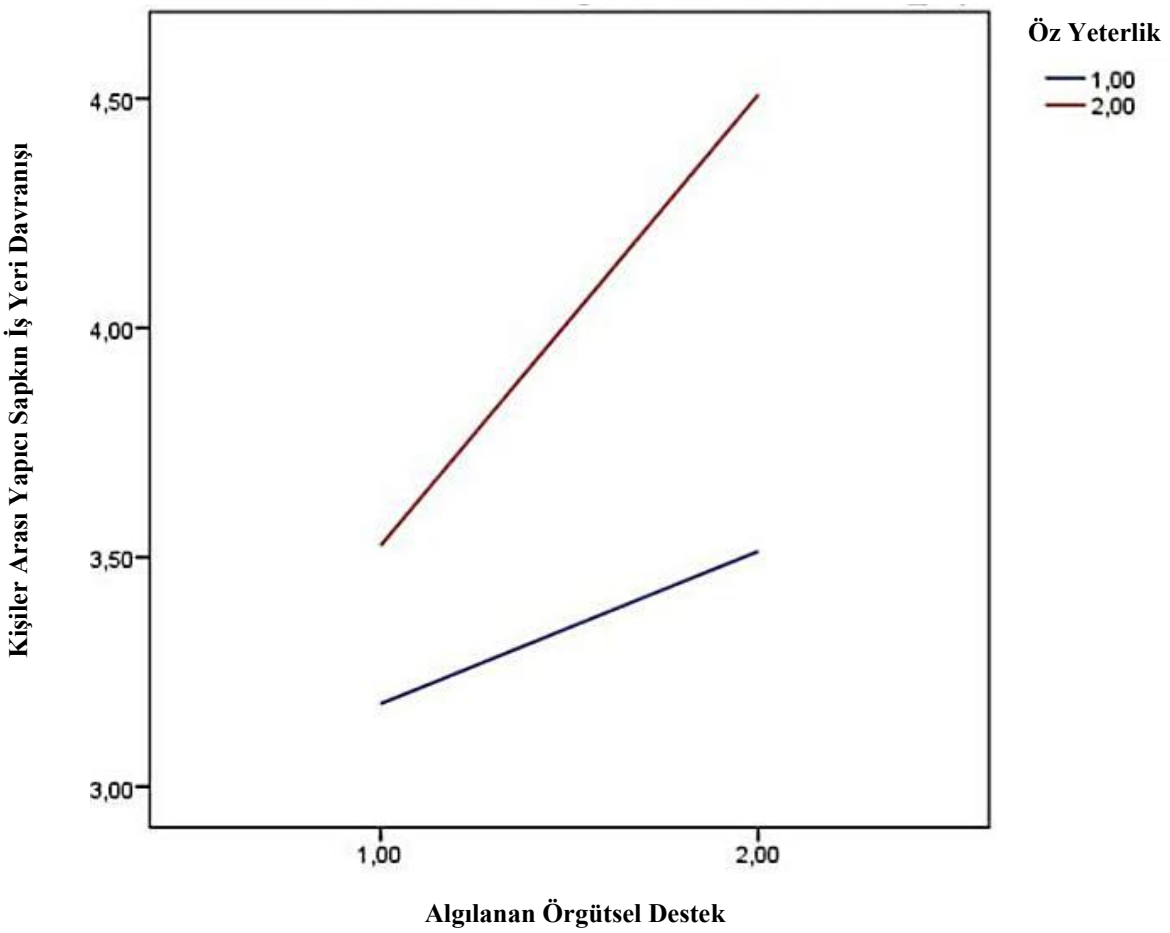
| | $R^2$ | $\Delta R^2$ | F | $\beta$ | p |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.Aşama | | | | | |
| Model | 0.238 | | 46.536 | | |
| (Sabit) | | | | 0.305 | 0.434 |
| Algılanan Örgütsel Destek | | | | 0.334 | $\mathbf{< 0.001}^*$ |
| Öz Yeterlik | | | | 0.220 | $\mathbf{< 0.001}^*$ |
| 2.Aşama | | | | | |
| Model | 0.255 | 0.017 | 33.960 | | |
| (Sabit) | | | | 3.817 | $\mathbf{0.006}^*$ |
| Algılanan Örgütsel Destek | | | | -0.418 | 0.152 |
| Öz Yeterlik | | | | -0.251 | 0.183 |
| Algılanan Örgütsel Destek *x* Öz Yeterlik | | | | 1.088 | $\mathbf{0.009}^*$ |

Bağımlı Değişken: Kişiler Arası Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı, DW=1.504
*P<0.05

Tablo 3.23'de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre 1. aşamada "algılanan örgütsel destek" ($\beta$= 0.334; p<0.05) ve "öz yeterlik" ($\beta$= 0.220; p<0.05) yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışını etkilemektedir. 2. aşamada etkileşim teriminin analize dahil edilmesinin $R^2$ 'de değişim yarattığı ve bu değişimin istatistiksel olarak anlamlı ($\Delta R^2 = 0.017$; p<0.05) olduğu görülmektedir. Bulgulara dayanarak, öz yeterliğin algılanan örgütsel destek ile kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu söylenebilir. Bu sebeple *H6c* hipotezi desteklenmiştir.

Jaccard, Jaccard ve Turrisi (2003) düzenleyici değişkenin aldığı farklı değerlere karşılık bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi grafiksel olarak göstererek, düzenleyici değişkenin ortalamasının altındaki ve üstündeki değerler ile düşük ve yüksek değerlerin hesaplanmasını ve birbirine paralel olmayan iki ayrı regresyon doğrusunun ortaya çıkmasının gerekliliğini belirtmiştir (Akt; Atak, 2018). Jaccard, Jaccard ve Turrisi (2003) tarafından önerilen yöntemle elde edilen grafik Şekil 3.1'de sunulmaktadır.

**Şekil 3.1: Öz yeterlik değişkeninin, algılanan örgütsel destek ve kişiler arası yapıcı sapkın davranış üzerine düzenleyici etkisinin grafiksel gösterimi**




Grafikte görüldüğü gibi çalışanların öz yeterlik algılarının yüksek veya düşük olduğu durumlarda, algılanan örgütsel destek ile kişiler arası yapıcı sapkın davranışlar arasındaki ilişkinin seyri değişmekte, öz yeterlik inancı arttığında algılanan örgütsel desteğin kişiler arası yapıcı sapkın davranış üzerindeki etkisinin gücü artmaktadır. Bu durum ilk modelin açıklayıcılığının 0.238 iken ikinci modelin açıklayıcılığının 0.255 'e yükselmesi ile açıklanabilir. İki model arasındaki açıklayıcılık farkı 0.017 olup, öz yeterliğin artışı ile düzenleyicilik etkisi sayesinde güçlenmektedir.

Elde ediler sonuçlar neticesinde, hipotezlerin desteklenme durumuna ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 3.24'de özetlenmektedir.

**Tablo 3.24: Çalışmanın hipotezlerine ilişkin bulgular**

| **Hipotezler** | **Sonuçlar** |
|---|---|
| H1: Örgütsel güven, yenilikçi yapıcı sapkın işyeri davranışı sergileme eğilimini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. | Kısmen desteklendi. |
| H1a: Yöneticiye güvenin yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır. | Reddedildi. |
| H1b: Kuruma güvenin yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır. | Desteklendi. |
| H1c: Çalışma arkadaşlarına güvenin yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır. | Desteklendi. |
| H2: Örgütsel güven, mücadeleci yapıcı sapkın işyeri davranışı sergileme eğilimini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. | Kısmen desteklendi. |
| H2a: Yöneticiye güvenin mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır. | Reddedildi. |
| H2b: Kuruma güvenin mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır. | Reddedildi. |
| H2c: Çalışma arkadaşlarına güvenin mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır. | Reddedildi. |
| H3: Örgütsel güven, kişiler arası yapıcı sapkın işyeri davranışı sergileme eğilimini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. | Kısmen desteklendi.. |
| H3a: Yöneticiye güvenin kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır. | Desteklendi. |
| H3b: Kuruma güvenin kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır. | Reddedildi. |
| H3c: Çalışma arkadaşlarına güvenin kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır. | Desteklendi. |
| H4: Örgütsel destek algısı çalışanların yapıcı sapkın iş yeri davranışları sergileme eğilimlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. | Desteklendi. |
| H4a: Örgütsel destek algısı yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. | Desteklendi. |
| H4b: Örgütsel destek algısı mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. | Desteklendi. |
| H4c: Örgütsel destek algısı kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. | Desteklendi. |

**Tablo 3.24 (Devamı)**

| **Hipotezler** | **Sonuçlar** |
|---|---|
| H5: Öz yeterlik inancı çalışanların yapıcı sapkın iş yeri davranışları sergileme eğilimlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. | Desteklendi. |
| H5a: Öz yeterlik inancı yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. | Desteklendi. |
| H5b: Öz yeterlik inancı mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. | Desteklendi. |
| H5c: Öz yeterlik inancı kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. | Desteklendi. |
| H6: Örgütsel destek algısının yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerine etkisinde öz yeterliğin düzenleyici bir rolü vardır. | Kısmen desteklendi. |
| H6a: Örgütsel destek algısının yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerine erkisinde öz yeterliğin düzenleyici bir rolü varır. | Reddedildi. |
| H6b: Örgütsel destek algısının mücadeleci yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerine erkisinde öz yeterliğin düzenleyici bir rolü varır. | Reddedildi. |
| H6c: Örgütsel destek algısının kişiler arası yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerine erkisinde öz yeterliğin düzenleyici bir rolü varır. | Desteklendi. |

# SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular tartışılacak, çalışmaya dair sınırlamalardan bahsedilecek, uygulamacılar ve gelecek çalışmalar için önerilere yer verilecektir.

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel norm ve kuralları kasıtlı olarak çiğneyerek örgütün, üyelerinin ya da her ikisinin refahına katkıda bulunan davranışlar sergilemesini ifade eden yapıcı sapkın iş yeri davranışları ele alınmıştır.

Yöneticiler için çalışan davranışlarını anlamak, hem onların enerjisini örgütün faydasına dönüştürebilmek, hem var olan düzenin gelişimi ve değişimini sağlamak, hem de çalışan performansına bağlı olan örgüt performansını arttırmak adına büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple çalışanları örgütsel norm ve kuralları çiğnemeye yönlendiren örgütsel ve kişisel faktörlerin bilinmesi önemlidir. Yapılan araştırmaların pek çoğunda örgütsel sapkınlığın, örgüt ve çalışanların refahını tehdit eden zararlı davranışlar olarak ele alındığı görülmektedir (Bennett ve Robinson, 2003; Giacolone ve Greenberg, 1997). Bununla birlikte sınırlı sayıdaki bazı araştırmacılar sapkın davranışların yapıcı ve işlevsel de olabileceğinin altını çizmektedirler (Galperin, 2002; Galperin, 2005; Galperin, 2012; Mertens vd., 2016; Mertens ve Recker, 2017).

Galperin'e (2002) göre yapıcı sapkın davranış sergileme motivasyonunda kişisel ve örgütsel özellikler önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle mevcut çalışmaya, kişilik özelliklerinden biri olan öz yeterlik inancının yanı sıra, örgütsel güven ve algılanan örgütsel destek gibi örgütsel özellikler de dahil edilmiştir. Bu amaçla çalışmada öncelikle örgütsel güven, algılanan örgütsel destek ve öz yeterlik inancının yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel güven; yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve kuruma güven olmak üzere üç alt boyutta, yapıcı sapkın iş yeri davranışı ise; yenilikçi, mücadeleci ve kişiler arası yapıcı sapkın davranış olmak üzere üç alt boyutta değerlendirilmiştir. Ek olarak, algılanan örgütsel destek ve yapıcı sapkın davranış arasındaki ilişkide öz yeterliğin düzenleyici rolünün

olup olmadığı da çalışma kapsamında ele alınmıştır. Algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve öz yeterliğin yapıcı sapkın iş yeri davranışı üzerindeki doğrudan etkilerini test edebilmek için basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizleri; öz yeterliğin düzenleyici etkisini test etmek amacıyla ise hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

Çalışmanın ilk hipotezinde, örgütsel güvene ait her bir alt boyutun yenilikçi yapıcı sapkın davranış sergileme eğilimini olumlu yönde etkileyeceği öngörülmüştü. Yapılan analizler sonrasında kuruma güven (H1b) ve çalışma arkadaşlarına güvenin (H1c), yenilikçi yapıcı sapkın davranışı olumlu yönde etkilediği görülürken, yöneticiye güvenin (H1a), yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışı sergileme eğilimi üzerinde anlamlı etkisine rastlanmamıştır. Örgütsel güvene ilişkin çalışmalarında Aryee, Budhwar ve Chen (2002) kurumlarına güven duyan çalışanların, daha olumlu çalışma tutum ve davranışları sergileyeceklerine değinirler. Ayrıca kuruma duyulan güven, çalışanları örgütsel hedefler ile özdeşleştirdiğinden (Lehmann-Willenbrock ve Kauffeld, 2010) çalışanların örgüte katkı sağlama isteklerini artırmaktadır (Akt; Mishra, 1996). Aynı zamanda kuruma duyulan güven, çalışanları görev tanımlarında yer almayan fakat örgütün yararına olacak eylemler için harekete geçirebilmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002). Jo, Lee, Lee ve Hahn'ın (2015) 350 bilişim sektörü çalışanı ile Kore'de yürüttükleri araştırmada kuruma güvenin yaratıcılık ile ilişkili olduğunu kanıtlanırken, aynı çalışmada yöneticiye güven ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bahsedilen çalışmaların ulaşılan sonuca destek sağladığından söz edilebilir.

Örgütsel davranış alanında güven, sıklıkla incelenen bir konu olmasına rağmen, güven ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar görece olarak daha azdır (J, Lee, Lee ve Hahn, 2015). Kanımızda, çalışanların yaratıcılıklarını, prosedürleri örgütün lehine olacak yönde esnetmek ya da örgüte ilişkin sorunları alışılmadık yollarla çözebilmek için kullanmaları yenilikçi yapıcı sapkın işyeri davranışları kapsamında değerlendirilebilir. Elde edilen sonuçlara göre, banka çalışanlarının yenilikçi yapıcı sapkın işyeri davranışları sergilemeleri beklenenden farklı olarak yöneticiye duyulan güvenden etkilenmezken kuruma

duyulan güvenden etkilenmektedir. Bununla birlikte söz konusu sonuç, çalışanların yöneticilerine duydukları güveni kuruma atfetmelerinden de kaynaklanmış olabilir.

Mevcut araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç, banka çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güveniyor olmalarının yenilikçi yapıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimlerini arttırdığını göstermektedir. Çalışma arkadaşları arasında karşılıklı güvene dayanan ilişkiler gönüllü ve yardımsever davranışlar sergilenmesinin yanında örgütün benimsemesine de sebep olabilmektedir (Çavuşoğlu ve Güler, 2017). Aynı zamanda çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yenilikçi davranışların ortaya çıkmasına ve belirgin bir performans artışına neden olabilmektedir (Öneren, Çiftçi ve Harman, 2016; Beğenirbaş ve Turgut, 2014). Çalışma arkadaşlarına güven duyan bireyler, arkadaşlarının iyi niyetli olduklarına, kendilerine zarar vermeyeceklerine inanırlar. Söz konusu inanç ve karşılıklılık normlarının etkisiyle çalışanların, alışılmışın dışında yollar kullanarak, prosedürleri çiğnemek pahasına yenilikçi yapıcı sapkın davranışlar sergilemeleri muhtemeldir. Ek olarak bankacılık sektöründe çalışma ortamlarının çalışma arkadaşlarıyla açık iletişime imkan verecek şekilde tasarlanmış olması bu sonuç üzerinde etkili olmuş olabilir. Güven, etkileşimsel olarak diğerleri ile yaşanan deneyimlerden etkilenme özelliğine sahiptir (Toprak, 2006). Banka çalışanlarının bireysel çalışma alanlarından ziyade ortak çalışma alanlarında faaliyetlerini sürdürmeleri çalışanlar arasındaki etkileşimi arttırdığından rutinden sapan davranışların daha kolay fark edilmesine neden olabilecektir. Dolayısıyla çalışma arkadaşlarına güveniyor olmanın yenilikçi yapıcı sapkın davranışlar sergilenme eğilimini arttırıyor olması şaşırtıcı görünmemektedir.

Örgütsel güvenin her bir alt boyutunun mücadeleci yapıcı sapkın davranış sergileme eğilimi üzerinde etkili olacağının öngörüldüğü araştırmanın ikinci hipotezi ve alt hipotezleri (H2a, H2b, H2c) yapılan analizler sonrası reddedilmiştir. Buna göre kuruma, yöneticiye ve çalışma arkadaşına güvenmek ile mücadeleci yapıcı sapkın davranışlar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Banka çalışanları için katı örgütsel zorunluluklardan ayrılmak, çalışma hayatıyla ilişkili olarak çalışanların risk algısını arttırıyor olabilir. Pek çok durumda bankacılık sektöründe getirilen örgütsel zorunluluklar, kurallar ya da prosedürler çalışanları zor durumda kalmaktan kurtarabilmektedir. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun 19 Haziran

2014 tarih ve 5903 sayılı kararı ile değiştirilmiş ve Türkiye Bankalar Birliği Yönetim Kurulu'nun 20 Ağustos 2014'te kabul ettiği Bankacılık Etik İlkeleri (www.mevzuat.gov.tr) Türkiye'deki tüm özel ve kamu bankaları ve banka çalışanları için geçerlidir. Bu etik ilkeler tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini korurken ekonomide önemli zararlar oluşturabilecek işlem ve uygulamaların önüne geçerek toplumsal yararın gözetilmesini de sağlamaktadır. Bu noktada, örgütün refahı için de olsa etik ilkelerin dışına çıkmanın, riskli durumlar yaratabileceğinin banka çalışanlarınca net olarak bilinmesinin onları söz konusu davranışlardan uzaklaştırmış olabileceğinden söz edilebilir.

Çalışmanın üçüncü hipotezini test etmek için yapılan analizler sonucunda yöneticiye güven (H3a) ve çalışma arkadaşlarına güvenin (H3c) kişilerarası yapıcı sapkın davranışta bulunma eğilimini olumlu yönde etkilediği kanıtlanırken, kuruma güvenin (H3b), kişilerarası yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde etkisine rastlanmamıştır. Yöneticiye güvenin kişiler arası yapıcı sapkın davranışları olumlu yönde etkiliyor olması kısmen Gao vd.'nin (2011) çalışmasının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Söz konusu çalışmada araştırmacılar, yöneticiye güvenin ses çıkarma davranışı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre yöneticilerine güvenen çalışanlar, zaman zaman yöneticilerinin talimatlarına uymamayı seçebilmekte, yapılan haksızlıkları, aksaklıklardan duydukları rahatsızlıkları dile getirmeye daha istekli olabilmektedirler. Diğer bir ifadeyle bu tür çalışanlar, yöneticileriyle karşı karşıya gelmek pahasına bazı kuralları ihlal ederek örgüte ve çalışma arkadaşlarına fayda sağlayacak davranışlar sergileyebilmektedirler. Kısaca, yöneticiye duyulan güven çalışanları örgütün refahını artırmaya yönelik davranışlar sergilemeye motive edebilmekte ve örgütsel gelişim ve değişimi başlatmakta aktif rol üstlenmelerine neden olabilmektedir.

Güven ile ilgili çalışmalar çoğunlukla yöneticiye ya da örgüte duyulan güvenin davranışsal sonuçlarına odaklansa da çalışma arkadaşlarına güven duygusu da bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendiren önemli bir unsurdur (Rubin, Bommer ve Bachrach, 2010). Çalışma arkadaşlarıyla kurulan karşılıklı güvene dayanan ilişkiler, tarafları birbirlerine yardım etmek konusunda daha istekli hale getirebildiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme isteğini de arttırabilmektedir (Ong,

2013). Yapılan analizler neticesinde çalışma arkadaşlarına güvenin kişiler arası yapıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, çalışma arkadaşlarına güvenmenin bireyi daha cesur kılmasıyla, daha yardımsever ve daha özenli çalışmak adına motive etmesiyle açıklanabilir. Aynı zamanda çalışma arkadaşlarına duyulan güven tarafların birbirine karşı daha açık olmasını sağlamakta, iş süreçlerinde yaşanılan aksaklık ve yanlışların dile getirilmesini kolaylaştırabilmektedir. Bununla birlikte belirtmek gerekir ki, literatürde çalışma arkadaşlarına güvenin, kişiler arası sapkın davranışlar üzerindeki etkisine odaklanan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak daha öncede değinildiği gibi kişilerarası yapıcı sapkın davranışlar, ekstra rol davranışının bir türü olarak değerlendirilebilmektedir (Schlechter, 2005). Bu kapsamda ulaşılan sonucun, Parker, Williams ve Turner (2006) 'nin çalışma arkadaşlarına güvenin, esnek rol yönelimi yoluyla proaktif davranışları olumlu yönde etkilediğini gösteren araştırmanın sonuçlarıyla kısmen paralellik gösterdiği söylenebilir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi ve alt hipotezleri algılanan örgütsel desteğin yenilikçi, mücadeleci ve kişiler arası yapıcı sapkın davranışlar üzerindeki etkisini incelemeye yönelik olarak geliştirilmişti. Yapılan analizler neticesinde algılanan örgütsel desteğin yenilikçi (H4a), mücadeleci (H4b) ve kişiler arası (H4c) yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğu kanıtlanmış ve hipotezler kabul edilmiştir. Colbert vd. (2004) ve Chen vd. (2016) algılanan örgütsel desteğin, yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarını azaltmada önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin, yapıcı sapkın iş yeri davranışını olumlu yönde etkilediğini ortaya koyan (Kura vd. 2016; Yalap ve Polatçı, 2019; Appiah, 2015) araştırmalar da mevcuttur. Bu bağlamda elde edilen sonuçların ilgili araştırmaların sonuçlarıyla paralellik gösterdiğinden bahsedilebilir. Algılanan örgütsel desteğin, yapıcı sapkın davranış üzerindeki olumlu etkisi Sosyal Değişim Kuramına dayandırılabilir. Şöyle ki; örgütsel destek algılayan çalışanlar, örgütün katkılarına değer vereceğine, çabalarını ödüllendireceğine ve verdikleri kararlarda örgütün arkalarında duracağına güvenirler. Bu durum onların çabalarını arttırarak norm ve kuralları ihlal etme pahasına örgüte fayda sağlayan eylemler sergileyerek karşılık vermelerine yol açabilir.

Çalışmanın beşinci hipotezinde öz yeterliğin yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığının test edilmesine yönelik olarak yapılan analizler, öz yeterliğin yapıcı sapkın iş yeri davranışının her bir alt boyutunu anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Öz yeterlik kişinin proaktif roller üstenmesinde, inisiyatif kullanmasında, risk almasında ve ekstra rol davranışları sergilemesinde etkilidir (Speier ve Frese, 1997; Parker vd., 2006; Parker, 1998; Hornung ve Rousseau, 2007). Bu bağlamda, öz yeterlik düzeyi yüksek olan bireylerin örgütün yararına olacak şekilde zaman zaman kuralları esnetmeleri şaşırtıcı görünmemektedir. Başka bir ifade ile kişilerin kendilerine ve yeteneklerine duydukları inanç, onları, haksızlık ve hataları bildirmekten çekinmeyen, müşteri memnuniyeti ve sorunların çözümü adına örgüt norm ve kurallarını esnetebilen ya da ihlal edebilen ve yaratıcı yollarla örgüte katkıda bulunabilen davranışlar sergilemeye yöneltebilmektedir. Elde edilen bulgular bazı araştırmacılar tarafından yapıcı sapkın davranışlar çatısı altında değerlendirilebilen proaktif davranışlarla ve öz yeterliliğin ilişkili olduğunu kanıtlayan Parker vd.'nin (2006) çalışmasının yanında, Galperin (2002) ve Galperin (2012) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Galperin (2012) rol sınırlarını genişletebilme öz yeterliği ve yapıcı sapkın işyeri davranışı arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında, öz yeterliğin yapıcı sapmayı kolaylaştıran kişisel bir faktör olduğunu bulgulamıştır. Kısaca, banka çalışanlarının yapıcı sapkın davranışlar sergilemesinde belirli kazanımları elde edebilmek noktasındaki inançları, geçmiş ve dolaylı deneyimleri, fizyolojik ve duygusal durumları, sergiledikleri performansa ilişkin olumlu geri bildirimler etkili olabilmektedir. Öz yeterliğe kaynaklık eden bu unsurlar çalışanın kendine olan güvenini arttırarak hem kişisel tatmin hem de örgütsel süreçlerin iyileştirmesine katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın son hipotezinde algılanan örgütsel desteğin yenilikçi (H6a), mücadeleci (H6b) ve kişiler arası (H6c) yapıcı sapkın iş yeri davranışları üzerine etkisinde öz yeterliğin düzenleyici rolü olduğu öngörülmüştü. Gerçekleştirilen analizler sonucunda sadece algılanan örgütsel destek ile kişiler arası yapıcı sapkın davranışlar arasındaki ilişki üzerinde öz yeterliğin düzenleyici rolünün olduğu bulunmuştur. Bu durumda H6a ve H6b hipotezleri reddedilirken, H6c hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, öz yeterlik inancının yüksek olduğu durumlarda, çalışanların algıladığı örgütsel

destek, kişiler arası yapıcı sapkın davranış sergileme eğilimini arttırmaktadır. Diğer bir ifade ile bireylerin öz yeterlik inancının yüksek olması algılanan örgütsel desteğin kişiler arası yapıcı sapkın davranışlar üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Bu sonuç, Galperin (2002) ve Galperin'in (2012) öz yeterliğin yapıcı sapkın davranış üzerinde olumlu etkisinin ortaya konduğu çalışmaların yanında, yine Galperin'in (2005) öz-yeterliğin aracı ve düzenleyici etkisini ortaya koyan çalışmasını destekler niteliktedir. Bu çalışmanın sonuçları ise, kişiler arası iletişimin, yaşanan geçmiş deneyimlerin, hissedilen destek ve yeterliğin davranışlar üzerinde son derece etkili olduğunu göstermektedir. Çalışma hayatında bireylerin aldıkları kararlar ve sergiledikleri davranışların öz yeterlik inançlarından etkilendiği düşünülmektedir (Basım vd., 2008). Bu bağlamda örgütün normlarını ihlal ettiğinin farkında olarak çalışanın, çalışma arkadaşları ve yöneticilerine yönelik yapıcı sapkın davranışlar sergilemelerinin öz yeterlik inançlarından etkilenmesi şaşırtıcı gözükmemektedir. Ayrıca çalışanların davranışlarına ve performanslarına ilişkin olumlu geri bildirimler, onların yöneticilerinin tutumları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağladığından ve yüksek öz yeterlik inancı, normlardan sapmanın daha az riskli algılanmasına sebep olabileceğinden kişiler arası yapıcı sapkın davranışları teşvik ediyor olabilir.

Galperin (2002) tarafından bireylere yönelik faydalı eylemler olarak tanımlanan kişiler arası yapıcı sapkın davranışlar aynı zamanda örgütsel süreçleri iyileştirmek adına sergilenen davranışları da içermektedir. Bu anlamda çalışanın iş ile ilgili konularda yönetici ve çalışma arkadaşları ile karşı karşıya gelmesi, örgütsel gerekliliklerden ayrılması ve yapılan yanlışları bir başkasına bildirmelesi, sonrasında ortaya çıkması muhtemel bu hata ve problemlerin içerisinde anılmak istememesinden kaynaklanıyor olabilir. Bununla birlikte çalışan, sahip olduğu öz yeterlik ile dile getirdiği ve karşısında durduğu yanlışlar dolayısıyla sergilediği yapıcı sapkın davranışı profesyonel iş davranışı olarak yorumluyor olabilir. Ayrıca çalışanın çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile yaşadığı geçmiş deneyimlerin de kişiler arası yapıcı sapkın sergilemesinde etkili olduğu düşünülebilir. Tekrar eden olaylarda örgüt normlarını ihlal etmesine rağmen desteklendiğini hisseden çalışan, bir sonraki seferde deneyimlerinin etkisiyle daha yüksek öz yeterlik ile sapkın davranışlar sergileme eğilimi içerisinde olabilir.

Bu çalışmanın; yöntem, örneklem ve değişken açısından bazı sınırlılıkları mevcuttur. Bu sebeple araştırmadan elde edilen bulgular ve sonuçlar bu sınırlılıklar kapsamında değerlendirilmelidir.

Çalışan turum ve davranışlarını anlama ve açıklık getirme, örgütsel davranış ve yönetim araştırmalarında oldukça ilgi gören olan konular arasındadır. Bu kapsamda yapılan araştırmalar literatüre çok sayıda farklı kavramı eklemiştir. Yapıcı sapkın iş yeri davranışları da nispeten yakın zamanda literatürde yer bulmuş kavramlardan birisidir. Yapıcı sapkın iş yeri davranışı literatürünün yeterince olgunlaşmamış olması, çalışmanın en önemli sınırlılıklarından birisidir. Çalışmada ele alınan kavramların yapıcı sapkın iş yeri davranışı ile olan ilişkisine dair az sayıda araştırma olması hipotezlerin teorik temellerinin oluşturulmasını zorlaştırmıştır. Ancak bu sınırlılığın bir yandan da çalışmanın özgün değerini arttırdığı düşünülebilir.

Çalışmanın bir diğer sınırlılığı sonuçların genelleştirilebilmesi ile ilgilidir. Zira araştırmanın örneklemini yalnızca özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemin genişletilmesi ve farklılaştırılması, gelecek çalışmalar için daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

Çalışmanın bir başka sınırlılığı ise çalışmadan elde edilen verilerin çalışanların kendi raporlarından elde edilmesidir. Bu durum çalışanları sosyal arzu edilebilirlik yanlılığı hatasına düşerek onları gerçek cevaplar yerine beklenilen cevaplar vermeye yönlendirmiş olabilir. Ek olarak, banka şubelerine ulaşabilmek ve veri toplama süresini kısaltmak adına veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşmenin yanı sıra e-postalar da tercih edilmiştir. E-posta yoluyla veri toplamanın dezavantajlarından birisi de katılımcıları yanıtların gizliliğine ikna etmek noktasında yaşanmıştır. Söz konusu durumun geri dönüş oranını azaltmış olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın yukarıda bahsedilen sınırlılıklarına rağmen, ortaya önemli sonuçların çıktığı söylenebilir. İleriki araştırmalar için bazı önerilerde bulunulabilir.
Literatürde sapkın davranışlar, yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki boyutlu bir kavram olmasına rağmen, bu çalışmada sadece yapıcı sapkın iş yeri davranışları incelenmiştir. Yıkıcı sapkın iş yeri davranışları bu çalışmanın kapsamı dışındadır.

İleriki araştırmalarda, bu iki yapının altında yatan dinamiklerin benzersiz olup olmadığını belirlemek için her iki sapma türünün aynı anda araştırılması önerilebilir. Bu araştırmada, yapıcı sapkın iş yeri davranışına etkisi olduğu düşünülen, literatürde bu konu ile birlikte nadir çalışılan bazı öncüller değerlendirilmiştir. Diğer araştırmaların, yapıcı sapkın davranışın; çalışanın yaratıcı ve yenilikçi performansını artırma ya da ortaya çıkarma gibi sonuçları üzerine çalışması önerilebilir.

Sosyal bilimlerde yapıcı sapmayı etkileyebilecek çok sayıda tutum ya da davranış olduğu açıktır, ancak bu çalışmada bunlardan sadece üçü kullanılmıştır. Bu nedenle, daha fazla araştırma ile farklı değişkenlerin bu ilişkilerde aracı ya da düzenleyici rolü araştırılabilir. Ayrıca, çalışmada düzenleyici değişken olarak kullanılan öz yeterliğin dışında kişilik özellerinin her birinin doğrudan veya düzenleyici etkileri araştırabilir.

Mevcut araştırmada katılımcıların demografik değişkenlerinin yapıcı sapkın davranışlar üzerindeki etkisi ele alınmamıştır. Gelecek araştırmalar için özellikle meslekte çalışma süresi, kıdem ve cinsiyet farklarının yapıcı sapkın davranışlar üzerindeki etkisinin hatta aracı ve düzenleyici etkilerinin çalışılması önerilebilir.

Yöneticilere, çalışanlar tarafından tutum ve davranışlarının gözlemlendiğinin farkında olarak, gerekli destek ve güveni sağlamak suretiyle, çalışanı risk almaya, inisiyatif kullanmaya teşvik eden davranışlar sergilemeleri önerilebilir.

Örgüt ve yöneticilerinin, çalışanları performans ve ödül beklentileri ile motive etmeleri, çalışana finansal ve sosyal baskılardan uzak bir ortam sağlamaları ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılama noktasında özenli davranmaları önerilebilir.

# KAYNAKÇA


Adebayo, D. O. (2005). Ethical Attitudes And Prosocial Behaviour in the Nigeria Police: Moderator Effects of Perceived Organizational Support and Public Recognition. *Policing: An International Journal Of Police Strategies & Management*, 28(4): 684-705.

Ağca, V., & Kandemir, T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştirma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 210.

Akalın, Ç. (2006). *Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve Ara Bir Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz Saygı.* Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Akın, M. (2008), Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 25, Ss.141–170.

Aksoy, V., & Diken, İ. H. (2009). Rehber Öğretmenlerin Özel Eğitimde Psikolojik Danışma ve Rehberliğe İlişkin Öz Yeterlik Algılarının İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 8 (3): 709-719.

Aktuna, M. (2007). *İky Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama.* Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role Of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1): 99-118.

Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1): 18-34.

Anisuzzaman, M. (2012). *Trust Within Field Bureaucracy: A Study on District Administration in Bangladesh.* Department of General and Continuing Education, Master Degree Thesis, North South University, Bangladesh.

Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, İmpacts, and Solutions. *Corporate Governance: The İnternational Journal of Business in Society*, 7(5): 586-598.

Appiah, M. A. (2015). *The Relationship Between Perceived Organizational Support, Ethical Climate and Workplace Deviance*. University Of Ghana, Doctoral Dissertation, Ghana.

Applebaum, S.H., & Hare, A. (1996). Self Efficacy as a Mediator of Goal Setting And Performance Some Human Resoure Applications. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3): 33-47.

Arbak, Y., Şanlı, A. Y. ve Çakar, U. (2004). İşyerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 5-24.

Arshadi, N., & Piria'i, S. (2012). Employee's Trust Propensity, Supervisor's Trustworthiness and İnterpersonal Trust as Antecedents of Workplace Deviance. *J Care Organization Counsel*, 4: 83-100.

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3): 267-285.

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical İntegration. *Journal of Organizational*

*Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5): 491-509.

Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1998). Sustaining Valued Identities. Roderick M. Kramer and Margaret A. Neale (Ed.). *Power and İnfluence in Organizations (s. 89-140).* London: Sage Publications.

Atak, D. (2018). *Tüketici Yakınlığı ve Tüketici Ulus Merkezciliğinin Yabancı Ürün Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması.* Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Ateş, F. (2017).Sosyal Mübaele Teorisi. Ö. Turunç & H. Turgut (Ed.). *Yönetim ve Strateji: 101 Teori ve Yaklaşım* (s. 125-129). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(5): 479-495.

Avatefi Monfared, E., Mahdad, A. & Mir Jafari, S. A. (2012). Relationship Between Ethical Leadership and Workplace Mental Health With Organizational Trust. *Journal of Ethics in Science and Technology*, *7*(3): 1-8.

Baghini, B. Z., Pourkiani, M. & Abbasi, F. B. (2014). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Deviant Behavior of Staff in Refaah Bank Branches in Kerman City. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(2544): 1-10.

Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2): 191.

Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, *37*(2): 122.

Bandura, A. (1986). The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3): 359-373.

Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 44(9): 1175.

Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 248-287.

Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28(2): 117-148.

Bandura, A. (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies*. New York: Cambridge University.

Bandura, A. (2000). Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3): 75-78.

Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1): 1-26.

Banerjee, A. & Somanathan, R. (2001). A Simple Model of Voice. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1): 189-227.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (Ağustos 2014). *Bankacılık Etik İlkeleri.* http://www.mevzuat.gov.tr. Erişim Tarihi: 15 Şubat 2019.

Barling, J. & Beattie, R. (1983). Self-Efficacy Beliefs and Sales Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1): 41-51.

Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive*

*Behavior: Official Journal of The International Society for Research on Aggression*, 22(3): 161-173.

Basım, H. N., Korkmazyürek, H. & Tokat, A. O. (2008). Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *19*(2): 121-130.

Bayın, G. & Yeşilaydın, G. T. (2014). Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3): 81-107.

Beğenirbaş, M. & Turgut, E. (2014). İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeğinin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri. *Isguc The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3): 131-149.

Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of A Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 349.

Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2003). The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research. J. Greenberg (Ed.). *Organizational Behavior: The State of The Science* (pp. 247-281). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bennett, R. J. (1998). Perceived Powerlessness as a Cause of Employee Deviance. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.). *Monographs in Organizational Behavior and İndustrial Relations* (Vol. 23, pp. 221-239). US: Elsevier Science/JAI Press.

Bennett, R., & Stamper, C. L. (2001). Corporate Citizenship and Deviancy: A Study of Discretionary Work Behavior. *In Strategies and Organizations in Transition. Emerald Group Publishing Limited.* (pp. 265-284).

Betz, N. E. (2000). Self-Efficacy Theory as a Basis For Career Assessment. *Journal of Career Assessment*, 8(3): 205-222.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick

Blau, P. M. (1968). Social Exchange. *International Encyclopedia of The Social Sciences*, 7: 452-457.

Bodankin, M. & Tziner, A. (2009). Constructive Deviance, Destructive Deviance and Personality: How Do They İnterrelate?. *Amfiteatru Economic Journal*, 11(26): 549-564.

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. & Martin, C. (1997).When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability. *Administrative Science Quarterly*, 558-583.

Bromiley, P., & Cummings, L. L. (1995). Organizations with Trust: A Theoretical Perspective. *Research in Negotiations*, 5.

Broome, B. A. S. (2001). Psychometric Analysis of The Broome Pelvic Muscle Self-Efficacy Scale in African-American Women with İncontinence. *Urologic Nursing*, 21(4): 289.

Burke, N. J., Bird, J. A., Clark, M. A., Rakowski, W., Guerra, C., Barker, J. C. & Pasick, R. J. (2009). Social and Cultural Meanings of Self-Efficacy. *Health Education & Behavior*, 36(5): 111s-128s.

Butler Jr, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust İnventory. *Journal of Management*, 17(3): 643-663.

Büyüköztürk, Ş. (2004). *Veri Analizi El Kitabı.* Ankara: Pegem a Yayıncılık.

Caesens, G. & Stinglhamber, F. (2014). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Work Engagement: The Role of Self-Efficacy and İts Outcomes. *Revue Européenne De Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 64(5): 259-267.

Campion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, A. C. (1993). Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. *Personnel Psychology*, 46(4): 823-847.

Carillo, K. (2010). Introspection Within The Is Discipline-Social Cognitive Theory as a Reference Theory for Future Research. *Acıs 2010 Proceedings*, 1-3 December, Brisbane.

Carmeli, A. & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for İnnovative Behaviors at Work. *The Journal of Creative Behavior*, *43*(3): 169-191.

Carnevale, A. P. (1989). Workplace Basics: The Skills Employers Want. *Community, Technical, and Junior College Journal*, 59(4): 28-33.

Chen, M., Chen, C. C. & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing Moral Reasoning to Win: How Organizational İdentification Relates to Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101(8): 1082.

Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L. & Aselage, J. (2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which?. *The Journal of Social Psychology*, 149(1): 119-124.

Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. (2008). Do Coworkers Make The Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Lateral Social İnfluences in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(5): 1082-1103.

Cho, Y. J. & Ringquist, E. J. (2010). Managerial Trustworthiness and Organizational Outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1): 53-86.

Chong, E. & Ma, X. (2010). The İnfluence of İndividual Factors, Supervision and Work Environment on Creative Self- Efficacy. *Creativity and Innovation Management*, 19(3): 233-247.

Chung, Y. W., & Moon, H. K. (2011). The Moderating Effects of Collectivistic Orientation on Psychological Ownership and Constructive Deviant Behavior. *International Journal of Business and Management*, *6*(12): 65.

Coccia, C. (1998). Avoiding a Toxic Organization. *Nursing Management*, *29*(5): 32-33.

Cohn, K. H. (2009). Changing Physician Behavior Through İnvolvement and Collaboration. *Journal of Healthcare Management*, 54(2), 80.

Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A. & Barrick, M. R. (2004). Interactive Effects of Personality and Perceptions of The Work Situation on Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599.

Colquitt, J. A., Scott, B. A. & Lepine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909.

Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and İnitial Test. *Mıs Quarterly*, 189-211.

Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non- Fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *53*(1): 39-52.

Coppler, Q. Z. (2018). *Comparison of Predictors for Constructive and Destructive Deviance*, Doctoral Dissertation, San Francisco State University.

Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3): 435-462.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An İnterdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900.

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress. *Journal of Organizational Behavior: The İnternational Journal of İndustrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior,* 18(2): 159-180.

Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust İnventory (Otı). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research,* 302(330): 39-52.

Cüceloğlu, D. (1996). *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitapevi, 6. Baskı.

Çakar, N. D. & Yildiz, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 8(28): 68-90.

Çavuşoğlu, F. & Güler, M. E. (2017).Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları: İzmir Şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi,* 14(2): 47-64.

Çelik, M., Turunç, Ö., & Beğenirbaş, M. (2011). Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 8(1): 1-29.

Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Çubukçu, Z., & Girmen, P. (2007). Öğretmen Adaylarının Sosyal Öz-Yeterlik Algılarının Belirlenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 8(1).

Dahling, J. J., & Gutworth, M. B. (2017). Loyal Rebels? A Test of The Normative Conflict Model of Constructive Deviance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8): 1167-1182.

Dal, Ö. G. V., & Eroğlu, A. H. (2009). Farklı Kişilik Özelliklerine Sahip Bireylerin Risk Algılarının Tüketici Davranışı Açısından İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2): 361-385.

Dammen, K. J. (2001). *The Effects of Organizational Structure on Employee Trust and Job Satisfaction*. University of Wisconsin–Stout, Master of Science Degree in Training and Development, Wisconsin.

Dani, S. S., Burns, N. D., Backhouse, C. J., & Kochhar, A. K. (2006). The İmplications of Organizational Culture and Trust in The Working of Virtual Teams. *Proceedings of The Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6): 951-960.

Dar, O. L. (2010). Trust in Co-Workers and Employee Behaviours at Work. *International Review Of Business Research Papers*, 6(1): 194-204.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of A Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 563-576.

De Coninck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4): 333-350.

De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 54(4): 811-831.

Demir, M. (2011). Effects of Organizational Justice, Trust and Commitment on Employees' Deviant Behavior. *Anatolia, an İnternational Journal of Tourism and Hospitality Research, 22*(2): 204-221.

Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama.* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze.

Denisia, S. P., & Juliet, A. J. (2015). Self-Efficacy Beliefs İn Mathematics Teaching and Learning. *International Journal of Scientific and Technical Advancements*, 1(4): 15-17.

Derinbay, D. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri.* Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Dirks, K. T. (2000). Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from Ncaa Basketball. *Journal Of Applied Psychology,* 85(6), 1004.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001).The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4): 450-467.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-Analytic Findings and İmplications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology,* 87(4), 611.

Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). When Ethics Travel: The Promise and Peril of Global Business Ethics. *California Management Review*, 41(4).

Doney, P. M., & Cannon, J, P. (1997). An Examination of Trust İn Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing*, 2(April): 35-51.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees.* American Psychological Association Books: Washington, DC.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and İnnovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.

Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., & Sucharski, I. L. (2004). Perceived Organizational Support. *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, 206-225.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565.

Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The Role of Trust in Organisational İnnovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2): 160-181.

Erkoç, İ. Ç. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of Trust and Psychological Contract Violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance. *Management Research Review*, 36(9): 828-848.

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2014). Ethical Leadership and Workplace Bullying in Higher Education. *Hacettepe University Journal of Education*, 29(3): 55-67.

Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role İdentity Theory. *Academy of Management Journal*, 46(5): 618-630.

Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-Worker Trust as A Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6): 608-622.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3): 290-320.

Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (Cwb) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3): 291-309.

Frost, T., Stimpson, D. V., & Maughan, M. R. (1978). Some Correlates of Trust. *Journal of Psychology*, 99(3): 103-108.

Fukuyama, F. (1995). Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity. *New York Free Press Paperbacks*, 10(301): C. 1/C. 2

Galbraith, J. R. (1982). Designing The İnnovating Organization. *Organizational Dynamics*, 10(3): 5-25.

Galford, R., & Drapeau, A. S. (2003). The Enemies of Trust. *Harvard Business Review*, 81(2): 88-95.

Galperin, B. L. (2002). *Determinants of Deviance in The Workplace: An Empirical Examination in Canada and Mexico.* Concordia Üniversity Social Science İnstute, Doctoral Dissertation.

Galperin, B. L. (2003). Can Workplace Deviance Be Constructive?. *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations*: 154-170, Palgrave Macmillan, London.

Galperin, B. L. (2005). Examınatıon of The Moderatıng and Medıatıng Effect of Role Breadth Self-Efficacy in Explaınıng Devıance. *Academy of Management Proceedings* (1): T1-T6.

Galperin, B. L. (2012). Exploring The Nomological Network of Workplace Deviance: Developing and Validating A Measure of Constructive Deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12): 2988-3025.

Galperin, B. L., & Burke, R. J. (2006). Uncovering The Relationship Between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: An Exploratory Study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2): 331-347.

Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader Trust And Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4): 787-798.

Gaston, T. J. (2018). *Employee Engagement Experiences of Millennials in The Federal Government.* The George Washington University, Social Science İnstitute, Doctoral Dissertation, Washington.

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310.

George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with Aıds Patients as A Source of Work-Related Distress: Effects of Organizational and Social Support. *Academy of Management Journal*, 36(1): 157-171.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct İssues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827.

Giacolone, R.A.,& Greenberg, J. (Ed.), (1997). *Antisocial Behavior in Organization*. Thousand Oaks, Ca: Sage.

Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3): 321-338.

Gist, M. E. (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 12(3): 472-485.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of İts Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, 17(2): 183-211.

Good, D. (2000). Individuals, Interpersonal Relations, and Trust. Gambetta, Diego (Ed.). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* [Electronic edition]. Department of Sociology, University of Oxford, chapter 3, pp. 31-48.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 161-178.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal Of Management*, 16(2), 399-432.

Guglielmi, D., Simbula, S., Schaufeli, W. B., & Depolo, M. (2012). Self-Efficacy and Workaholism as İnitiators of The Job Demands-Resources Model. *Career Development International*, 17(4), 375-389.

Güney, S., Akalın, Ç., & İlsev, A. (2007). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2): 189-211.

Hanke, J. J., & Saxberg, B. O. (1985). Isolates and Deviants in The United States and Japan: Productive Nonconformists or Costly Troublemakers. *Comparative Social Research*, *8*: 219-243.

Hellman, C. M., Fuqua, D. R., & Worley, J. (2006). A Reliability Generalization Study on The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of İtems on Score Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4): 631-642.

Hemdi, M. A., & Nasurdin, A. M. (2006). Predıctıng Turnover Intentıons of Hotel Employees: The Influence of Employee Development Human Resource Management Practices and Trust in Organization. *Gadjah Mada International Journal of Business*, *8*(1): 21-42.

Henle, C. A. (2005). Predicting Workplace Deviance From The İnteraction Between Organizational Justice and Personality. *Journal of Managerial Issues*, 247-263.

Hoe, S. L. (2007). Is İnterpersonal Trust A Necessary Condition for Organisational Learning?. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 4(2), 149-156.

Holladay, C. L., & Quiñones, M. A. (2003). Practice Variability and Transfer of Training: The Role of Self-Efficacy Generality. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1094.

Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and İnformal Social Controls of Employee Deviance. *Sociological Quarterly*, 23(3): 333-343.

Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6): 597-606.

Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2007). Active on The Job—Proactive in Change: How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4): 401-426.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2): 379-403.

Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of Technological İnnovation. *Administrative Science Quarterly*, 317-341.

Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of Product İnnovations: Defining, Developing, and Validating A Measure of Champion Behavior. *Journal of Business Venturing*, 20(5): 641-661.

https://docs.google.com/forms/d/1GxCODgSMXp2U5GJMEWws18IxpjSwjktN0ojwGtJQn4/edit?chromeless=1, Erişim Tarihi: 15.06.2018.

Hubbell, A. P., & Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating Faktors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust. *Communication Studies*, 56(1): 47-70.

Jo, N. Y., Lee, K. C., Lee, D. S., & Hahn, M. (2015). Empirical Analysis of Roles of Perceived Leadership Styles and Trust on Team Members' Creativity: Evidence from Korean Ict Companies. *Computers in Human Behavior*, 42: 149-156.

Johnson, C. E., Shelton, P. M., & Yates, L. (2012). Nice Guys (and Gals) Finish First: Ethical Leadership and Organizational Trust, Satisfaction and Effectiveness. *International Leadership Journal*, 4(1): 3-19.

Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2): 262-279.

Kadefors, A. (2004). Trust in Project Relationships—İnside The Black Box. *International Journal of Project Management*, 22(3): 175-182.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki.* Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2): 93-118.

Kamber, A. (2014). *Duygusal Emek Bağlamında Çalışmanın Anlamı ve İşe Yabancılaşma.* Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Kanten, P. (2016). Proaktif Davranışlar. P. Kanten, S. Kanten (Eds). *Örgütlerde Davranışın Aydınlık ve Karanlık Yüzü (*S. 371-418). Ankara: Nobel Yayınları.

Kanter, R. M. (1988). Men and Women of The Corporation Revisited. *Management Review*, 76(3), 14.

Kara, S. B. K., Güneş, D. Z., & Aydoğan, N. N. (2015). Perceived Organizational Support and Organizational Trust in Primary Schools. *Journal of Human Sciences*, 12(2): 385-393.

Karacaoğlu, K., & Arslan, F. (2013). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sanayi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3): 457-476.

Kestek, S. B. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme*. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Kiffin-Petersen, S. A., & Cordery, J. L. (2003). Trust, İndividualism and Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1): 93-116.

Kim, M. S., & Park, Y. B. (2008). The Effects of Self-Efficacy and Empowerment on Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviors of Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 14(3): 268-277.

Kitchell, S. (1997). Ceo Characteristics and Technological İnnovativeness: A Canadian Perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De L'administration*, 14(2): 111-121.

Knoll, D. L., & Gill, H. (2011). Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates, and Peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4): 313-330.

Knudsen, H. K., Roman, P. M., & Johnson, J. A. (2004). The Management of Workplace Deviance: Organizational Responses to Employee Drug Use. *Journal of Drug Issues*, 34(1): 121-143.

Kotaman, H. (2008). Self-Efficacy Belief and Enhancement of Learning Performance. *Uludağ University The Journal of Educational Faculty*, 111-133.

Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1): 569-598.

Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The Importance of Trust in Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224.

Kulaksız, A. (2016). *Çalışmayaşamında Stres ve Stres Yönetimi: Özel ve Amu Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma.* Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüsek Lisans Tezi, Konya.

Kura, K. M., Shamsudin, F. M., & Chauhan, A. (2016). Organisational Trust as A Mediator Between Perceived Organisational Support and Constructive Deviance. *International Journal of Business And Society*, 17(1): 1.

Ladebo, O. J. (2006). Perceptıons Of Trust And Employees'attıtudes: A Look at Nıgerıa's Agrıcultural Extensıon Workers. *Journal of Business and Psychology*, 20(3): 409-427.

Lapierre, L. M. (2007). Supervisor Trustworthiness and Subordinates' Willingness to Provide Extra- Role Efforts. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(2): 272-297.

Larzelere, R. E., & Huston, T. L. (1980). The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding İnterpersonal Trust in Close Relationships. *Journal of Marriage And The Family*, 42(3): 595-604.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Casier, S. (2000). Organizational Trust and Empowerment in Restructured Healthcare Settings: Effects on Staff Nurse Commitment. *Journal of Nursing Administration*, 30(9): 413-425.

Lawler III, E. E. (1994). From Job- Based to Competency- Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1): 3-15.

Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance. *Journal of Management*, 33(3): 378-394.

Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24(3): 538-555.

Lerner, R. M. (1982). Children and Adolescents as Producers of Their Own Development. *Developmental Review*, 2(4): 342-370.

Levınson, H., (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9: 370–390.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust İn Work Relationships. *Trust İn Organizations: Frontiers Of Theory And Research*, 114- 139.

Lewicki, R. J., & Wiethoff, C. (2000). Trust, Trust Development, and Trust Repair. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, 1(1): 86-107.

Lewis, D. J., & Weigert, A. (1985). Trust as A Social Reality. *Social Forces*, 63: 967-985.

Liao, H., Joshi, A., & Chuang, A. (2004). Sticking Out Like A Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work. *Personnel Psychology*, 57(4): 969-1000.

Lincecum, L. (2000). *The Effects of Software Disruption on Goal Commitment, Task Self-Efficacy, Computer Self-Efficacy, and Test Performance in A Computer-Based İnstructional Task*. Texas Tech University, Social Science İnstitute, Doctoral Dissertation, Texas.

Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does A Positive Gain Spiral of Resources, Efficacy Beliefs and Engagement Exist?. *Computers İn Human Behavior*, 23(1): 825-841.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light At The End of The Tunnel. *Psychological Science*, 1(4): 240-246.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building A Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705.

Luhmann, N. (2000). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, 6: 94-107.

Luthans, F. & Church, A. H. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, *16*(1), 57-72.

Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45(4): 757-767.

Mahdad, A., Dehghan, A., Golparva, M., & Shoja, A. (2012). Relationship between Workplace Mental Health Component of Organizational Commitment and Organizational Trust in Sarkhoon and Quesm Gas Refinery Co.. *Employees, Education and Research in Psychology*, year XIII, no. 2.

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The Effect of The Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123.

Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss?. *Academy of Management Journal*, 48(5): 874-888.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An İntegrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.

Mc Allister, D. J. (1995). Affect- And Cognition-Based Trust as Foundations For İnterpersonal Cooperation İn Organizations. *Academy of Management Journal*, 38: 24-59.

Mc Cauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A Theoretical Review and Empirical İnvestigatiomn of Employee Trust in Management. *Public Administration Quarterly*, 265-284.

Mcelroy, M. W. (2002). Social İnnovation Capital. *Journal of Intellectual Capital*, *3*(1): 30-39.

Mertens, W., & Recker, J. (2017). Positive Deviance and Leadership: An Exploratory Field Study. *Proceedings of The 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, January, Hawaii.

Mertens, W., Recker, J., Kohlborn, T., & Kummer, T. F. (2016). A Framework for The Study of Positive Deviance in Organizations. *Deviant Behavior*, *37*(11): 1288-1307.

Michael, J. H., Evans, D. D., Jansen, K. J., & Haight, J. M. (2005). Management Commitment to Safety as Organizational Support: Relationships with Non-Safety Outcomes in Wood Manufacturing Employees. *Journal of Safety Research*, *36*(2): 171-179.

Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses To Crisis. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory And Research*, *261*, 1996.

Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *Academy of Management Review*, *23*(3): 567-588.

Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, *19*(4): 443-486.

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive Supervision and Workplace Deviance and The Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, *92*(4): 1159.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of Marketing*, 20-38.

Morrison, E. W. (2006). Doing The Job Well: An İnvestigation of Pro-Social Rule Breaking. *Journal of Management*, *32*(1): 5-28.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to İnitiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, *42*(4): 403-419.

Ning, L. I., Jin, Y. A. N., & Mingxuan, J. I. N. (2007). How Does Organizational Trust Benefit Work Performance?. *Frontiers of Business Research in China*, *1*(4): 622-637.

Nooteboom, B. (1996). Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model. *Organization Studies*, *17*(6): 985-1010.

Nyhan, R. C., & Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of Organizational Trust İnventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.

O’neill, T. A., & Hastings, S. E. (2011). Explaining Workplace Deviance Behavior with More Than Just The ‘Big Five’ . *Personality and Individual Differences*, *50*(2): 268-273.

Oktay, F. (2016). Çatışma Yönetimi ile Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, *15*(4): 1146-1155.

O'leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-Motivated Aggression: A Research Framework. *Academy of Management Review*, *21*(1): 225-253.

Omar, F., Halim, F., Zainah, A., & Farhadi, H. (2011). Stress and Job Satisfaction as Antecedents of Workplace Deviant Behavior. *Deviant Behavior*, *16*, 17.

Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama* , Deü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Doctoral Dissertation, Deü.

Ong, L. D. (2013). Workplace Friendship, Trust in Coworkers and Employees' Ocb. *Актуальні Проблеми Економіки*, (2), 289-294.

Öncü, H. (2012). Adaptation of Academic Self-Efficacy Scale into Turkish. *Ahi Evran University Journal of Kırşehir Education Faculty*, *13*(1): 183-206.

Öneren, M., Çiftçi, G. E., & Harman, A. (2016). Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (58): 127-157.

Örücü, E., & Kambur, E. (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. *Journal of International Social Research*, *10*(52).

Özdemir, A. (2013). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar.* İstanbul:Beta Yayıncılık.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21).

Özer, A., & Cihan-Güngör, H. (2012). Yükleme Tarzları, Bağlanma Stilleri ve Kişilik Özelliklerine Göre Evlilik Uyumu. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2): 11-24.

Özer, Y. (2014), *Algılana Örgütsel Destek ve Kişilik Özelliklerinin Takım İnovasyonu Üzerine Etkisi: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özyılmaz, A. (2010). Vertical Trust in Organizations: A Review of Empirical Studies Over The Last Decade/Örgütlerde Dikey Güven: Son On Yillik Dönemdeki Ampirik Çalişmalarin Gözden Geçirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *7*(13).

Pack, S. M. (2005). *Antecedents and Consequences of Perceived Organizational Support for Ncaa Athletic Administrators*. The Ohio State University, Doctoral Dissertation, Ohio.

Pajares, F. (1997). Current Directions in Self-Efficacy Research. *Advances in Motivation and Achievement*, *10*(149): 1-49.

Pajares, F. (2002). Self-efficacy beliefs in academic contexts: An outline. (Elektronik Sürüm) Retrieved July 2010, http://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/efftalk.html. Erişim Tarihi: 15.04.2018.

Paliszkiewicz, J. O. (2011). Trust Management: Literature Review. *Management*, 6(4): 315-331.

Parker, S. K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational İnterventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3): 633-662.

Parker, S. K., Mullarkey, S., & Jackson, P. (1994). Dimensions of Performance Effectiveness in High- Involvement Work Organisations. *Human Resource Management Journal*, 4(3): 1-21.

Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). 'That's Not My Job': Developing Flexible Employee Work Orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4): 899-929.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling The Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636.

Pati, S. P., & Kumar, P. (2010). Employee Engagement: Role of Self-Efficacy, Organizational Support & Supervisor Support. *Indian Journal of Industrial Relations*, 126-137.

Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2007). Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2): 165-179.

Peterson, D. K. (2002). Deviant Workplace Behavior and The Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1): 47-61.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived İnjustice. *Research in Personnel and Human Resources Management* (S. 331-369).

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citize. *Journal of Management*, 22(2): 259-298.

Poon, J. M. (2006). Trust-İn-Supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Perceived Politics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6): 518-532.

Porter, T. W., & Lilly, B. S. (1996). The Effects of Conflict, Trust, and Task Commitment on Project Team Performance. *International Journal of Conflict Management*, *7*(4): 361-376.

Potter, N. N. (2002). *How Can I Be Trusted?: A Virtue Theory of Trustworthiness*. Rowman & Littlefield.

Raelin, J. A. (1984). An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Proffesionals. *Academy of Management Review, 9(3): 413-427.*

Rahim, A. R. A., & Nasurdin, A. M. (2008). Trust in Organizational and Workplace Deviant Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 10(2): 211-235.

Redmond, B. F. (2010). Self-Efficacy Theory: Do I Think That I Can Succeed in My Work. *Work Attitudes and Motivation*.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4): 698.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(5): 825.

Robbins, D. L., & Galperin, B. L. (2010). Constructive Deviance: Striving Toward Organizational Change in Healthcare. *Journal of Management and Marketing Research*, *5*, 1.

Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, *41*(4).

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, *38*(2): 555-572.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1997). Workplace Deviance: Its Definition, İts Manifestations, and İts Causes. R. J. Lewicki, R. J. Bies, & B. H. Sheppard (Eds.). *Research on Negotiation in Organizations*, ( Vol. 6, pp. 3-27). US: Elsevier Science/JAI Press.

Rothman, A. J. (2000). Toward A Theory-Based Analysis of Behavioral Maintenance. *Health Psychology*, *19*(1s): 64.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, *23*(3): 393-404.

Rubin, R. S., Bommer, W. H., & Bachrach, D. G. (2010). Operant Leadership and Employee Citizenship: A Question of Trust?. *The Leadership Quarterly*, *21*(3): 400-408.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1): 54-67.

Sadri, G., & Robertson, I. T. (1993). Self- Efficacy and Work- Related Behaviour: A Review and Meta- Analysis. *Applied Psychology*, *42*(2): 139-152.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social İnformation Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 224-253.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6): 1217.

Saruhan, N. (2013). Organizational Change: The Effects of Trust in Organization and Psychological Capital During Change Process. *Journal of Business Economics and Finance*, *2*(3): 13-35.

Schlechter, A. F. (2005). *The İnfluence of Transformational Leadership, Emotional İntelligence, Trust, Meaning and İntention to Quit On Organisational Citizenship Behaviour* ,: University of Stellenbosch, Social Science İnstitute, Doctoral Dissertation, Stellenbosch.

Seçer, H. Ş. (2009). Profesyonel Mesleklere ve Profesyonel Bireylere Güven. *Kamu-İş*; C:10, S:4.

Seidman, W., & Mc Cauley, M. (2008). Positive Deviants Rule!. *Cutter It Journal*, *21*(7): 16.

Senemoğlu N (2002). *Gelişim Öğrenme ve Öğretim Kuramdan Uygulmaya*. Gazi Kitabevi: Ankara, 220-242.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 8(1), 219.

Sezici, E. (2014). Çalışma Yaşamı Kalitesi, İşyerinde Sapkın Davranış ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi. *Dumlupinar University Journal of Social Science/Dumlupinar Üniversitesi Soysyal Bilimler Dergisi*, (41).

Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on A Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4): 365-377.

Shockley- Zalabak, P. S., & Morreale, S. P. (2011). Building High- Trust Organizations. *Leader To Leader*, *2011*(60): 39-45.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Cesaria, R. (1999). *Measuring Organizational Trust: Trust and Distrust Across Culture.* Colorado Springs, CO: University of Colorado at Colorado Springs.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Cesaria, R. (2000). Iabc Research Foundation Unveils New Study on Trust. *Communication World*, 17(6): 7-9.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What İt Means, Why İt Matters. *Organization Development Journal*, 18(4): 35.

Shunk, D. H., & Zimmerman, B. J. (2007). İnfluencing Children's Self-Efficacy and Self-Regulation of Reading and Writing Through Modeling. *Reading & Writing Quarterly*, 23(1), 7-25.

Silbert, L. (2005). *The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support* :University of Waterloo, Social Science İnstitute, Master's Thesis, Waterloo.

Simha, A., & Stachowicz-Stanusch, A. (2015). The Effects of Ethical Climates on Trust in Supervisor and Trust in Organization in A Polish Context. *Management Decision*, 53(1): 24-39.

Singh, U., & Srivastava, K. B. (2009). Interpersonal Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Psychological Studies*, 54(1): 65-76.

Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining The Limited Effectiveness of Legalistic Remedies for Trust/Distrust. *Organization Science*, 4(3): 367-392.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, *68*(4): 653.

Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Theorizing About The Deviant Citizen: An Attributional Explanation of The İnterplay of Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behavior. *Human Resource Management Review*, 20(2): 132-143.

Speier, C., & Frese, M. (1997). Generalized Self Efficacy as A Mediator and Moderator Between Control and Complexity at Work and Personal İnitiative: A Longitudinal Field Study in East Germany. *Human Performance*, 10(2): 171-192.

Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (2002). To Stay or To Go: Voluntary Survivor Turnover Following an Organizational Downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 707-729.

Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward The Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6): 828-847.

Staddon, J. (1984). Social learning theory and the dynamics of interaction. *Psychological review*, 91(4): 502-507.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Goin Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4): 62-74.

Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The İmpact of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes. *Journal of Management*, *29*(4): 569-588.

Strecher, V. J., Mcevoy Devellis, B., Becker, M. H., & Rosenstock, I. M. (1986). The Role of Self-Efficacy in Achieving Health Behavior Change. *Health Education Quarterly*, 13(1): 73-92.

Strickland, L. H. (1958). Surveillance and Trust. *Journal of Personality*, 26(2): 200-215.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. 6th ed. Boston. Ma: Pearson.

Tamer, İ. (2012). Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1): 337-352.*

Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1): 45-66.

Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2): 241.

Taslak, S., & Dalgın, T. (2015). Çalışanların Atfetme Eğilimlerinin Örgütsel Sinizm Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (34):139-158.

Thai, N. T. T., De Wever, B., & Valcke, M. (2015). Impact of Different Blends of Learning on Students Performance in Higher Education. In *14th European Conference on E-Learning (Ecel)*(Pp. 744-753).

Tokgöz, E., & Seymen, A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39): 61-76.

Toprak, O. (2006). *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama.* Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M. S., & Stride, C. B. (2008). Perceived Organizational Support for Safety and Employee Safety Voice: The Mediating Role of Coworker Support for Safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, *13*(4): 319.

Tziner, A., Fein, E. C., Sharoni, G., Bar-Hen, P., & Nord, T. (2010). Constructive Deviance, Leader-Member Exchange, and Confidence in Appraisal: How Do They İnterrelate, İf at All? . *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, *26*(2).

Uçar D. (2009). *Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem.* Yeditepe Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Turkey.

Ugwu, F. O. (2009). Organisational Trust: Imperative for Organisational Effectiveness. *Bassey Andah Journal*, 2: 171-195.

Uğurlu, Y. (2018). *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetsel Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Uslu, F., & Oklay, E. (2015). The Effect of Leadership Leadership on Organizational Trust Trust. *Leadership and Organizational Outcomes* (Pp. 81-95). Springer International Publishing.

Uysal, D., & Tekmen, E. E. (2018). Constructıve Devıant Workplace Behavıours. Ester Wirth, Orhan Şimşek ve Şükrü Apaydın (Hazırlayanlar). *Retrospect & Prospect*, 413-424.

Ülgen, G. (1994). Achievement Expectancy and The Level of Achievement on The Educational Psychology Course (Ebb 321) in Undergraduate Education. *Hacettepe University Journal of Education*, 10: 55-63.

Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive Deviance in Organizations: Integrating and Moving Forward. *Journal of Management*, *39*(5) : 1221-1276.

Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological Ownership: An Empirical Examination of İts Consequences. *Group & Organization Management*, *20*(2) : 210-226.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking Ethical Leadership To Employee Performance: The Roles of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational İdentification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2) : 204-213.

Warren, D. E. (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *Academy of Management Review*, *28*(4): 622-632.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, *40*(1): 82-111.

Welchans, T. D. (1996). *The Effects of Telecommuting and Communication Media on Perceived Value Congruence, Organizational Support and Job Satisfaction* (Doctoral Dissertation, The Ohio State University).

Whitener, E. M. (2001). Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *Journal of Management*, *27*(5): 515-535.

Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law And Economics*, 36: 453-486.

Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2003). Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures. *Asia Pacific Journal of Management, 20*(4): 481-499.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review,* 14(3): 361-384.

Yalap, O., & Polatcı, S. Yapıcı Sapma Davranışlarının Öncülleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 78-92.

Yeşilay, A. (1996). Genelleştirilmiş Özyetki Beklentisi. *http://userpage.fu-berlin.de/ ~health/turk.htm (*Erişim Tarihi: 12 Eylül 2010*).*

Yıldız, B. (2015). *The Antecedents of Constructive and Destructive Deviant Workplace Behaviors.* Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.

Yıldız, B., Alpkan, L., Ateş, H., & Sezen, B. (2015). Determinants of Constructive Deviance: The Mediator Role of Psychological Ownership. *International Business Research,* 8(4): 107-121.

Yıldız, B., Erat, S., Alpkan, L., Yıldız, H., & Sezen, B. (2015). Drivers of İnnovative Constructive Deviance: A Moderated Mediation Analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 195*: 1407-1416.

Yılmaz, E. (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14): 567-580.

Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational Support in The Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, *52*(7): 923-945.

Yoshimura, K. E. (2003). *Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and İntent to Leave: Group*

*Differences.* North Carolina State University Social Science İnstitute, Master Degree Thesis, ABD.

Young, L., & Daniel, K. (2003). Affectual Trust in The Workplace. *International Journal of Human Resource Management*, *14*(1): 139-155.

Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 229-239.

Zand, D. E. (1997). *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*. Oxford University Press on Demand, London.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, *44*(4): 682-696.

Zimmerman, B. J., & Bandura, A. (1994). Impact of Self-Regulatory İnfluences on Writing Course Attainment. *American Educational Research Journal*, *31*(4): 845-862.

Zimmerman, B. J., Bandura, A., & Martinez-Pons, M. (1992). Self-Motivation for Academic Attainment: The Role of Self-Efficacy Beliefs and Personal Goal Setting. *American Educational Research Journal*, *29*(3): 663-676.

## Ek-1: Anket Formu

# EK-1

# ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere düzenlenmiştir ve banka çalışanları tarafından doldurulmak üzere hazırlanmıştır. Yaklaşık 10-15 dakikanızı alacak bu anketi eksiksiz olarak doldurmanız doğru sonuçların elde edilebilmesi açısından büyük bir değer taşımaktadır. Bilgileriniz sadece araştırma için kullanılacak ve gizliliği korunacaktır. Çalışmamıza göstereceğiniz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırmaya göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

Duygu UYSAL

**Kişisel Bilgi Formu**

| **Soru No** | **Kişisel Bilgiler** | **Lütfen aşağıda kendinize uygun olan seçenekleri işaretleyiniz.** |
|---|---|---|
| 1 | Yaşınız | 18-25☐ 26-35☐ 36-50☐ 51-65☐ 65 ve üzeri☐ |
| 2 | Cinsiyetiniz | Kadın ☐ Erkek☐ |
| 3 | Medeni Durumunuz | Bekar☐ Evli☐ |
| 4 | Eğitim Düzeyiniz | Lise☐ Önlisans☐ Lisans☐ Yüksek Lisans ☐ |
| 5 | Meslekte Çalışma Süreniz | 1 yıldan az☐ 1-5☐ 6-10☐ 11-15☐ 16 ve üstü☐ |
| 6 | Görev Ünvanınız | Yönetici Personel☐ Yönetici Olmayan Personel☐ |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| **Hiç Katılmıyorum** | **Katılmıyorum** | **Kısmen Katılıyorum** | **Katılıyorum** | **Tamamen Katılıyorum** |

| **Aşağıdaki cümlelerin her birini okuduktan sonra size en uygun gelen seçeneği X ile işaretleyiniz.** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.Bu kurum benim amaçlarıma ve değerlerime gerçekten önem verir. | | | | | |
| 2.Bir problemim olduğunda kurumdaki yöneticilerimden destek alabilirim. | | | | | |
| 3.Bu kurum benim refahımı düşünür. | | | | | |
| 4.Bu kurumdaki yöneticilerim, işimi yeteneğimin en üst seviyesinde gerçekleştirebilmem için bana yardım etme konusunda elinden geleni yapar. | | | | | |
| 5.Mümkün olan en iyi işi bile yapmış olsaydım yöneticilerim bunu fark etmezdi. | | | | | |
| 6.Bu kurumda çalışanların işteki genel tatminine önem verilir. | | | | | |
| 7.Bu kurumda yöneticilerim bana çok az ilgi gösterir. | | | | | |
| 8.Bu kurumda fikirlerime önem verilir. | | | | | |
| 9.Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözmenin bir yolunu daima bulabilirim. | | | | | |
| 10.Bana karşı çıkıldığında, istediğimi elde etmemi sağlayacak bir yol ve yöntem bulabilirim. | | | | | |
| 11.Amaçlarıma bağlı kalmak ve bunları gerçekleştirmek benim için kolaydır. | | | | | |
| 12.Beklenmedik olaylarla etkili bir biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum. | | | | | |
| 13.Yeteneklerim sayesinde beklenmedik durumlarla nasıl baş edebileceğimi biliyorum. | | | | | |
| 14.Gerekli çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim. | | | | | |
| 15.Baş etme gücüme güvendiğim için zorluklarla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim. | | | | | |
| 16.Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim. | | | | | |
| 17.Başım dertte olduğunda, genellikle bir çözüm düşünebilirim. | | | | | |
| 18.Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim. | | | | | |
| 19.Yöneticimin teknik olarak yeterli olduğuna güvenirim. | | | | | |
| 20.Yöneticimin iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 21. Yöneticimin kurallar doğrultusunda hareket edeceğine güvenirim. | | | | | | |
| 22. Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna güvenirim. | | | | | | |
| 23. Yöneticimin işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim. | | | | | | |
| 24. Yöneticimin bana söylediklerine inanırım. | | | | | | |
| 25. Yöneticim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına inanırım. | | | | | | |
| 26.Yöneticimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım. | | | | | | |
| 27.Çalıştığım işletmenin bana adil davranacağına güveniyorum. | | | | | | |
| 28.Çalıştığım işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir. | | | | | | |
| 29.Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir | | | | | | |
| 30.Çalıştığım işletmede birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir. | | | | | | |
| 31.Çalıştığım işletmede herhangi bir zorlukla karşılaşırsam, çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceklerine inanıyorum. | | | | | | |
| 32.Eğer ihtiyacım olursa, çalışma arkadaşlarımın bana yardım eli uzatacaklarına güvenirim. | | | | | | |
| 33.Çalışma arkadaşlarımın çoğu, sözlerine güvenilir insanlardır. | | | | | | |
| 34.Çalışma arkadaşlarımın yeteneklerine olan güvenim tamdır. | | | | | | |
| 35.Çalışma arkadaşlarım yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yaparlar. | | | | | | |
| 36.Çalışma arkadaşlarımın dikkat isteyen işlerde yaptığım işi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim. | | | | | | |

Aşağıdaki listede iş yerinde yapmış olabileceğiniz davranışların listesi verilmektedir. Lütfen **son bir yıl içerisinde** bu davranışların her birini ne ölçüde gerçekleştirdiyseniz, uygun olan 7 durumdan birini işaretleyerek belirtiniz.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Asla** | **Yılda bir kez** | **Yılda iki kez** | **Yıl içinde birkaç kez** | **Ayda bir kez** | **Haftada bir kez** | **Günde bir kez** |

| **Aşağıdaki cümlelerin her birini okuduktan sonra size en uygun gelen seçeneği X ile işaretleyiniz** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 37.İşimle ilgili problemlere yaratıcı çözümler getirdim. | | | | | | | |
| 38.İşimle ilgili günlük prosedürleri yerine getirmek için yenilikçi yollar aradım. | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 39.İş hedeflerime ulaşmak için alışılmışın dışında yollara başvurdum. | | | | | | | |
| 40.İşimle ilgili problemleri kabul edilen geleneksel yöntemler dışında çözdüm. | | | | | | | |
| 41.Çalışma grubumun performansını geliştirmek için değişiklikler getirdim. | | | | | | | |
| 42.Görevimi yerine getirmek için kuralları esnettim ya da çiğnedim. | | | | | | | |
| 43.Bir problemi çözmek için şirket prosedürlerini ihlal ettim. | | | | | | | |
| 44.Bir müşterinin sorununu çözmek için örgütsel prosedürlerden ayrıldım. | | | | | | | |
| 45.Müşteriyi tatmin etmek için kurallara aykırı davrandım. | | | | | | | |
| 46.Bir problemi çözmek için fonksiyonel olmayan örgüt politikalarından veya prosedürlerinden ayrıldım. | | | | | | | |
| 47.Hizmet yada ürün kalitesini artırmak için örgütsel gerekliliklerden ayrıldım. | | | | | | | |
| 48.Olumlu bir örgütsel değişim gerçekleştirmek için iş arkadaşlarıma yanlışlarını bildirdim. | | | | | | | |
| 49.Mevcut iş prosedürlerini geliştirmek için yöneticimin talimatlarını takip etmedim. | | | | | | | |
| 50.Mevcut iş prosedürlerini geliştirmek için çalışma grubumdakilerle görüş ayrılığı yaşadım. | | | | | | | |
| 51.Daha etkili olabilmek için yöneticimin talimatlarına uymadım. | | | | | | | |
| 52.Olumlu bir örgütsel değişim gerçekleştirmek için yanlış giden bir şeyi şirketimde bir başkasına bildirdim. | | | | | | | |

# ÖZGEÇMİŞ

**KİŞİSEL BİLGİLER**

| | |
|---|---|
| **Adı Soyadı** | **Duygu UYSAL** |
| **Doğum Yeri** | **Çankırı** |
| **Doğum Tarihi** | **30.08.1982** |

**LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ**

| | |
|---|---|
| **Üniversite** | **Gazi Üniversitesi** |
| **Fakülte** | **Fen Edebiyat Fakültesi** |
| **Bölüm** | **Matematik** |

**YABANCI DİL BİLGİSİ**

| | |
|---|---|
| **İngilizce** | **KPDS (…..) YÖKDİL (77.50) TOEFL (….) EILTS (….)** |

**İŞ DENEYİMİ**

| | |
|---|---|
| **Çalıştığı Kurum** | **ING BANK A.Ş** |
| **Görevi/Pozisyonu** | **Cari Hesaplar Yetkilisi** |
| **Tecrübe Süresi** | **4 yıl 8 ay** |

**KATILDIĞI**

| | |
|---|---|
| **Kurslar** | **Eğitici Eğitimi (2005)**<br>**Finansal Matematik (2007)**<br>**Ticari Pazarlama (2007)**<br>**Bireysel Pazarlama (2008)**<br>**Bankacılık İşlemleri (2007)**<br>**Bilgisayar Programcılığı (2005)** |

**İLETİŞİM**

| | |
|---|---|
| **Adres** | **Buğday Paz. Mah. Atatürk Blv. Anıl Apt. B Bl. No:17 ÇANKIRI** |
| **E-mail** | **duuysal@gmail.com** |