T.C

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

BİLİNÇLİ FARKINDALIĞIN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Duygu TÜRKMEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Dr. Öğretim Üyesi Esra ERENLER TEKMEN

ÇANKIRI-2023

T.C

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

BİLİNÇLİ FARKINDALIĞIN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Duygu TÜRKMEN

ORCID: 0000-0002-4689-9379

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Dr. Öğretim Üyesi Esra ERENLER TEKMEN

ÇANKIRI-2023

İÇİNDEKİLER

Sayfa
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ iii
KABUL VE ONAY iv
TEŞEKKÜR v
ÖZET vi
ABSTRACT vii
TABLO LİSTESİ viii
ŞEKİLLER LİSTESİ ix
EKLER LİSTESİ x
1.GİRİŞ 1
2.BİLİNÇLİ FARKINDALIK 5
2.1.Bilinçli Farkındalık Kavramı ve Özellikleri 5
2.2.Örgütsel Farkındalık Kavramı ve Özellikleri 9
2.3.Bilinçli Farkındalığın Bileşenleri 13
2.3.1. Bilinçli Farkındalık Tutum ve Becerileri 14
2.4.Bilinçli Farkındalığın Örgütsel Faydaları 17
3. ÇALIŞMANIN TEMEL KAVRAMLARI 21
3.1. Sapkın İş Yeri Davranışları 21
3.1.1. Yıkıcı Sapkın İşyeri Davranışları 22
3.1.2. Yıkıcı Sapkın Davranışların Boyutları 26
3.1.3. Yıkıcı Sapkın Davranışların Öncülleri 30
3.1.4. Yıkıcı Sapkın Davranışların Potansiyel Sonuçları 33
3.2. Örgütsel Politika ve Örgütsel Politika Algısı 34
3.2.1.Örgütsel Politika Algısının Boyutları 36
3.2.2. Örgütsel Politika Algısının Öncülleri 37
3.2.3. Örgütsel Politika Algısının Sonuçları 40
3.3. İş Tatmini Kavramı ve Önemi 43
3.3.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 44
3.3.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları 48
4. BİLİNÇLİ FARKINDALIĞIN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI 51
4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi 51

4.2. Kavramlar Arası İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri 52
4.2.1. Bilinçli Farkındalık ve Yıkıcı Sapkın İş Yeri Davranışları İlişkisi 52
4.2.2. Bilinçli Farkındalık ve İş Tatmini İlişkisi 54
4.2.3. Bilinçli Farkındalığın Yıkıcı Sapkın İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolü 55
4.2.4. Bilinçli Farkındalığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolü 57
4.3. Araştırmanın Modeli 59
4.4. Metodoloji 60
4.4.1. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları 60
4.5. Anketin Pilot Uygulaması ve Ön Analizler 61
4.5.1. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular 62
4.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizi 63
4.5.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları 68
4.5.4. Tanımlayıcı İstatistikler 71
4.6. Bulgular 73
4.6.1. Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular 73
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 80
5.1. Sonuç ve Tartışma 80
5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler 83
KAYNAKÇA 87
EK-1 ANKET FORMU 117
ÖZGEÇMİŞ 120

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım *Bilinçli Farkındalığın Örgütsel Sonuçları Üzerine Bir Alan Araştırması* 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.

../…/2023

Duygu TÜRKMEN

KABUL VE ONAY

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Duygu TÜRKMEN tarafından hazırlanan Bilinçli Farkındalığın Örgütsel Sonuçları Üzerine Bir Alan Araştırması başlıklı bu çalışma, *08/06/2023* 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 Mustafa Özer ALPAR İmza:

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Erol YENER İmza:

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ...../..../ 2023 tarih ve ..... sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Unvan Adı Soyadı
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu tezin yazım aşamasında yapıcı görüşleriyle beni yönlendiren değerli danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Esra ERENLER TEKMEN'e, tez savunma jürimde bulunan Dr. Öğretim Üyesi Erol YENER ve Dr. Öğretim Üyesi Mustafa Özer ALPAR 'a teşekkür ederim.

Tezimi tamamlamam konusunda destek ve motivasyonlarını eksik etmeyen varlıklarıyla güç bulduğum annem Sema TÜRKMEN, babam Mahmut TÜRKMEN ve ablam Burcu TÜRKMEN'e de ayrıca teşekkür ederim.

ÖZET

Tezin Başlığı : Bilinçli Farkındalığın Örgütsel Sonuçları Üzerine Bir Alan Araştırması

Tezin Yazarı : Duygu TÜRKMEN

Danışman : Dr. Öğretim Üyesi Esra ERENLER TEKMEN

Anabilim Dalı: İşletme

Tezin Türü :Yüksek Lisans

Kabul Tarihi :

Bu çalışmanın amacı, bilinçli farkındalığın çalışanların yıkıcı sapkın davranış sergileme eğilimleri ve iş tatmini düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca çalışanların örgütsel politika algılarının, bilinçli farkındalık ve yıkıcı sapkın davranışlar arasındaki ilişki ile bilinçli farkındalık ve iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolünün bulunup bulunmadığı da çalışma kapsamında araştırılmıştır. Son olarak, bilinçli farkındalığın cinsiyet ve yaş açısından farklılık gösterip göstermediği de mevcut çalışmada test edilmiştir. Çalışma kapsamında geliştirilen model kamu çalışanlarından toplanan verilerle test edilmiştir. Araştırma verileri anket yöntemi ile toplamıştır. Çalışmanın modelinde yer alan değişkenler arasındaki doğrudan etkilerin test edilebilmesi için basit doğrusal regresyon analizi, düzenleyici etkilerin test edilebilmesi için process makro analizleri uygulanmıştır. Analizler sonucunda, bilinçli farkındalığın örgütsel sapma davranışı üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bilinçli farkındalığın ayrıca örgütsel sapmanın boyutlarından olan bireyler arası sapma davranışı sergileme eğilimi üzerinde de negatif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bilinçli farkındalığın iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel politika algısının düzenleyici rolüne ilişkin yapılan analizlerde bilinçli farkındalıkla örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkide örgütsel politika algısının düzenleyici rolüne rastlanmazken, bilinçli farkındalık ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel politika algısının düzenleyici rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak bilinçli farkındalık açısından cinsiyet ve yaş değişkenlerinin ayırt edici birer unsur olmadıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilinçli Farkındalık, Yıkıcı Sapkın İş Yeri Davranışları, Örgütsel Politika Algısı, İş Tatmini

ABSTRACT

Title of the Thesis: A Field Research On The Organizational Results of Mindfulness

Author **:** Duygu TÜRKMEN

Supervisor **:** Dr. Öğretim Üyesi Esra ERENLER TEKMEN

Department **:** Department of Business Administration

Tezin Türü **:** Master's Thesis

Date **:**

The aim of this study is to determine whether mindfulness is effective on employees' destructive deviant behavior tendencies and job satisfaction levels. In addition, it was also investigated whether the organizational policy perceptions of the employees have a moderating role in the relationship between mindfulness and destructive deviant behaviors, and in the relationship between mindfulness and job satisfaction. Finally, whether mindfulness differs in terms of gender and age was also tested in the current study. The model developed within the scope of the study was tested with the data collected from public employees. The research data was collected by questionnaire method. Simple linear regression analysis was used to test the direct effects between the variables in the model of the study, and process macro analysis was applied to test the regulatory effects. As a result of the analysis, it has been determined that mindfulness has a negative effect on organizational deviance behavior. It was concluded that mindfulness also has a negative effect on the tendency to exhibit deviant behavior among individuals, which is one of the dimensions of organizational deviation. In addition, it has been determined that mindfulness has a positive effect on job satisfaction. In the analyzes made on the regulatory role of organizational policy perception, it was concluded that while organizational policy perception did not have a moderator role in the relationship between mindfulness and organizational deviance, it was concluded that organizational policy perception played a moderator role in the relationship between mindfulness and job satisfaction. Finally, it has been determined that gender and age variables are not a distinguishing factor in terms of mindfulness.

Keywords: Mindfulness, Destructive Deviant Workplace Behavior, Organizational Policy Perception, Job Satisfaction

TABLO LİSTESİ

Tablo No Sayfa

Tablo 2. 1: Farkındalığın tanımları……... 6

Tablo 2. 2: Örgütsel farkındalık tanımları…… 9

Tablo 3. 1: Örgüt içinde karşılaşılan olumsuz davranış türleri……...23

Tablo 3. 2:Üretim karşıtı sapkın iş yeri davranışları boyutları……... 27

Tablo 3. 3:Politik davranış sonuçları…….. 40

Tablo 4. 1 : Katılımcıların demografik özelliklerinin incelenmesine ilişkin bulgular…….. 62

Tablo 4. 2 :Ölçeklere ilişkin KMO ve Bartlett değerlerinin incelenmesi…….. 64

Tablo 4. 3 : Bilinçli farkındalık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları …… 64

Tablo 4. 4 : Yıkıcı sapma davranışına ilişkin faktör analizi sonuçları …… 65

Tablo 4. 5 : Örgütsel politika algısı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları …….. 67

Tablo 4. 6 : İş tatmini ölçeği ilişkin faktör analizi sonuçları …… 68

Tablo 4. 7 : Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar 68

Tablo 4. 8 : Tanımlayıcı istatikler ve normallik durumunun test edilmesi ……... 71

Tablo 4. 9 : Temel değişkenlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları ……... 72

Tablo 4. 10: Tolerans ve varyans artış faktörü değerleri ……... 73

Tablo 4. 11:H1 hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları……... 74

Tablo 4. 12:H1a hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları…… 74

Tablo 4. 13:H1b hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları…… 75

Tablo 4. 14:H2 hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları……... 75

Tablo 4. 15:H3 hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları……... 76

Tablo 4. 16:H4 hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları……... 77

Tablo 4. 17: Bilinçli farkındalık düzeyinin cinsiyete göre karşılaştırılması …… 78

Tablo 4. 18: Bilinçli farkındalık düzeyinin yaşa göre karşılaştırılması …… 79

Tablo 5.1: Hipotez Testlerinin Sonuçları……..……..... 83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No Sayfa

Şekil 4.1: Araştırma modeli…… 59
Şekil 4.2: H4 hipotezine ait grafik…….. 77

EKLER LİSTESİ

Ek 1:Anket formu……. 117

1.GİRİŞ

Temelinde bir Budist geleneği olan ve Türkçe'ye bilinçli farkındalık olarak çevrilen "mindfulness" öğretisi "insanın yargılamadan ve geçmiş tecrübelerden uzak kalarak anda kalabilme sanatı" olarak ifade edilmektedir (Atalay, 2019, s.24). Bilinçli farkındalık Brown ve Ryan (2003) tarafından "yaşanan an ve deneyime odaklanmak" olarak tanımlanmaktadır. Bu odaklanma hali yargılamadan uzak, geçmişteki deneyim ve gelecek beklentilerinden arındırılmış bir odaklanma haline atıfta bulunmaktadır (Atalay, 2019, s.25). Bilinçli farkındalıkla, kişinin yaşananları değiştirmeye çalışmadan, olduğu gibi kabul ederek gözlemleyebilmesi ve sorunlara çözüm bulabilmek için esnek bir zihin yapısına sahip olması beklenmektedir.

Kısa bir süre öncesine kadar çoğunlukla tıp ve eğitim bilimleri ile ilişkili araştırma ve makalelere konu olan bilinçli farkındalığın iş hayatındaki sonuçları diğer alanlara oranla daha az dikkat çekse de farkındalığın stres, öfke ya da zaman yönetiminde kişiye yardımcı olması yanında, çalışma hayatında da birçok avantaj sağladığı bilinmektedir. Çeşitli çalışmalarda farkındalık düzeyinin yüksek olmasının örgüt içi sorunlarla daha kolay başa çıkılmasına (Novak ve Sellnow, 2009), çalışanlarla ve müşterilerle kurulan iletişimin kalitesinin gelişmesine (Salazar, 2021), iş tatmininin artmasına (Reb, Narayanan ve Ho, 2013) yardımcı olacağı belirtilmektedir. Ayrıca yüksek farkındalığa sahip çalışanların motivasyonlarının da yüksek olacağı böylelikle işe odaklanmalarının ve işe katılım düzeylerinin bundan olumlu etkileneceği (Koçer, 2019), örgütün ve çalışanların refahını tehdit eden bu bağlamda yıkıcı olarak değerlendirebilecek davranışlardan kaçınacakları düşünülmektedir (Robinson ve Bennet, 1995).

Örgütler farklı kişilikleri, değerleri, deneyimleri, eğitimleri, yetkinlikleri olan insanlardan oluşan ortamlardır. Bu nedenle, çalışanlar tarafından işyerinde farklı davranışlar sergilenmektedir. Çalışanların davranışları örgütsel norm ve ilkelere uygun olabileceği gibi zaman zaman örgütsel politika, kural ve düzenlemelerin dışına çıkmaktadır (Akhigbe ve Sunday, 2017). Robinson ve Bennet (1995), bir örgütün belirlenmiş ilke ve normlarına aykırı olan, örgütün, üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit etmek için bilinçli olarak sergilenen davranışları "yıkıcı sapkın davranış" olarak görmektedir. Yıkıcı sapma, sabotaj, hırsızlık, kaynakların bilinçli

olarak israf edilmesi, kayırmacılık, dedikodu gibi davranışları içermektedir. Bu tür davranışların yönetim tarafından kontrol edilememesi ya da engellenememesi bir yandan yönetimin otoritesini sarsarken, diğer yandan çalışanların huzuruna ve örgütün imajına zarar verdiğinden istenmeyen çıktılar doğurabilmektedir (Çelebi, 2019). Bu sebeple yıkıcı sapkın davranışları engelleyebilecek ya da azaltabilecek yolların bulunması önemlidir. Literatürde bilinçli farkındalığın üretim karşıtı ya da kaba ve nezaketsiz davranışlar sergileme eğilimi ile negatif ilişkili olduğu (Krishnakumar ve Robinson, 2015) sonucunun yanında, farkındalıkla birlikte çalışanların işe bağlılıklarının (Kalafatoğlu ve Turgut, 2017; Petchsawang ve Mclean, 2017), işle ilgili olumlu duygularının (Kong, 2015) ve iş tatminlerinin (Saini, 2020) arttığını ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur.

Çalışanların işleriyle ilgili beklentileri ve elde ettikleri arasındaki uyumu (Taş, 2021, s.423) ifade eden iş tatmini, hem çalışanlar hem de örgütler için önemlidir. Örgütün çalışanlara sağladığı ücret, kariyer, terfi, ödül imkanları, örgüt içindeki iletişim kalitesi ya da çalışanların kişilik özelliklerinden etkilenen iş tatmini, hem çalışanın kendisini hem de örgütü yakından ilgilendirir. Literatür incelendiğinde iş tatmininin performans ve başarıyı (Bayrak Kök, 2006), motivasyon ve verimi (Özpehlivan, 2018) pozitif yönde, disiplin sorunlarını (Taş, 2021, s.430), işten ayrılma niyetini (Çini, 2022) ve sapkın davranış sergileme eğilimini negatif yönde (Srivastava, 2012; Atik, 2021, s.171; Yıldız, 2021, s.6) etkilediğine dikkat çeken çalışmalar olduğu görülmektedir. Tüm bunlar göz önüne alındığında, örgütlerin çalışanlarının iş tatminine önem vermeleri gerektiği açıktır. Bazı araştırmalarda, bilinçli farkındalığın stresle başa çıkmayı kolaylaştırdığı kanıtlanmıştır (Weinstein, Brown ve Ryan, 2009). Yunan filozof Epiktetos'un belirttiği gibi, bizi rahatsız eden, şeylerin kendileri değil, o şeyler hakkındaki düşüncelerimizdir. Farkındalığa sahip bireyler, şimdiki ana yargılayıcı olmayan bir şekilde yaklaşırlar, olayları daha objektif bir şekilde gözlemlerler, olanlara aşırı anlamlar yüklemekten ve dramatik bir şekilde değerlendirmekten kaçınırlar. Tüm bunlar kişinin işi hakkında daha olumlu değerlendirmeler yapmasına yani iş tatminine yol açabilir.

Çalışmanın diğer bir değişkeni olan örgütsel politika algısı, çalışanların örgütlerini ne kadar politik algıladıkları ile ilgili bir kavramdır (Başar ve Varoğlu, 2016). Çalışanlar birbirlerini ve yöneticilerini etkilemek ve yönlendirmek için zaman zaman politik davranmayı tercih edebilirler. Bu bağlamda örgütlerde politik davranışlar pek çok farklı şekilde ortaya çıkabilir (Kürü ve Kayış, 2020). Çalışanların baskı kurma, kendi çıkarları için diğer çalışanları ikna etme, farklı düşünenleri dışlama gibi davranışları politik olarak kabul edilir ve bu tür davranışların sonuçları örgüt için faydalı ya da zararlı olabilir (Özdemir, 2019, s.116). Bu bağlamda örgütsel politika algısının iş tatmini, performans ve bağlılığı azaltma, iş stresi ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını teşvik etme yönündeki potansiyelini göz önünde bulundurmak önemlidir.

Bilinçli farkındalığın çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkileri hakkında yapılan çalışmaların öncelikli olarak iş tatmini, iş stresi ve iş performansı üzerine yoğunlaştığı söylenebilir (Dane ve Brummel, 2013; Hyland, Lee ve Mills, 2015; Karavardar, 2015). Konuyla ilgili literatür incelenebildiği kadarıyla bilinçli farkındalığın yıkıcı sapkın iş yeri davranışları ve örgütsel politika algısı ile ilişkisini konu alan sadece bir çalışmaya rastlanmıştır (Wan, Zivnuska ve Valle, 2020). Diğer yandan çalışanların işlerine karşı hissettikleri memnuniyete atıfta bulunan ve iş çıktılarını etkileme potansiyeline sahip olan iş tatmini her ne kadar araştırmalarda bilinçli farkındalıkla ilişkilendirilen bir unsur olsa da, bilinçli farkındalığın iş tatmini ile ilişkisinde örgütsel politika algısının rolünün bulunup bulunmadığı ile ilgili bilgi sınırlıdır.

Sınırlı kaynaklarla faaliyet gösteren örgütler farklı amaçlara, beklentilere ve çıkarlara sahip bireylerden oluşur. Farklı özelliklere ve değer yargılarına sahip çalışanların ücret, görev, sorumluluk, araç gereç, terfi gibi unsurların paylaştırılması ve elde edilmesi noktasında çatışma yaşaması ve istediklerine ulaşmak için politik tutum ve davranışlar sergilemesi son derece doğaldır. Aslında politik davranışlar iş yaşamının bir gerçeğidir ve sergilenme amaçlarına göre pozitif ya da negatif çıktılara neden olabilirler (Kanten, 2016). Bu nedenle politik davranışların iş tutumları üzerindeki etkilerinin araştırılmasının önemli olduğu düşünülmüş ve mevcut çalışmada örgütsel politika algısının bilinçli farkındalık ile yıkıcı sapkın davranışlar ve iş tatmini arasındaki ilişkinin gücünü değiştirebileceği öngörülmüştür. Aslında çalışmada bir anlamda bilinçli farkındalığın üretkenlik karşıtı iş davranışlarının üstesinden gelip

gelemeyeceği, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyip etkilemediği ve söz konusu ilişkilerde örgütsel politika algısının rolü araştırılmıştır.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda çalışmanın birinci bölümünde "bilinçli farkındalık", ikinci bölümünde yıkıcı sapkın iş yeri davranışları, örgütsel politika algısı ve iş tatmini kavramsal olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise değişkenler arası ilişkiler değerlendirilmiş ve araştırma hipotezleri ortaya konmuştur. Kamu çalışanlarından toplanan veriler ile analizler yapılarak çalışmanın hipotezleri test edilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise bulgular tartışılmış, çalışmanın kısıtlarına ve gelecekte yapılacak araştırmalar için önerilere yer verilmiştir.

2.BİLİNÇLİ FARKINDALIK

Çalışmanın bu bölümünde bilinçli farkındalık beş başlık altında incelenmiştir. İlk olarak bilinçli farkındalık kavramı literatürde yer alan tanımlar çerçevesinde irdelenmiştir. Ardından bilinçli farkındalığın yaşadığı tarihsel gelişime değinilmiştir. Üçüncü başlık altında bilinçli farkındalığın bileşenleri, sonrasında farkındalıkla birlikte sahip olunması gereken tutum ve beceriler ve son olarak bilinçli farkındalığın örgütsel faydaları ile farkındalığı yüksek çalışanların örgüte katkıları detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

2.1.Bilinçli Farkındalık Kavramı ve Özellikleri

Kökeni 2500 yıl öncesine dayanan bilinçli farkındalık, Budist gelenek içindeki Pali dilinde "Sati" kelimesiyle eşdeğer olup hatırlama ve dikkat anlamına gelmektedir (Yıldırım ve Atilla, 2020). Budizm'de insanların kurtuluşa ulaşmaları için izlemeleri gereken yolun bir yönü olarak tanımlanan farkındalığın; andaki deneyimin farkındalığı, duyusal farkındalık ile hatırlama ve dikkati devam ettirme farkındalığını içerdiği ifade edilmektedir (Kang ve Whittingham, 2010). Kuan (2008), Budist gelenekteki farkındalığın dört farklı boyutu olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki; genellikle yargılamadan uzak, geçmişte yaşananlardan ve gelecek beklentilerinden etkilenmeden şimdiki zamana, ana odaklanan *basit farkındalık*, ikincisi; beş duyu ve zihin üzerinde "bekçi" olarak duyu kısıtlaması uygulayan *koruyucu farkındalık*tır. Üçüncü boyut zihni her an renklendiren zihinsel durumların varlığı ve yokluğunu izleyen *iç gözlemsel farkındalık*, dördüncü boyut ise; zihnin pozitif bir şekilde yapılandırılması için, dikkatin sağlıklı, yararlı fikirleri teşvik etmesinde kullanıldığı *kasıtlı kavram oluşturma* boyutudur (Aktaran: Kang ve Whittingham, 2010). 1970'li yıllarda bazı bilimsel çalışmalarda karşımıza çıkan bilinçli farkındalık olgusu Langer için doğu felsefesinden bağımsız zihinsel bir durumken Kabat- Zinn için doğu felsefesinin batı bilimiyle bütünleşmiş zihinsel bir müdahale yöntemidir (Tatoğlu ve diğerleri, 2022). Buda öğretilerine dayanan ve hafıza kelimesiyle eşdeğer görülen bilinçli farkındalık; Rhys Davids tarafından İngilizce'ye mindfulness olarak çevrilmiş ve Türkçe'de bilinçli farkındalık olarak karşılık bulmuştur (Özyeşil, Arslan, Kesici ve Deniz, 2011; Aktepe ve Tolan, 2020).

Bilinçli farkındalık eğitimden tıp alanına kadar birçok alanda araştırmalara konu olmuştur. Algıların yaşanan ana odaklanması ile öğrenmeyi ya da tedaviyi kolaylaştırıcı etkisinin yanında farkındalığı yüksek çalışanların örgüte sağlayacakları faydalar, konunun yönetim bilimleri açısından da araştırılmasını teşvik etmiştir (Karavardar, 2015).

Brown ve Ryan (2003) farkındalığı, "o an yaşanan deneyim ve gerçekliğe odaklanılması" olarak tanımlamıştır. Farkındalık, yargılama ve değerlendirme gibi tüm filtrelerin devre dışı bırakılarak yaşanmakta olan mevcut ana yönelik bir bilinç halidir (Glomb, Duffy, Bono ve Yang, 2011). Aynı zamanda anlık yaşantıların sorgudan uzak bir şekilde kabulü ve insanın içsel gözlem yaparak düşüncelerini gözden geçirmesidir (Akçakanat ve Köse, 2018). Wallace (2006), farkındalığın hatırlama ve hafıza anlamına geldiğini, geçmiş ve geleceğin hafızasını içerdiğini savunmaktadır (Aktaran: Kang ve Whittingham, 2010). Farkındalık anlam olarak hatırlamak ya da hafıza kelimeleriyle bir tutulsa da burada anlatılmak istenenin önceki tecrübelerin hatırlanması değil bir amaç doğrultusunda farkında olmayı hatırlamak olduğu unutulmamalıdır (Aktepe ve Tolan, 2020).

Bilinçli farkındalık, "zihnin dikkatini bilinçli olarak burada ve şimdiye odaklama, an içinde olanları yargısız, oldukları haliyle duyumsama, algılama ve bilme becerisidir" (Tatoğlu, Birkök ve Pardo, 2022). Bu beceri; kişinin hislerini, düşünce ve inançlarını yargılamadan kabul ederek ve onların baskısı olmadan algılamaktır (Aydoğmuş, 2022). Dane (2011) tarafından derlenen akademi ve felsefe literatüründe yer alan bazı farkındalık tanımları Tablo 2.1' de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde farkındalık tanımlarının bilinç durumu, şu anın farkındalığı ile iç ve dış olaylara dikkat olmak üzere üç unsur etrafında şekillendiği dikkat çekmektedir.

Tablo 2.1:Farkındalığın tanımları

Kaynak	Alan	Farkındalığın Tanımları
Nyanaponika (1972, s. 5)	Budizm	"Peş peşe yaşanan anlarda algıların kişinin iç dünyası ve hislerinin ne olduğuna odaklanmasıdır."
Hanh (1976, s. 11)	Budizm	"Kişinin zihnini, yaşanan mevcut gerçeklikte canlı tutması."

M. Epstein (1995, s. 96)	Akademi	"Değişen durumlar için anlık farkındalığın geliştirildiği yalın bir dikkat."
Thondup (1996, s. 48)	Budizm ve Akademi	"Geçmiş veya gelecek kaygısı olmadan tüm dikkatini şimdiye vermek"
Harvey (2000, s. 38)	Akademi	"Kişinin içinde ve çevresinde ortaya çıkan zihinsel ve fiziksel durumlar hakkında güçlü bir dikkatlilik ve farkında olma durumu."
Kabat-Zinn (2005, s.4)	Akademi ve Tıp	"Şu anda olup bitenlere bir amaç doğrultusunda ve yargısız bir şekilde dikkat kesilmek."
Lau vd. (2006, s. 1447)	Akademi	"Deneyimleri yargılamadan uzak bir şekilde değerlendirip, dikkatin sürdürülebildiği durum."
Weick ve Sutcliffe (2006, s. 518)	Akademi	"Mevcut nesnelere tutunup onları hatırlama ve dikkati dağıtma, ilişkisel düşünme, açıklama veya reddetme yoluyla onları gözden kaçırmama yeteneğine sahip olmak."
Brown, Ryan ve Creswell (2007,s.212)	Akademi	"Şu andaki olaylara ve deneyime karşı açık bir dikkat ve farkındalık."
Rosch (2007, s. 259)	Akademi	"Yaşanan anda neler olup bittiğine net bir zihinsel odakla bağlı olmak."
Herndon (2008, s. 32)	Akademi	"Şu anda ve burada olup bitenlere dikkatli bir şekilde hazır olmak."

Kaynak: Dane, 2011, s.1000.

Literatürde yer alan tanımlar toparlanacak olursa; bilinçli farkındalık kısaca kişinin kendisiyle ilgili ya da çevresinde olup bitenleri yargılamadan, değiştirmeye çabalamadan gözlemleyebilmesi olarak tanımlanabilir.

Farkındalık mevcut duruma odaklanmanın yanında yeniliğe açıklığı, duyarlılığı ve atikliği de içermektedir (Sternberg, 2000). Bu nedenle, farkındalığın birey ve örgütler üzerinde birçok etkisi olduğu söylenebilir. Bununla birlikte farkındalığın sürdürülebilirliğinin sınırlı olduğunu da belirtmek gerekir. İş yaşamında çalışanların dikkat ve ilgilerinin sürekli işlerinde olması karşılaşılması zor bir durumdur. Örneğin mesainin herhangi bir saatinde bir çalışanın tam odaklı bir şekilde işiyle uğraştığı,

başka bir vakitte ise bulmaca çözdüğü, sosyal medyada vakit geçirdiği ya da akşam ne yemek yapacağını düşündüğü görülebilir. Yani, farkındalığın sürekliliği nadirdir, çalışanlar kolaylıkla yaşanan andan uzaklaşabilir ve dikkat dağınıklığı yaşayabilirler (Weick ve Putnam, 2006). Bu durumda çalışanlar yaşanan andan ve farkındalıktan uzaklaştığında davranışlarının geçmiş deneyimler tarafından otomatik olarak belirlendiği, farkındalıkları yükseldiğinde ise geçmiş deneyimlerin davranışlar üzerindeki etkisinin yönlendirici nitelikte olduğu görülebilir (Langer, 2000).

Kişinin davranışlarının bir rutin dahilinde otomatik hale gelmesi farkındalık için önemli bir tehlikedir (Brown ve Ryan, 2003). Uzun süredir uyulan ve dışına çıkılması hoş karşılanmayan resmi kural ve standartlar sonucu oluşan zihin alışkanlığı, yeni fikirlerin oluşmasını ve kabul edilmesini zorlaştırırken, işlerin otomatikleşmesi, rutinleşmesine ve çalışanların farkındalıktan uzaklaşmasına sebep olabilir (Hoy, 2003). Farkındalığın olmadığı bir durum, geçmiş tecrübelerin ya da beklentilerin, yaşanan anın önüne geçerek yeniliğin algılanmasına ve kişinin koşullara uyum sağlamasına engel olabilir. İşlerin rutin ve belirsiz, kaynakların kısıtlı olduğu durumlarda çalışan farkındalığının daha düşük, stres ve dalgınlığın ise daha yüksek olması beklenebilir (Reb, Narayanan ve Ho, 2013).

Farkındalığı yüksek çalışan hem kendisini hem de çalışma arkadaşlarını daha iyi anlar ve işe başlamak için daima hazır olur (Petchsawang ve Mclean, 2017). Farkındalıkla birlikte çalışanların konsantrasyonu, etkinlik ve verimliliği artarken hatalarının da azalması beklenir (Hougard ve Carter, 2022, s.50). Ayrıca, farkındalığı yüksek çalışanların işle ilgili planlama, süreç yönetimi, hataların telafi edilmesi gibi durumlarda daha aktif ve başarılı olmaları, hedeflerine daha kolay ulaşmaları beklenmektedir (Akçakanat ve Köse, 2018). Çünkü bilinçli farkındalığa sahip kişi yaşadığı tecrübenin bilincindedir ve kendisini düzeltme ya da geliştirme konusunda ustalaşmıştır (Yıldırım ve Atilla, 2020). Yüksek farkındalığa sahip kişiler çevrelerinde olup bitenleri izleyip, yaşananları yargılamadan gözlemledikleri için savunma mekanizmaları, başarısızlığa ve çatışmaya karşı daha aktiftir (Kroon, Woerkom ve Menting, 2017). Bu sebeple çalışma hayatında stres ve çatışma yaratacak durumların öngörülmesi ve bu duruma hazırlıklı olunması bilinçli farkındalıkla mümkün olabilmektedir (Tınarlıoğlu, 2018). Diğer yandan yüksek farkındalık düzeyi çalışanları çevrede olup bitenlere karşı daha duyarlı hale getirdiğinden, intikam ya da misilleme

duygusundan uzaklaştırabilir (Korkmaz, 2020, s.185). Böylelikle iş ortamları çalışanlar için daha rahat ve huzurlu hale gelebilir.

Farkındalıkta önemli olan, her zaman fark edilecek yeni bir şeyin var olduğunu bilmek, rutinlerin yarattığı alışkanlık ve otomatik kabulü fark edip bundan kaçınmaktır (Hoy, 2003). Farkındalıkla birlikte yaşanan ana odaklanan ve davranışları otomatiklikten uzaklaşan çalışanlar öz düzenleme alışkanlığı kazanır ve hataları yakalama olasılıkları artar (Mesmer-Magnus, Manapragada, Viswesvaran ve Allen, 2017). Yani farkındalığın çalışanların kendilerini daha iyi tanımalarına, hatalarını ve zayıf yönlerini daha çabuk görmelerine yardımcı olması beklenebilir.

2.2.Örgütsel Farkındalık Kavramı ve Özellikleri

Çalışanların bilinçli farkındalıklarını arttıracak bir iş ortamı yaratmak önemlidir. Bu noktada sadece çalışanların değil, örgütün farkındalık seviyesi de önem kazanmaktadır. Örgütsel farkındalık araştırmaları 1993 yılında Weick ve Robert tarafından başlatılmıştır (Ahlvik, 2019, s.12). Bireysel olarak bilinçli farkındalık kişinin zihninde yaşanan bir süreçken, örgütsel farkındalık davranış ve iletişimi kapsayan sosyal uygulamaların bir işlevi olarak görülmektedir (Sutcliffe ve diğerleri, 2016). Örgütsel düzeyde farkındalığın sağlanması ile, çalışanların hızla değişen koşullara uyum sağlayabilme ve zorluklarla başa çıkabilme yeteneklerinin artacağı söylenebilir (Vu, Wolfgramm ve Spiller, 2018). Örgütsel farkındalıkla birlikte çalışanların işle ilgili yaşanan olumsuzluklara karşı daha uyumlu, sezgisel ve otomatiklikten uzak tepkiler geliştirmesi beklenir (Long ve Christian, 2015). Örgütsel farkındalıkla ilgili literatürde yer alan bazı tanım ve özelliklerin gösterildiği Tablo 2.2'den anlaşılacağı gibi bu kavram çalışanların tek başına bilinçli farkındalıklarının toplamından daha fazlasını ifade etmektedir.

Tablo 2. 2: Örgütsel farkındalık tanım ve özellikleri

Kaynak	Örgütsel Farkındalık Tanım ve Özellikleri
Ausserhofer ve diğerleri (2013, s.157)	Örgütsel farkındalıkta ön saflarda çalışanların sürekli gözettiği beş ilke: başarısızlıkla ilgilenmek, basitleştirme isteksizliği, operasyonlara karşı duyarlılık, esneklik ve uzmanlığa saygı.

Barry ve Meisiek (2010, s. 1505)	Grupların ve bireylerin, önemli ayrıntıların güçlü bir şekilde farkında olma, örgütteki hataları fark etme ve fark ettikleri şey üzerinde hareket etme konusunda paylaşılan uzmanlığa ve özgürlüğe sahip olma kapasitesi (Weick ve diğerleri 2000, s. 34'ten itibaren)
Carlo ve diğerleri (2012, ss. 1081–82)	Örgütsel güvenilirliği artırmanın ve beklenmeyen, sözde siyah kuğu olaylarının olumsuz potansiyelini azaltmanın bir yolu olarak tanımlanır (Taleb 2007). Ayrıca başarısızlıklardan ders çıkarma ve alternatif bakış açılarını dikkate alma istekliliği gibi dikkatli davranışlarla karakterize edilir.
Hales ve diğerleri (2012, s. 570)	Örgütsel bağlamda, çalışanın işi veya görevini kapsayan faaliyetlere karşı atiklik düzeyini ifade ederken müşteriler için ise genel bir üretim sürecine nasıl katkıda bulunduğuna dair farkındalığı ifade etmektedir.
Hargadon ve Bechky (2006, s. 486)	Bireylerin belirli bir göreve veya etkileşime ayırdıkları dikkat ve çaba miktarını tanımlarken, süregelen bir deneyimin grup üyeleri tarafından dikkatli bir şekilde yorumlanması ve uygun eylemlerin dikkatli bir şekilde üretilmesi yoluyla, kolektif biliş, bireysel fikirleri ve deneyimleri birbirine bağlar ve talepleri hem yeniden tanımlar hem de çözer.
Hoy ve diğerleri (2006, s. 241)	Hatalarla meşgul olma, basitleştirme isteksizliği, günlük operasyonlara duyarlılık, esneklik ve uzmanlığa saygı
Knox ve diğerleri (1999, s. 26)	Başarılı tecrübelerin örgütü tehlikeye sokacak şekilde rutinleşmesini engellemek adına, örgüt uygulamalarının sürekli sorgulanması ve işlerin rutinin dışına çıkması sağlanır.
Mu ve Butler (2009, s. 29)	Beklentilere ilişkin yüksek bir farkındalık durumu, değişiklikler karşısında potansiyel olarak atikliği ifade ederken, çoğunluk etkilerini takip etmek yerine spesifik örgütsel durumu dikkate alır.
Ndubisi (2012, s. 537)	Şimdiye odaklanan, operasyonel ayrıntılara dikkat eden, alternatif bakış açılarını değerlendirmeye istekli olan ve başarısızlıkları araştırmaya ve anlamaya ilgi duyan kolektif bir çalışma şekli.
Ray ve diğerleri (2011, s. 188)	Bazıları tarafından örgütsel farkındalık olarak adlandırılan, başlangıçta yüksek güvenilirliğe sahip kuruluşların felakete yol açan hatalardan nasıl kaçındığını açıklamak için geliştirilen bir yapı (Weick ve Sutcliffe 2001), olarak tanımlansa da artık çevrelerinde olup bitenlerle yakından ilgilenen ve "otomatik pilotta" çalışmayı reddeden organizasyonları karakterize etmek için daha fazla kullanılmaktadır.

Valorinta (2009, s. 964)	Farkındalık, organizasyonları çevrelerine karşı duyarlı, yeni bilgilere açık ve meraklı tutan ve beklenmedik olayların hızlı, esnek ve etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan süreçleri ifade eder.
Wilson ve diğerleri (2011, s. 808)	"Farkındalık, tecrübe ve beklentileri sürekli olarak iyileştirmeye ve farklılaştırmaya yönelik zihinsel bir yönelimi, yeniliğe açıklığı ve istekliliği ifade eder (Weick ve Sutcliffe 2001, s. 42'den itibaren).
Barrett ve diğerleri (2006), Vogus ve Sutcliffe (2007 a, b), Vogus ve Welbourne (2003), Vogus ve diğerleri (2014a), Weick (2005), Weick ve Sutcliffe (2003)	Hepsi kolektif farkındalık kategorileri ile Weick ve diğerlerinin (1999) tanımlarını kullanır. Weick ve Sutcliffe (2001, 2007) tarafından yapılan sonraki uyarlamalar; LaPorte ve Consolini (1991; başarısızlıkla meşgul olma, operasyonlara duyarlılık, esnekliğe bağlılık ve uzmanlığa saygı), Roberts ve diğerleri gibi çalışmalar (1994; uzmanlığa saygı) ile Schulman (1993; yorumları basitleştirme isteksizliği), kolektif farkındalığı oluşturur.

Kaynak: Sutcliffe ve diğerleri, 2016, s.96.

Litaretürde örgütsel farkındalığın birbiriyle ilişkili olan, başarısızlıkla meşgul olma, yorumları basitleştirme isteksizliği, operasyonlara duyarlılık, esneklik ve uzmanlığa saygı olmak üzere beş unsurdan oluştuğu ifade edilmektedir (Vogus ve Sutcliffe, 2012).

Başarısızlıkla meşgul olma: Örgüt içinde sadece başarısızlıklara odaklanmayı ifade eder (Sutcliffe, Vogus ve Dane, 2016). Bu durumda başarısızlıkların rapor edilmesi teşvik edilmekte başarılar ise göz ardı edilmektedir (Dernbecher, Risius ve Beck, 2014). Görevini başarıyla yerine getiren çalışanların takdir edilmeyip eksik işlere ve hatalı çalışanlara odaklanılması bu duruma örnek verilebilir. Diğer yandan çalışanların başarılarının takdir edilmesinin örgütte rehavete sebep olacağı, farkındalığı ve dikkati azaltacağı düşüncesi yapılan küçük hatalara takılıp kalma ihtimalini artırabilmektedir (Hoy, 2003).

Yorumları basitleştirme isteksizliği: Kör noktaları ortaya çıkarmak için, yürütülen fikirlerin sorgulanmasıdır (Sutcliffe ve diğerleri, 2016). Farklılıklar uzlaştırılarak basitleştirme yoluna gidildiğinde çeşitliliğin ve ince ayrıntıların kaybolma riski bulunmaktadır (Hoy, Gage ve Tarter, 2006). Diğer yandan basitleştirmenin tehlikeyi görmeyi engelleyeceği, beklenmedik durumlarla karşılaşma riskini arttıracağı ifade

edilmektedir (Dernbecher ve diğerleri, 2014). Farkındalığı yüksek çalışanlar, işleri ve durumu basitleştirdiklerinde incelikleri, ayrıntıları görme konusunda yetersiz olacaklarını ve anladıklarının yüzeysel kalacağını düşündüklerinden basitleştirmeden uzak durmaya çaba gösterirler (Hoy, 2003).

Operasyonlara/işlemlere duyarlılık: Çalışanların yapılan işlerin neden ve sonuçları ile örgütsel etkilerinin bilincinde olarak duydukları hassasiyet olarak ifade edilebilir. Farkındalığı yüksek çalışanlar örgütsel sürprizler için her zaman endişe duyar, sorunları tespit ederek büyümeden çözmeye çalışır ve bunu yaparken günlük işlemlerin neden ve sonuçlarından uzaklaşmazlar (Hoy, 2003). Ayrıca yüksek farkındalık düzeyine sahip çalışanlar, bir işin neden yapıldığını, yapılırken hangi sorunlarla karşılaşılabileceğini bilir ve sorun ortaya çıktığında hızlıca müdahale edebilirler.

Esneklik: Örgütte ani gelişebilecek durumlara uyum sağlamak için gereken örgütsel bir yetenektir. Farkındalığı yüksek çalışanlar beklenmedik durumları tahmin etme, hataları zamanında fark edip hatadan dönme konusunda başarılı, güçlü ve esnektirler (Hoy ve diğerleri, 2006). Bu nedenle yüksek farkındalığa sahip çalışanlar, beklenmedik olaylar karşısında kuralları örgüt yararına esnetebilirler ve sorunları büyümeden çözebilirler (Hoy, 2003).

Uzmanlığa saygı: Örgütte bilgi ve yeteneğe yaş, kıdem, unvan gibi özelliklerden daha çok değer verilmesidir. Bu anlamda görev dağılımında ve tüm iş süreçlerinde katı kurallara ya da unvanlara bağlı kalmadan sorun çözme yeteneğine sahip, bilgili ve yetenekli insanlarla çalışılması bilgi, yetenek ve uzmanlığa değer verildiğini göstermektedir (Hoy, 2003; Hoy ve diğerleri, 2006).

Örgütsel farkındalık, farkındalık sahibi çalışanların toplamından daha fazlasıdır ve bahsedilen beş temel unsur birbiriyle ilişkilidir. Örgütsel kural ve politikaların değişim ve krizlere karşı esnetilebilmesi, yeni durumlarda yeni politikalar geliştirebilme yeteneğinin olması, bilgi ve yeteneğe değer verilmesi örgütsel farkındalığın işareti olarak kabul edilebilir. Örgütsel düzeyde farkındalık kazanılması ile, çalışanlar değişen koşullara daha kolay adapte olabilir ve zorlukların üstesinden gelebilirler (Vu ve diğerleri, 2018). Örgütsel farkındalıkla birlikte çalışanların işle ilgili yaşanan olumsuzluklara karşı daha uyumlu, sezgisel ve otomatiklikten uzak tepkiler

geliştirmeleri de beklenebilir (Long ve Christian, 2015). Katı kural ve politikaların hâkim olduğu örgütlerde ise, işlerin sorgulamadan uzak ve rutin bir hal alması örgütsel farkındalığı engelleyebilir (Eker Kaba ve Aydın, 2021).

2.3.Bilinçli Farkındalığın Bileşenleri

Farkındalığın niyet, dikkat ve tutum olmak üzere üç bileşenden oluştuğu kabul edilmektedir (Yeşilkuş ve Özbozkurt, 2020). Farkındalığa ulaşmak için atılması gereken ilk adım olan ***dikkat*** yaşanan an içinde olup bitenlere odaklanmaktır (Atalay, 2019, s.20; Südaş, 2021, s.8). Yaşanan ana dikkat edilmemesi, etraftaki uyaranların doğru ve tam bir şekilde fark edilmesini engelleyecektir. Farkındalıkla birlikte dikkatini işine veren çalışan işiyle daha çok meşgul olacağından işe bağlılığında ve veriminde artış yaşanması muhtemeldir (Coo ve Salanova, 2018).

Farkındalığın ikinci adımı olan ***niyet*** ise; dikkatin neden ve ne amaçla bir konuya yöneldiğinin bilinmesi olarak tanımlanabilir (Südaş, 2021, s.8). Niyet, yaşanan anın içinde sadece iyi şeylerin değil kötü ve acı veren şeylerin de fark edilmesine gönüllü olmaktır (Atalay, 2019, s.22). Bu anlamda niyet, hangi davranışların terk edilip hangisinin benimseneceği hakkında da bilgi vermektedir (Kang ve Whittingham, 2010). Beard'a göre (2022), bilinçli farkındalık her şeyin negatif ya da pozitif sonuçlarının olabileceğini, insanın zorluklarla birlikte avantajlı durumlarla da karşılabileceğini anlamasını sağlar (Beard, 2022, s.21). Zaten bilinçli farkındalığın beceri ve öğretisi de keder ile mutluluğun, iyi ile kötünün bir arada olduğunun kabulüdür. Niyet, gelişime açık ve hareketli bir yapıyı temsil ederken farklı seçenekler arasında bir seçim yapılmasına da yardımcı olmaktadır (Aktepe ve Tolan, 2020). Örneğin iş stresini azaltmak amacıyla farkındalık uygulamasına başlayan çalışanların, pratiklere devam ettikçe iş stresinin azaltılmasının yanında aile ve sosyal ilişkilerinde de nazik ve anlayışlı olmak için ek bir niyet geliştirmesi beklenebilir (Shapiro, Carlson, Astin ve Freedman, 2006).

Farkındalığın üçüncü adımı olan ***tutum*** ise, yaşanan ana ilişkin fark edilenlerin nasıl bir tavırla ele alınacağı, gün içinde yaşanan olumlu ve olumsuz durumlara karşı nasıl bir tepki verileceği ile ilişkilidir (Aktepe ve Tolan, 2020). Kişinin bilinçli farkındalık için çaba göstermesi, söylem ve davranışlarının tutarlı olması ve farkındalık becerilerini günlük hayatına aktarması tutum olarak değerlendirilmektedir (Südaş,

2021, s.8). Bu kapsamda bilinçli farkındalığın getirdiği yaklaşım ve tutumlar aşağıda ayrıntılı olarak irdelenmektedir.

2.3.1. Bilinçli Farkındalık Tutum ve Becerileri

Bilinçli farkındalığın oluşabilmesi için bazı tutum ve davranışların sürekli olarak sergilenmesi bazılarından ise uzak durulması gerekir. Kabat ve Zinn (1990; 2001), sergilenmesi gereken bu tutumları; ön yargıdan ve yargılamadan uzak durmak, sabırlı olmak, hırstan uzak durmak, güven hissi, teslimiyet/kabullenmek, akışa bırakmak, güçlü ve cömert olmak ve sadelik olarak sıralamıştır (Aktaran: Akçakanat ve Köse, 2018; Aktepe ve Tolan, 2020).

Yargılamadan Uzak Durmak: Günlük hayatta karşılaşılan olay ve durumların sürekli olarak değerlendirilip yorumlanması, bu yorum ve değerlendirmelerin de genellikle yargılayıcı ve yanlı olması insan zihninin bir eylemidir (Aktepe ve Tolan, 2020). İnsanların tecrübelerini ve yaşadığı olayları zihinlerinde tutması ve kıyaslamasıyla geleceğe dair beklentiler, önyargı ya da olumsuz tutumlar oluşmaktadır (Akçakanat ve Köse, 2018). Bu tutum ve yargılar insanların davranış ve düşüncelerinde sınırlar yaratarak öğrenmeyi ve büyümeyi engelleyen mekanik tepkilere yol açmaktadır (Trunnell, 1996). Zihin, karşılaşılan birçok şeyle ilgili iyi-kötü, güzel-çirkin gibi etiketlemeler yaptığından kişinin yaşanan ana karşı yargısız ve tarafsız olmasını engeller (Südaş, 2021, s.9). Yargılamadan uzak olmak, tüm deneyimlerin sevilmesi ya da eleştirilmemesi değil, yaşananlara başka bir gözle bakılması ve geçmiş deneyim ya da gelecekle ilgili endişelerden uzak olarak yaşanan anda ve deneyimde kalınmasıı ile ilgilidir (Atalay, 2019, s.25). Kişi ancak yargılamadan uzak kalarak; yaşantısını dışarıdan, tarafsız bir gözle izleyebilir, düşünce, davranış ve hislerini değerlendirebilir ve verdiği tepkilerin öğrenilmiş otomatik tepkiler olduğunu fark edebilir (Aktepe ve Tolan, 2020). Bunu fark eden kişiler önyargı ve korkularının yaratacağı stres ve endişelerin farkında olup gerektiğinde kontrol edebilirler (Özyeşil, 2011).

Sabırlı Olmak: Farkındalık gelişiminde oldukça etkili olan sabır, olayların kendi zamanlarında meydana gelmesine rıza göstermektir (Südaş, 2021, s.9). Aynı zamanda her şeyin bir zamanı olduğu düşüncesiyle, yaşananları olduğu gibi kabul etmektir (Özyeşil, 2011). Olumsuzluklar ya da uzayan süreçler karşısında sabırlı olmanın,

umutsuzluğu engelleyebileceği belirtilmektedir (Aktepe ve Tolan, 2020). Bu bağlamda aceleci davranıp bir sonraki adım ya da olayları hesaplamanın kişiyi yaşanan andan uzaklaştırması ve farkındalık düzeyini azaltması beklenebilir.

Hırstan Uzak Durmak: Kabat ve Zinn (1990), kişinin geçmiş ya da gelecekten bağımsız olarak sadece yaşanan andaki zihin ve düşüncelerinin farkında olmasının onu hırstan uzaklaştıracağını ifade etmektedir (Aktepe ve Tolan, 2020). Hırstan uzak durmak yaşananları değiştirmeye çalışmaktan vazgeçmeyi içerir (Südaş, 2021, s.10). Sonuçlar için hırslanmak yerine olanı olduğu gibi kabul ederek ana odaklanmayı başarmak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırabilir (Özyeşil, 2011). Yaşanan her andan başka bir şeyler beklemekten ve değiştirmeye çabalamaktan vazgeçildiğinde farkındalığın artacağı, yaşananlara sadece tanıklık ederek hırstan uzaklaşılacağı söylenebilir (Kabat ve Zinn, 2009'dan Aktaran: Şahin, 2019). Örneğin çalışanlar terfi etmek için yıllarca zaman ve emek harcarlar ve bazen önemli olanın sonuca giden yolda geçen süreç olduğunu görmeyebilirler. Farkındalığı yüksek çalışanlar, bu süreci başka bir yerde olma arzusundan arındırarak, hırstan ve zorlamadan uzak bir şekilde yaşanması gerektiğini kabul ederler (Trunnell, 1996).

Güven Hissi: Bilinçli farkındalık açısından güven, kişinin kendi gözlem ve öğrenme yeteneğine inanmasıdır (Akçakanat ve Köse, 2018). Kişinin kendisiyle ilgili kararlarda yanlış da olsa öz benliğine saygı duyması, bulunduğu makam ya da otoritesi yerine kendine ve hislerine güvenmesi benliğini savunabilmesi açısından önemlidir (Özyeşil, 2011; Aktepe ve Tolan, 2020). Diğer yandan kişi kendini güvende hissetmediğinde, yetersiz ya da savunmasız olduğunu düşünebilir ve bu durum kişiyi yanlış kararlara itebilir. Ancak bilinçli farkındalığı yüksek kişi ana odaklı bir şekilde düşüncelerini kontrol edebilir ve davranışlarının tepkiselliğini azaltabilir (Akçakanat ve Köse, 2018).

Teslimiyet/Kabul Etmek: Bilinçli farkındalık açısından kabul, kişinin yaşanan olumlu ya da olumsuz durumlara dışarıdan bir gözle bakabilmesi, benliğini ve yaşananları olduğu gibi kabul etmeye gönüllü olmasıdır (Atalay, 2019, s.29; Aktepe ve Tolan, 2020). Kabullenmek insanın her şeyi ve anı kontrol altında tutmaya çalışmaktan vazgeçmesi, karamsar olmaması, duygu ve düşüncelere önem vermesi, olayları deneyimleme konusunda kendisini özgür bırakmasıdır (David ve Congleton, 2022, s.75). Kişinin başına gelenlerle, bulunduğu ortamla ve yaşanan anla hoşuna gitmese bile uzlaşması, kabülü kolaylaştıracaktır (Trunnell, 1996). Sevmediği insanlarla ya da

yöneticilerle çalışmak zorunda kalanların bu durumu kabul etmeye çalışması bir tür değişim ve dönüşüm başlatabilir. Çünkü kişi yaşadıklarını sevmek zorunda değildir. Ancak, yaşananlardan rahatsız olunsa da, olup bitenleri kabul etmek yola devam edilmesini kolaylaştırabilir (Özyeşil, 2011).

Akışına Bırakmak: Akışına bırakmak teslimiyet/kabul yeteneğini tamamlayan ve bazı şeylerin olmasına izin verme tutumudur (Özyeşil, 2011; Aktepe ve Tolan, 2020). Yaşanan deneyimi durdurmadan, yüceltmeden ya da ona bağlı kalmadan sadece kabul etmektir (Südaş, 2021, s.10). Yaşanacak olayların ve olası sonuçlarının kontrol edilmeye çalışılması ve sonucun beklentilerden farklı olması rahatsız edici olabilir. Farkındalık, yaşananlara ve yaşanacaklara izin verip, bunları kontrol etmekten uzaklaşmayı, akışına bırakmayı sağlar (Trunnell, 1996). Akışına bırakmak, bazı şeylerin reddinden çok kişinin bağlandığı şeyin deneyim ya da beklentileriyle olan ilişkisini kavramasını içermektedir (Atalay, 2019, s.29). Zaten bilinçli farkındalık için de gerekli olan şey, zihnin geçmiş ya da geleceğe değil yaşanan ana odaklanmasıdır.

Acemi Zihni: Her anı ve olayı ilk defa oluyormuş gibi görmek, kişinin geçmiş deneyimlerine saplanmasının önüne geçer ve yaşanan anın deneyim ve beklentilerin etkisinden uzaklaşmasını sağlar (Özyeşil, 2011). Çünkü yaşanan her an ve olay birbirinden farklıdır. Acemi zihni, her deneyimin benzersiz olduğunu geçmiş deneyimlerden bağımsız olarak o an içinde yaşandığını hatırlatır (Südaş, 2021, s.9). Daha önce de belirtildiği gibi rutin hale gelen işler kişinin farkındalık düzeyini azaltarak otomatik tepkiler vermesine sebep olabilir (Aktepe ve Tolan, 2020). Bunu engellemek için geçmiş deneyimlerle hareket etmek yerine yaşanan anın getirdiklerine odaklanmak gerekir (Şahin, 2019). Yaşanan ana ve karşılaşılan durumlara ilk defa karşılaşılıyormuş gibi merak ve istekle tepki verilmesi zihnin o ana odaklandığının göstergesidir.

Cömert Olmak: Bilinçli farkındalığın diğer bir tutumu olan cömertlik ile bahsedilen şey kişinin parasal varlığı dışındaki paylaşımlarıdır (Akçakanat ve Köse, 2018). Kasser (2005), bu paylaşımların benlik, ruh, güven ve açıklık olduğunu ve bunların paylaşımı ile cömertliğin ortaya çıkacağını ifade etmektedir (Aktaran: Akçakanat ve Köse, 2018). Keltner (2022) yöneticilerin çalışanlarla birlikte zaman geçiriyor olmasının, bazı büyük sorumluluklarını onlarla paylaşmasının, takdir, teşekkür, övgü

ve başarıların gururunu paylaşmanın da cömertlik olduğunu ifade etmektedir (Keltner, 2022, s.97).

Sade Olmak: Zihnin sürekli geçmişle ya da gelecekle doldurulması ana ilişkin farkındalığı engelleyecektir. Sadelikle birlikte kişi, her şeyin birbiriyle bağlantılı olduğunu, yapılan seçimlerin birçok sonucunun olacağını, yaşanan andan daha fazlasını görebilmek için de olayları kısımlara ayırması gerektiğini bilir (Akçakanat ve Köse, 2018). Düşünme, öğrenme ve karar alma aşamalarının düzenlenerek işlevsel olarak ayrılması yaşanan anın sadeleştirilmesinin etkili bir yoludur (Akçakanat ve Köse, 2018). Bilinçli farkındalığın tüm bu bahsedilen tutum ve becerilerinin amacı kişinin tüm deneyimleri nezaketle kabul ederek farkındalığının geliştirilmesidir (Südaş, 2021, s.17).

2.4.Bilinçli Farkındalığın Örgütsel Faydaları

Değişen teknoloji ve rekabet şartları örgütleri ve çalışanları yenilik üretme, yeniliği kabul etme konusunda zorlamaktadır. Örgütler zamanla müşterilerine daha kaliteli ve yenilikçi ürün ya da hizmetler sağlayarak onları memnun etmek için alışılmış ya da geleneksel yönetim tekniklerinin dışına çıkılması gerektiğini anlamışlardır. Daha kaliteli, daha hızlı üretim beklentisi ve teknolojiyle birlikte 7-24 işten kopamama, mesai sonrası sorulara ve sorunlara yanıt verme beklentisi hem çalışanların hem örgütlerin stresi azaltmak için arayışa girmelerine ve çözüm için bilinçli farkındalıkla tanışmalarına aracı olmuştur (Südaş, 2021, s.21). Bu anlamda Google, Aetna, General Mills ve Target gibi tanınan pek çok örgütün çalışanlarına bilinçli farkındalık eğitimi verdiği, uygulamalar yaptırdığı ve çalışan-müşteri ilişkilerinde, iletişim yeteneğinin ve takım ruhunun beslenmesinde, örgüt içinde yenilikçiliğin yayılmasında fayda sağladıkları bilinmektedir (Schaufenbuel, 2014).

Bilinçli farkındalık, çalışanların örgüt etkinliklerine açık ve kabul edici bir tutum takınmalarına ve iş hayatında yaşanan olumsuz ve stresli durumlarla daha kolay başa çıkmalarına yardımcı olur (Schaufenbuel, 2014; Hülsheger, Walkowiak ve Thommes, 2018). Olumsuz, stresli durumlar kişinin bakış açısının daralmasına sebep olurken, bilinçli farkındalıkla birlikte çalışanların stres düzeyinde azalma, stresle başa çıkma becerilerinde artış beklenmektedir (Südaş, 2021, s.25). Yang, Tan ve Lin de (2022) farkındalığın, çalışanların iş stresini azaltarak dayanıklılık ve refah düzeylerini

artıracağını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda Portekizli çalışanlarla yürütülen bir araştırmada, farkındalık uygulamalarıyla birlikte farkındalık düzeyi artan çalışanlarda stres belirtilerinin azaldığı görülmüştür (Gaspar, Martinho ve Lima, 2018). Hindistan'da banka çalışanlarıyla yapılan benzer bir araştırmada çalışanların bilinçli farkındalıklarının yükseltilmesi için yapılan etkinlikler sonucunda iş stresinin azaldığı ifade edilmiştir (Hooda ve Singh, 2022). Bilinçli farkındalığı yüksek çalışanların stresli durumların ya da olumsuz düşüncelerin etkisinden daha kolay çıktıkları sonucuna ulaşılan çalışmalar da mevcuttur (Bolm, Zwall ve Fernandes, 2022). Avustralya'da yürütülen başka bir çalışmada, aynı çevresel stres faktörlerine sahip hemşirelerden bilinçli farkındalığı yüksek olanların yaşanan ana ve çevreye daha rahat uyum sağladıkları, otomatik tepkilerden uzaklaştıkları ve böylelikle daha az stres yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Grover, Teo, Pick ve Roche, 2016). Bu açıdan bilinçli farkındalığı düşük olan çalışanların olumsuz, stresli düşüncelerle ya da kriz anlarıyla daha çok mücadele etmek zorunda kalacağı ve bu durumun çalışanın performansında ve iş tatmininde azalma yaratacağı söylenebilir.

Sürekli geçmişle ya da gelecekle meşgul olan, kontrol edilemeyen bir zihin, yaşanan anın stresini ve gelecek ile ilgili endişeleri artırabilir. Kontrol edilemeyen dikkatin iş bitirme hızını azaltacağı, performans düşüşlerine sebep olacağı açıktır (Passmore, 2019). Yaptığı işin ya da çalışma ortamının stresli olması çalışanların dikkatini dağıtarak, iş kazalarını dolayısıyla sağlık harcamaları gibi maliyetleri artırabilir, performans ve verimde düşüşe sebep olabilir. Performans açısından bakıldığında, çalışanların düşük farkındalık düzeyinin devamsızlık, üretkenlik düşüşü gibi örgüt maliyetlerini arttırması beklenebilir (Hyland ve diğerleri, 2015). Aydoğmuş (2022) tarafından yapılan çalışmada da, farkındalığı yüksek çalışanların performanslarında artış görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Balyemezler ve Saraç (2022) tarafından yapılan çalışma ile de bilinçli farkındalık ve iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve bu ilişkide öz düzenlemenin aracı rol oynadığına dikkat çekilmiştir. Ayrıca farkındalığı yüksek ve dikkatli çalışanların örgütsel yeniliklere daha kolay uyum sağlaması, değişime ya da sorunlara karşı daha esnek olması beklenmektedir (Hyland ve diğerleri, 2015; Gaspar ve diğerleri, 2018). Endonezya'da sağlık çalışanlarıyla yürütülen bir araştırmada bu önermeyi doğrular nitelikte, bilinçli farkındalığın çalışanların değişimlere her an hazır olmasını sağladığı ve iş yeri performansı üzerinde

pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Merdiaty, Rimbun, Wijaya, Shindiarafy, 2022).

Diğer yandan literatürde, farkındalık ile etik karar verme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu (Ahlvik, 2019, s.18), farkındalıkla birlikte kendini tarafsız olarak değerlendirebilen çalışanların davranışlarının da etik kurallara daha uygun olacağı ifade edilmektedir (Kalafatoğlu ve Turgut, 2017).

Bilinçli farkındalığın iletişimle ilgili sonuçlarına bakıldığında örgüt içi iletişimi olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bilinçli farkındalık, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmeye yardımcı olurken iş yerinde hissedilen baskının ve öfkenin daha kolay kabul edilip mantıklı bir yol bulunmasına yardımcı olmaktadır (Südaş, 2021, s.30). Bu anlamda çalışanların farkındalık düzeyinin artması, örgüt içindeki iletişimin daha sağlıklı olmasını ve iletişimsizlikten kaynaklanan krizlerin azalmasını sağlayabilir (Novak ve Sellnow, 2009).

Farkındalığın tükenmişlikle ilişkisini konu alan çalışmalar da mevcuttur. Fransa'da hemşirelerle yürütülen bir araştırmada farkındalığı yüksek çalışanların daha az tükenmişlik hissettiği sonucuna ulaşılmıştır (Sabe, Congard, Kop, Arcache ve Villieux, 2023). Diğer bir çalışmada benzer şekilde, çalışanların farkındalık seviyeleri ile iş yükü ve tükenmişlik duyguları arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu ifade edilmiştir (Narayanan ve Moynihan, 2006; Hülsheger ve diğerleri, 2018). Ayrıca farkındalığın çalışanların içsel motivasyonları üzerinde olumlu etki bırakarak işe katılım düzeyinin ve işe olan tutkularının artmasına, işlerine odaklanmalarına ve işlerinde daha özenli olmalarına, kariyer planlamalarını daha doğru ve gerçekçi yapmalarına katkı sağladığı belirtilmektedir (Koçer, 2019).

Farkındalığın yaratıcılık üzerindeki etkisiyle ilgili de çalışmalar bulunmaktadır. Gip, Khoa, Guchait ve Paşamehmetoğlu (2022) bilinçli farkındalığın, çalışanlara yaşanan durumu esnek ve açık bir şekilde ele alma yeteneği kazandıracağını ve böylelikle yaratıcılıklarının artacağını ifade etmişlerdir. Langer da benzer şekilde bilinçli farkındalığın, çalışanın performansı, yaratıcılığı ve dikkatini odaklamasını kolaylaştırıcı bir etkisi olduğuna dikkat çekmektedir (Beard, 2022, ss.11-13). Bu bağlamda bilinçli farkındalığın odaklanma kapasitesini arttırarak verimlilik üzerinde olumlu etkilerinin olacağı, çalışanın dikkatinin yaptığı işte ve müşteride olduğu sürece

müşteri ile ilişkilerinin kalitesini ve dolayısıyla örgütün başarısını arttıracağı söylenebilir (Südaş, 2021, ss.32-51). Bu kapsamda bilgi teknolojileri çalışanlarıyla yürütülen bir araştırmada, bilinçli farkındalığın yenilikçi iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği ve bu yolla işteki başarıyı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (J. Khan, Jaafar, Mubarak ve A. K. Khan, 2022; Paul ve Perwez, 2023; Yücel, 2023). Diğer yandan farkındalığı yüksek çalışanlar tarafından sunulan hizmetin, çalışanların sabırlı, özenli, esnek ve yaratıcı olması sebebiyle daha kaliteli olması beklenebilir (Südaş, 2021, s.46).

Bilinçli farkındalık iş tatmini üzerinde de etkilidir. Farkındalığı yüksek çalışanlar, geçmişteki kötü tecrübelerinden ders alır ve bu tecrübenin etkisinde kalmadan yaşadıkları ana daha kolay odaklanabilirler. Dolayısıyla o an gerçekleşen sorunlara daha çabuk müdahale edebilen çalışanların işlerinden daha memnun olmaları beklenebilir. Farkındalığı yüksek çalışanlar iş yerlerinde zorlu durumlarla karşılaştıklarında olayları nesnel olarak gözlemleyerek, yargılamaktan ve dramatikleştirmekten uzak olduklarından işlerine karşı olumsuz değerlendirmelerin azalması, olumlu değerlendirme ve tepkilerinde yani iş tatmininde de artış olması beklenmektedir (Hülsheger, Alberts, Feinholdt ve Lang, 2013). Singapur'da farklı meslek ve örgütlerden yöneticiler ve çalışanlarla yapılan saha araştırmasında, farkındalığın iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Reb ve diğerleri, 2013).

3. ÇALIŞMANIN TEMEL KAVRAMLARI

3.1. Sapkın İş Yeri Davranışları

Günümüz koşullarında sürekli değişen teknolojiye uyum sağlamak ve rekabet gücünü elinde bulundurmak için örgütlerin en önemli aracı nitelikli işgücüdür. Yöneticiler, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için ellerindeki insan kaynağını en verimli şekilde kullanmak, örgütü hedeflerinden, kurallarından uzaklaştıran, örgütün performansına, imajına zarar veren durumları tespit edip engellemek durumundadır. Sapkın iş yeri davranışları da yöneticilerin dikkat etmesi gereken unsurlardan birisidir.

Sapkın iş yeri davranışları çalışanların örgütü ya da diğer çalışanları hedef aldığı ve bilinçli olarak sergilediği davranışlara atıfta bulunur (Gültaç ve Erigüç, 2018). Kavram, örgüt içinde alışılmış ve normal kabul edilen çizginin dışına çıkılmasına atıfta bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2014). Hem çalışanların psikolojileri hem de örgütün performansı ve kalitesi üzerinde etkili olan sapkın davranışlar (Yeşil ve Dereli, 2013) çoğunlukla yıkıcı ya da zarar verici olarak kabul edilse de örgüt lehine olan yapıcı sapkın davranışlar da bulunmaktadır (Galperin, 2002; Avcı, 2008; Yalap ve Polatçı, 2019). Diğer bir ifadeyle, sapkın işyeri davranışları amacına bağlı olarak yapıcı veya yıkıcı olabilmektedir. Bu noktada öncelikle yapıcı sapkın iş yeri davranışlarından kısaca bahsetmek yerinde olacaktır.

Yapıcı sapkın işyeri davranışları, örgütün, çalışanların ya da ikisinin de refahını artırmak ve sorunları çözmek için örgüt normlarını ihlal eden davranışlara atıfta bulunmaktadır (Galperin, 2002). Bu tür davranışlar, örgüt içinde istenmeyen ancak sonucu itibarıyla örgüte faydalı olan davranışlardır (Yalap ve Polatçı, 2019). Diğer yandan bazı kaynaklara göre, örgütün onaylamadığı, uygun görmediği ancak finansal anlamda fayda sağlaması beklenen davranışlar (Appelbaum, Laconi ve Matousek, 2007), çalışanların yetersiz ya da işlevsiz gördükleri, hatta etik olmadığını düşündükleri kuralları ihlal etmeleri de yapıcı sapkın davranış olarak değerlendirilebilmektedir (Jelavic, 2021).

Galperin (2002) yapıcı sapmayı; yenilikçi örgütsel sapma, zorlayıcı örgütsel sapma ve kişilerarası sapma olarak üç boyutta ele almaktadır. Yenilikçi örgütsel sapma; örgüte yönelik yaratıcı ve yenilikçi nitelikteki faydalı davranışları içerir (Galperin, 2002). Örgütteki rutin işler için yeni yöntemler bulmak, sorunları çözmek için yeni fikirler geliştirmek bu tür davranışlara örnek verilebilir (Yıldız, 2015). Zorlayıcı örgütsel sapma, norm ve kuralların örgüt refahını artırmak ya da örgütün devamını sağlamak için çiğnenmesine yönelik davranışlarla ilişkilidir (Galperin, 2002). Örgütün çıkarlarına hizmet etmek ya da örgütü korumak adına muhasebe hileleri yapmak, gerçeğe aykırı belge düzenlemek, işlevsiz emirleri yerine getirmemek, işleyişi hızlandırmak için kuralları ihlal etmek gibi davranışlar bu tür davranışların örneklerinden bazılarıdır (Ulu, 2021, s.4; Avcı, 2008). Son olarak kişilerarası sapma ise, bireylere yönelik faydalı eylemler olarak ifade edilmektedir (Galperin, 2002).

Açıklamalar ışığında, örgütün refah ve performansını olumlu yönde etkileyen (Galperin, 2002; 2012), örgüte faydalı olan, örgütün gelişmesi, değişmesi ve yenilenmesiyle sonuçlanan ancak normların, kuralların ve prosedürlerin dışına çıkan davranışlar, "yapıcı sapkınlık" kapsamında ele alınabilir.

Bu çalışmanın odak noktasını yıkıcı sapkın iş yeri davranışları oluşturduğundan söz konusu kavram aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

3.1.1. Yıkıcı Sapkın İşyeri Davranışları

Önceki kısımda "sapkın" olarak nitelendirilen normları ihlal eden davranışların yapıcı ya da yıkıcı olabileceğinden bahsedilmişti. Sonuçları itibariyle hem çalışanın kendisini hem diğer çalışanları hem de örgütü etkileme gücüne sahip olan yıkıcı sapkın davranışlar, örgütler için tehdit oluşturduğundan hem araştırmacılar hem de yöneticilerin ilgisini çekmektedir.

Örgütte dışlanan, mobbinge ya da baskıya maruz kalan, adaletsiz uygulamalarla karşılaşan çalışanların bazıları sessiz kalarak, bazıları yasal yolları takip ederek, bazıları ise örgüte zarar veren davranışlarıyla tepkilerini göstermeyi tercih edebilir. Çalışanlar tutum ve davranışları öncesi, örgütte yaşanan, başlarına gelen olayların adil olup olmadığını, kişisel haklarının zarar görüp görmediğini değerlendirir ve bu değerlendirme sonrası olaylara farklı şekillerde tepki verirler. İş yerinde haksızlığa

uğrayan, dışlanan, örgüte karşı kırgın ya da kızgın olan, kendisini stres ve baskı altında hisseden çalışanlar zaman zaman intikam duygusuyla, örgüte zarar verecek davranışlarda bulunmayı seçebilirler (Doğan, 2020; Hua, Zhao, He ve Chen, 2023).

Yıkıcı sapkın iş yeri davranışları, örgütsel normları ihlal eden, örgütün ve üyelerinin refahını tehdit eden "gönüllü davranışlar" olarak tanımlanmaktadır. Bahsedilen normlar, herkes tarafından kabul gören ya da uyulması beklenen normlar değil belli bir grubun standartları olarak değerlendirilmelidir (Bennet ve Robinson, 1995). Fox, Spector ve Miles' a göre (2001) yıkıcı sapkın davranışlar, örgüt ve çalışanlara zarar vermek amacıyla sergilenen, bu yönüyle bilinçli olan üretkenlik karşıtı davranışları kapsar. Yıkıcı sapkın davranışlar, örgütsel normların, beklenti ve değerlerin örgüt üyeleri tarafından kasıtlı olarak ihlal edilmesidir (Vardi ve Wiener, 1996). Söz konusu davranışlar, örgüt üyelerince örgüte ve diğer çalışanlara maddi, manevi zarar vermek amacıyla bilerek ve isteyerek sergilenmektedir (Çelebi, 2019, s.42). Özetle yıkıcı sapkın davranış, örgüt kurallarından sapan ve hem örgüte hem diğer çalışanlara zarar vermeyi amaçlayan, bu sebeple olumsuz sonuçları olan davranışlara atıfta bulunmaktadır (Gündüz, 2021, s. 11). Diğer yandan olumsuzlukla sonuçlanmasa bile, amacı zarar vermek olan davranışların sapkın davranış olarak kabul edilebileceğine dikkat çekilmiştir (Arbak, Şanlı ve Çakar, 2004). Örgüt içinde karşılaşılan bazı olumsuz davranış örnekleri Tablo 3.1'de gösterilmektedir.

Tablo 3. 1. Örgüt içinde karşılaşılan olumsuz davranış türleri

Bireyi eleştirmek (Bireyleri iş ile ilgili olmayan konularda eleştirmek)	İşi eleştirmek (İş konusunda aşırı derecede sert, kaba ve yıkıcı yorumlar yapmak)
Kızgınlığını bağırarak göstermek	Küfür etmek, lakap takmak
El kol hareketleri yapmak	Tehdit etmek
Öç almak, misilleme yapmak (Hedefteki bireyi şikâyet ederek ya da bireyin zor durumda kalacağı özel bir durumunu ortaya çıkararak onu cezalandırmak)	"Diğerleri böyle düşünüyor" (Kendi düşüncelerini gizlemek için, sözde diğer bireylerin düşüncelerini aktarıyormuş gibi davranmak)
Dedikodu yapmak, iftira atmak	Ayrımcılık yapmak, adaletsiz davranmak
Sırları açıklamak (Söylenmemesi gereken özel şeyleri başkaları ile paylaşmak)	Haksız otorite (Yetkisi olmadığı halde varmış gibi davranarak bireyleri aldatmak)

Sorumluluğu saptırmak (İyi sonuçlar elde edildiğinde itibarı sahiplenmek, kötü sonuçlar için başkalarını suçlamak)	İş ile ilgili destek vermemek (Önemsememek, cesaret vermemek, yapıcı geri bildirimde bulunmamak)
Hileli oyun kurmak (Başkalarının davranışlarını kendi isteğine göre yönlendirmek, bireylerin başarısız olmaları için hile yapmak)	Sözsüz iletişim ve imalar kullanmak (Beden dili, göz teması, nefes hareketleri, sessiz kalma gibi türlü yöntemler kullanarak itiraz ettiğini belirtmek)
Düşük iletişim kalitesi (Bireyleri dinlememek, onlarla tartışmamak, yalnızca başkalarından ya da bilgi notları aracılığıyla bilgi almak)	Kaynakları ya da fırsatları reddetmek (Bir işi tamamlamak için ihtiyaç duyulan bilgileri, materyalleri ya da fırsatları sağlamamak)
Otoritesini yersiz yere göstermeye kalkışmak	Mantıksız beklentiler (Yapılması çok güç ya da alışılmamış isteklerde bulunmak)
Önemsememek (Başkalarını ya da başkalarının katkılarını dikkate almamak, görmezden gelmek, tanımazlıktan gelmek)	Sahtekârlık yapmak (Gerçekleri ya da düşünceleri saptırmak, yüze gülüp arkadan iş çevirmek)

Kaynak: Keashly, 1994'ten Aktaran: Doğan ve Kılıç, 2014, s.107.

Örgütlerde karşılaşılan diğer bazı sapkın davranış örnekleri şunlardır: ***Ayrımcılık,*** çalışanlara karşı cinsiyetleri ya da etnik kimliklerinden dolayı önyargılı yaklaşarak adaletsiz davranılmasıdır (Aydın, 2021, s.76). Kadın çalışanların işe alımlarda ya da terfilerde ikinci planda bırakılmaları ve ücret adaletsizliğine maruz kalmaları gibi birçok cinsiyetçi ayrımcılık örnekleri işyerlerinde görülebilmektedir. Bunun yanında sonradan kazanılan siyasi ya da dini düşüncelerle birlikte şehirsel ya da bölgesel benzerlikler de iş yerinde ayrımcılığa konu olmaktadır (Demir, 2011). İşe alımdan terfiye, ödülden cezaya tüm iş süreçlerinde ayrımcılığa maruz kalınmasının iş tatminin, işe bağlılığın azalmasına, etik olmayan ve üretim karşıtı iş yeri davranışlarına zemin hazırlaması beklenebilir. ***Rüşvet,*** görev ve yetkilerin suistimal edilip ilgili taraflardan fayda sağlanması, yetkinin ve gücün kötüye kullanılmasıdır (Aytaç ve Yılmaz, 2021). Çalışanların işlerini yaparken maddi çıkar sağlamak amacıyla bazı kişi ya da gruplara ayrıcalık sağlaması (Tiyek ve Peker, 2015), para karşılığı işlem sırasını değiştirmesi, olmaması, yapılmaması gereken bir işin onaylaması bu kapsamda ele alınabilecek davranışlardan bazılarıdır. ***Yolsuzluk,*** sahip olunan yetkinin kişisel çıkarlar için kötüye kullanılmasıdır (Altun, Sayer ve Barutçu, 2013). Çalışanların kural

ve mevzuatı çiğnemesi, yapılan işi kendi çıkarları doğrultusunda hızlandırması ya da yavaşlatması yolsuzluğa örnek verilebilir (Gül, 2006). ***Yıldırma-Korkutma,*** çevresine ve astlarına karşı yenilmez ve kimseden korkmaz görünerek ya da kendisini destekleyen güçlü bir grubun var olduğunu ima ederek meydan okumak, güç gösterisi yapmaktır (Aydın, 2021, s.78). Çalışanın sürekli aşağılanması, eleştirilmesi, dışlanması, taciz edilmesi ya da arkasından konuşulması yıldırma davranışlarına örnektir ve bu davranışların çalışanı farkındalık meziyetlerinden uzaklaştırması beklenebilir (Akar, 2021, s.410). ***Yaranma (dalkavukluk),*** bazen yöneticilerin teşvikiyle bazen de çalışanların kendi tercihleriyle yöneticilere karşı sahte de olsa uyumlu davranılması (Aydın, 2021, s.80), yönetici ya da diğer çalışanların kasıtlı olarak övülmesi, yüceltilmesi (Kıral ve Kepenekçi, 2021) yaranma kapsamında değerlendirilebilecek davranışlardan bazılarıdır. Yaranma çabaları, çalışanların terfi, maaş gibi menfaat ve çıkarlarına hizmet eden bir yükselme aracı olarak da kullanılabilmektedir (Esmer ve Yüksel, 2019). Bu sayede çalışanlar kariyer ya da terfi hedeflerine daha çabuk ulaşabilirler (Kıral ve Dilmaç, 2021). Ancak belirtmek gerekir ki bu durum örgüt yöneticileri tarafından kabul gördüğü sürece örgütte dürüstlük ve adalet algısı zayıflayacak, bu yolu tercih etmeyen çalışanların örgüte olan güveni ve bağlılığı azalacaktır. ***Şiddet-Baskı-Saldırganlık,*** çalışanın kendisiyle aynı fikirde olmayan çalışma arkadaşlarına eziyet etmesi, engellendiğinde öfkesini konuyla ilgisi olmayanlara yansıtması (Aydın, 2021, s.81), diğerlerini kendi iradelerinin dışında bir davranışa mecbur bırakması (Tiyek ve Peker, 2015), iş ortamlarındaki şiddet ve baskı unsurlarından bazılarıdır. ***İş ilişkilerine politika karıştırma,*** çalışanların yaptıkları işle ilgili yöneticilerini değil politikacıları karar verici olarak görmeleridir. Bu durumda çalışanlarla politikacılar arasında borçlanma doğacak, örgüt içi otorite dengesi ve karar mekanizması değişecektir (Aydın, 2021, s.81).

Diğer yandan işlerin geciktirilmesi ve ihmal edilmesi, diğer çalışanları ya da örgüt dışından kişilerin bireysel çıkarlar için kullanılması, çalışma arkadaşlarının yok sayılarak bencilce kararlar verilmesi, hakaret, küfür ve kötü alışkanlıklar, iş yerinde yasaklı madde kullanılması (Aydın, 2021, ss.78-82) bu kapsamda değerlendirilebilecek davranışlardan bazılarıdır. Sapkın davranışlar örgütün ve çalışanların refahını tehdit ettiği için etik dışı olarak da nitelendirilebilir.

3.1.2. Yıkıcı Sapkın Davranışların Boyutları

Yıkıcı sapkın davranışlar, örgütün genel verimliliği üzerinde olumsuz etkilere sahip olduklarından üretim sapması olarak da kabul edilirler (Agwa, 2018). Literatürde sapkın/üretim karşıtı iş yeri davranışlarının boyutları ile ilgili farklı görüşler mevcuttur.

İlk olarak Hollinger ve Clark (1982) örgütsel sapmayı, örgüte yönelik davranışlar ve üretime yönelik davranışlar olmak üzere iki boyutta incelemiştir (Bayın ve Yeşilaydın, 2014). Çalışanların örgüte ait eşya, ekipman ya da parayı çalması, bunlara zarar vermesi örgüte yönelik sapma, örgütün resmi olarak yasakladığı, geç kalma, yavaş ve özensiz çalışma gibi normları ihlal eden davranışlar da üretim sapması olarak ifade edilmiştir (Holinger ve Clark, 1982).

Hollinger ve Clark'ın (1982) çalışmasından esinlenen ve örgütsel sapmanın sadece örgütle ilgili olmadığını aynı zamanda çalışanlarla da ilgili olduğunu savunan Robinson ve Bennet de (1995) örgütsel sapmayı örgüte yönelik sapma ve bireylere yönelik sapma olmak üzere iki boyutta ele almıştır (Bayın ve Yeşilaydın, 2014).

Gruys ve Sackett (2003), örgütsel sapmayı kişilerarası-örgütsel boyut ve görev uygunluğu boyutu (işe-göreve ilişkin boyut) olmak üzere iki boyutta incelemiştir (Bayın ve Yeşilaydın, 2014). Kişilerarası örgütsel boyut Robinson ve Bennet'in (1995) kişilerarası ve örgütsel boyutuyla paralellik göstermekte olup, görev uygunluğu boyutu; zaman ve kaynağı kötüye kullanma, iş kalitesinde düşüklük, söz ve hareketlerde uygunsuzluk gibi davranışları içermektedir (Gruys ve Sackett, 2003).

Robinson ve Bennet (1995), yaptıkları çalışmada sapkın iş yeri davranışlarını kişilerarası ve örgütsel olarak iki boyutta; bu boyutları da üretime karşı sapkınlık, mülkiyete karşı sapkınlık, politik sapkınlık ve kişisel sapkınlık olmak üzere dört grupta incelemiştir. Politik ve kişisel sapkınlık kişilerarası; üretime ve mülkiyete karşı sapkınlık ise örgütsel boyut içinde yer almaktadır. Söz konusu boyutlar Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3. 2.Üretim karşıtı sapkın iş yeri davranışları boyutları

Üretime Karşı Sapkınlık	Mülkiyete Karşı Sapkınlık
İşten erken çıkmak	Araç gereçlerin sabote edilmesi
Mola sürelerini uzun tutmak	Rüşvet almak
İş yavaşlatmak	Çalışılan saatlerle ilgili yanıltmak
Kaynak israfı yapmak	İş yerinden hırsızlık yapmak
Politik Sapkınlık	**Kişisel Sapkınlık**
Kayırmacılık yapma-taraf tutma	Cinsel taciz
İş arkadaşlarıyla ilgili dedikodu yapmak	Sözlü taciz
İş arkadaşlarını suçlama	İş arkadaşlarından hırsızlık
Faydasız rekabet (işler)	İş arkadaşlarını tehlikeye atmak

Kaynak: Robinson ve Bennett, 1995, s.565.

Bu çalışmada yıkıcı sapkın davranışlar, çalışmalarda öne çıkan Robinson ve Bennet'in sınıflandırması temel alınarak değerlendirildiğinden izleyen kısımda detaylı olarak ele alınmıştır.

Kişiler arası yıkıcı sapkın davranışlar; politik sapkınlık ve kişisel sapkınlık olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Politik sapkınlık örnekleri; kayırmacılık, dedikodu yapmak, başkalarını suçlamak ve faydası olmayan işlerle uğraşmak iken, kişisel sapkınlık örnekleri de; cinsel taciz, sözlü taciz, hırsızlık, iş arkadaşlarını tehlikeye atma gibi davranışları içermektedir.

Kayırmak- Taraf Tutmak: Kişinin sahip olduğu yetkileri kullanarak birtakım bağlar ve sorumluluklarla kendine yakın hissettiği kişi ya da gruplara ayrıcalıklı davranılmasını ifade etmektedir (Aydın, 2021, s.77). İş yerinde bir kısım çalışana etnik köken, inanç, siyasi görüş gibi farklılıklarından dolayı ayrıcalık ve kolaylık sağlanırken diğer çalışanlara ikinci sınıf çalışan muamelesi yapılması bu kapsamda değerlendirilebilecek davranışlardan bazılarıdır. Bu tür davranışlar kayırılan kesim için olumlu sonuçlar doğursa da geri kalanlarda ikinci sınıf olma algısı yarattığından

(Erdirençelebi, 2020, ss.190-191), çalışanların davranış ve duygularını olumsuz yönde etkileyebilecekleri, dolayısıyla yıkıcı oldukları öngörülmektedir.

Dedikodu Yapmak: Bir iş arkadaşı hakkında doğru ya da yanlış fark etmeksizin bir bilgiyi örgüt içinde yayarak çalışanın işinden soğumasına sebep olan davranışlardır (Işık ve Eraslan, 2021). Rekabetin olduğu iş hayatında dedikodu yoluyla edinilen bilgiler koz olarak da kullanılabildiğinden (M. Kaplan ve B.T. Kaplan, 2020, s.87) dedikodu, çalışanların örgüte aidiyetlerinin, bağlılıklarının (Akduru ve Semercioöz, 2017), takım ruhunun zayıflamasına neden olabilmektedir (Özveren ve Büte, 2019).

Arkadaşları Suçlamak: Örgüte zarar veren bir davranışın başka bir çalışan yapmış gibi gösterilmesi, işin başkası üzerine yıkılmasıdır (Işık ve Eraslan, 2021).

Faydasız İşlerle Uğraşmak: Çalışanın örgüte faydalı işlerden ziyade, telefonları cevapsız bırakma, işyerinde aşağılayıcı üslup kullanma gibi örgütsel etkililiğe zarar veren işlerle uğraşmasıdır (Işık ve Eraslan, 2021).

Taciz etmek -Dedikodu yapmak: Yöneticinin kendisine itiraz edemeyecek çalışanlarına, yetkilerine güvenerek tacizde bulunması ya da gerçek olmasa bile çalışanları başkalarına karşı kötülemesi, kınamasıdır (Aydın, 2021, ss.81-83). Çalışanların birbirlerine fiziksel ya da sözlü tacizde bulunması, iş yerinde argo ve yüksek sesle konuşmaları da sapkın davranışlar arasındadır. Zaman zaman yöneticilerin örgüt içindeki problem ve şikayetler ile ilgili beklentilerini öğrenmek ya da örgüt normlarının takibini kolaylaştırmak için dedikoduyu bir istihbarat aracı olarak kullandıkları da görülebilmektedir (M. Kaplan ve B.T. Kaplan, 2020, s. 92).

İş Arkadaşlarından Hırsızlık Yapmak: Maddi yarar sağlamak amacıyla değil iş arkadaşına zarar verme amacıyla ona ait bilgi, para ya da eşyaların çalınması olarak ifade edilmektedir (Işık ve Eraslan, 2021).

İş Arkadaşlarını Tehlikeye Atmak: İşyerinde alınması gereken güvenlik önlemlerini önemsemeyip çalışanları tehlikeye sokan davranışlardır (Spector, Fox, Penney, Bruursema ve Goh, 2006).

Robinson ve Bennet'e (1995), göre sapkın iş yeri davranışlarının diğer bir boyutu olan örgüte yönelik sapkın davranışlar, üretime ve mülkiyete karşı olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Üretim ve mülkiyet sapmalarına ilişkin kısa açıklamalar aşağıdadır.

İşten Erken Çıkmak: Çalışanın işe geç gelmesi ya da işten erken çıkması gibi örgütün sunduğu hizmet kalitesini düşüren, örgüte zarar veren davranışlardır (Özüren, 2017). Çalışanın iş saatlerinde özel işleriyle ilgilenmesi, keyfi ve habersiz izin kullanması gibi davranışlar da iş süreçlerini aksattığı için yıkıcı davranışlar olarak değerlendirilmektedir (Demirel, 2009).

Mola Sürelerini Uzun Tutmak: Çalışanın sigara içme, hava alma, dinlenme bahanesiyle verdiği molaları yapılan işin kalitesini düşürecek, aksaklığa yol açacak şekilde uzun tutması üretim karşıtı yıkıcı sapmanın bir diğer türüdür. ***İş Yavaşlatmak:*** Çalışanın herhangi bir bahaneye sığınarak yapılan işin süresini örgüte zarar verecek şekilde uzatmasıdır.

Kaynak İsrafı Yapmak: Çalışanın iş yerine ait bir kaynağı işle ilgili olmayan bir şekilde kullanması, diğer bir ifade ile iş yerindeki araç ve malzemelerin kişisel amaçlara dönük olarak kullanılması kaynak israfının örneklerindendir ve bu tür davranışlar üretim sapması bağlamında ele alınabilirler (Işık ve Eraslan, 2021).

Sabotaj: Fail tarafından tamamen kişisel amaç ve hevesler doğrultusunda, örgütün veya çalışanlarının faaliyetlerine zarar vermek, devam eden ya da planlanan faaliyetleri engellemek ya da bozmak amacıyla yürütülen her türlü eylemi ifade etmektedir. Bu tür davranışlar, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının özel bir türü olup geniş bir alanı kapsarlar (Karaeminoğulları, 2016, s. 492). İş yerine ait eşyaların, araç ve gereçlerin bilinçli bir şekilde tahrip edilmesi (Işık ve Eraslan, 2021), örgüt imajı ve itibarına bilinçli olarak zarar verilmesi, örgütün dış çevre ile iletişiminin engellenmesi (Yılmazer ve İyigün, 2021), üretimde gecikmelere neden olma, gerek kurum içindekilerin kendi içlerinde gerekse kurum dışında ilişkilerini bozma gibi davranışlar sabotaj kapsamında değerlendirilebilir.

Rüşvet Almak: Çalışanın görevini yapmak için yasal olmayan bir şekilde ücret ya da hediye gibi karşılık istemesidir (Işık ve Eraslan, 2021). Çalışanın yapacağı iş karşılığında rüşvet alması bu davranışın açığa çıkması durumunda hem kişinin kendisi, hem de örgütün itibarı zarar görmektedir.

İş Yeri Hırsızlığı: Hırsızlık, örgütler açısından sonu getirilemeyen, yaygın bir problemdir ve bazı koşullarda olağan bir hal alarak sıradanlaştığı dahi görülmektedir. Hollinger ve Clark'a (1982) göre hırsızlık, "mesleki bir aktiviteyi yerine getirdiği sırada bir çalışanın, kurumuna ait eşya ya da parayı, yetkisi olmadığı halde alması, kontrol ya da transfer etmesi" dir. Öğle yemeği molalarını izinsiz uzatmak, mola saatleri dışında çeşitli bahanelerle işe ara vermek, gerekmediği halde hastalık izni kullanmak, gizliliği önem taşıyan bilgileri, şirket sırlarını deşifre etmek, emanet para almak veya zimmete para geçirmek, (Karaeminoğulları, 2016, s. 489), mobil oyun ya da alışveriş sitelerinde vakit geçirmek, işyerine ait kâğıt, toner, bilgisayar gibi malzemeleri kişisel işler için kullanmak amacıyla kurum dışına çıkarmak, kişinin kendisini fazla mesaiye kalmış gibi göstererek ücret ve fazla mesai hesaplamalarının hatalı yapılmasına sebep olmak bu yolla haksız kazanç elde etmek (Tetik ve Özer, 2020, s.105; Işık ve Eraslan, 2021) hırsızlık kapsamında değerlendirmektedir. Bu noktada çalışanın hırsızlıktaki amacının bazen çaldığı eşyaları kullanmak değil, örgütü maddi zarara uğratmak olduğunun farkında olmak önemlidir (Doğan ve Kılıç, 2014). İş tatmininin düşük olması, kişilik özellikleri, stres, çalışma koşulları (Spector ve diğerleri, 2006), çalışanın kendini diğer çalışanlarla kıyaslaması sonucunda hissettiği adaletsizlik algısı (Yılmazer ve İyigün, 2021) gibi unsurlar çalışanları örgütlerine karşı yıkıcı davranmaya yönlendirebilmektedir (Neuman ve Baron, 1998).

3.1.3. Yıkıcı Sapkın Davranışların Öncülleri

Üretkenlik karşıtı davranışların daha fazla kişinin ilgisini çekmesi ile birlikte araştırmacılar çalışanların yıkıcı sapkın davranışlar sergilemelerini etkileyen faktörleri belirlemeye odaklanmışlardır. Konunun öncülerinden olan Robinson ve Greenberg (1988), çalışanların yıkıcı sapkın davranışlar sergilemelerine neden olan faktörleri bireysel faktörler, sosyal ve kişilerarası faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmışlardır (Aktaran: Kılıçaslan, 2007). Sapkın davranışların kişisel öncülleri, çalışanın ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesini ve davranışlarını etkileme gücüne sahip olan cinsiyet, yaş gibi demografik unsurlar, kişilik özellikleri, kişisel eğilimler ve ahlaki değerler çalışanların sapkın davranış

sergileme eğilimleri üzerinde etkili olabilmektedir (Detert, Trevıno ve Sweitzer, 2008; Demir ve Tütüncü, 2010). Bu bağlamda uyumluluk düzeyi yüksek çalışanların daha düşünceli ve affedici, vicdanlı, intikamdan uzak olmaları, diğer çalışanlar ve amirler ile olumlu ilişkiler kurmaları ve böylelikle sapkın davranıştan uzaklaşmaları beklenmektedir (Colbert, Mount, Harter, Witt ve Barrick, 2004; Kılıçaslan, 2007). İş ve çalışma grubunun özellikleri, örgüt kültürü, kontrol sistemleri, adaletsizlik algısı (Sackett ve DeVore, 2001'den Aktaran: Doğan, 2020), iş tatminsizliği, örgüte güvensizlik, yönetim tarzları (Gültaç ve Erigüç, 2019), algılanan örgütsel destek eksikliği (Abbasi ve İsmail, 2021) gibi unsurların iş yeri sapkınlığını etkilediği bilinmektedir.

Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüte ve diğer çalışanlara karşı tutum ve davranışlarını etkileyebilecek önemli unsurlardan birisidir. İş yeri uygulamalarının adaletsiz olduğunu düşünen, örgüt kararlarıyla ilgili olarak hayal kırıklığı yaşayan bir çalışan, diğer çalışanlara karşı kıskançlık duygusuyla saldırgan tavırlar takınabilir (Baron, Neuman ve Geddes, 1999; Jelavic, 2021). Bazen daha büyük bir oda ya da daha yeni eşyalar gibi küçük meseleler bile çalışanlar arasında kıskançlığa sebep olabilir. Bu durumda çalışanlar bir nevi intikam duygusuyla yıkıcı davranışlara yönelebilirler (Abbasi ve Wan İsmail, 2021). Adaletsiz uygulamalar sebebiyle ortaya çıkan kıskançlık duygusu ve üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen Taştan ve Küçük (2019), çalışanlar arasında ücret, terfi, kayırmacılık gibi konularda yaşanan kıskançlığın sapkın iş yeri davranışlarını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Malezya' da özel sektör çalışanlarıyla yapılan bir çalışmada örgütsel adaletsizlik algısının çalışanları misilleme yapmaya ve yıkıcı davranışlar sergilemeye yönlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Nasurdin, Ahmad ve Razalli, 2014). Baron ve diğerleri (1999), tarafından yapılan çalışmada, örgüt içi adaletsizlik algısı ile çalışanların diğer çalışanlara karşı sergilediği saldırgan tutumlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir çalışmada örgütte alınan yanlış kararların, yaşanan hayal kırıklıklarının ya da şahit olunan adaletsiz uygulamaların yıkıcı sapkın davranışları artırabileceği belirtilmektedir (Jelavic, 2021). Amerika'da yapılan bir araştırmada çalışanların örgütsel adaletsizlik algılamaları durumunda dedikodu, şiddet, tehdit gibi bireyler arası sapkın davranışları sergileyeceğine dikkat çekilmiştir (Priesemuth, Arnaud ve Schminke, 2013). Sağlık çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada, örgütsel adalet algısının örgüt içindeki yıkıcı sapkın davranışları

azaltacağı sonucuna ulaşılmıştır (Korkmazer ve Pirol, 2021). Alias ve Rasdi (2015), Malezya'da kamu çalışanları ile yaptıkları çalışma sonucunda örgütteki etik iklim, algılanan örgütsel adalet ve desteğin sapkın davranış ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel adalet algısı yüksek olduğunda ise yıkıcı sapkın davranışlardan uzaklaşılması beklenebilir (Özdevecioğlu, 2003; Alias ve Rasdi; Abbasi ve İsmail; 2021 Korkmazer ve Pirol, 2021). Anlatılanlara dayanarak, yıkıcı sapkın davranışların engellenmesi ya da azaltılması için çalışanları ceza-ödül sisteminin adil olduğuna ve örgütsel adaletin varlığına ikna etmenin önemli olduğu söylenebilir (Ayazlar ve Güzel, 2013; Gültaç ve Erigüç, 2019).

Sapkın davranışlar üzerinde etkili olan bir diğer unsur iş ahlakıdır. İş ahlakı ilişkilerde saygılı, dürüst ve adil olmayı temsil eder. Çalışanların birbirine, örgüte ve yasalara saygılı olduğu, iş süreçlerinde adaletin hakim olduğu, şeffaflığa ve dürüstlüğe önem verilen örgütlerde çalışanların sapkın davranış sergileme eğilimlerinin daha düşük olması beklenebilir (Jelavic, 2021).

Bireyi sapkın davranışlara iten nedenlerden birisi de örgüte karşı aidiyet hissedilmemesidir. Literatürde kendini örgütün bir parçası gibi görmeyen, örgütü benimsemeyen, işe yabancılaşan (Yıldız ve Alpkan, 2015), örgüt için harekete geçmesi emre bağlı olan çalışanların sapkın davranış sergileme ihtimallerinin daha yüksek olduğuna dikkat çekilmektedir. Nitekim örgütsel vatandaşlık davranışı ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda bu ilişkinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Polatçı, Özçalık ve Cindiloğlu, 2014; Akçin, 2021).

Diğer yandan işyerinde maruz kalınan olumsuz tutum ve davranışlar, örgüt içi iletişim yetersizliği, kabalık, aşağılama, tehdit ve dedikodu gibi durumlar çalışanları örgütsel kural ve normları ihlal etmeye yönlendirebilir (Colbert ve diğerleri, 2004; Eğinli ve Bitirim, 2008; Gültaç ve Erigüç, 2019). Çalışanlar arasındaki anlaşmazlık ya da çatışmalar da yıkıcı birtakım davranışlara yol açabilmektedir (Haq, 2011). Aynı zamanda bilgi paylaşmayan, eleştiri kabul etmeyen, tüm gücü elinde tutan bir yönetim şeklinin benimsendiği örgütlerde, çalışanların güven duygusu azaldığından ve endişe arttığından dolayı bireylerin üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme ihtimallerinin artması beklenebilir (Akduru ve Arslantaş, 2021). Literatürde liderlik tarzları ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkinin ele alındığı bazı çalışmalarda, yıkıcı ve toksik

liderlik tarzlarının, yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Şengüllendi, Şehitoğlu ve Kurt, 2020; Erdem, 2021). Bir başka çalışmada yöneticilerin çalışanlarına alaycı bir mizah anlayışı ve tarzıyla yaklaşmasının çalışanları disiplinsizliğe ve sapkın davranışlara yönelttiği sonucuna ulaşılmıştır (Özdemir ve İpek, 2021).

3.1.4. Yıkıcı Sapkın Davranışların Potansiyel Sonuçları

Yıkıcı sapkın davranışlar, örgütler için hem ekonomik (üretkenlik kaybı gibi) hem de sosyal (itibar kaybı gibi) maliyetlere yol açabilir (Galperin, 2002). Örgütte kalıcı hasar bırakması ve örgütü gelir kaybına uğratması sebebiyle sapkın davranışlarda bulunan çalışanlara yapılan ödemeler örgüt için hem maliyet hem de yük olarak görülebilir (Agwa, 2018). Bu tür davranışlar, para ve zaman kaybına, verimde düşüşe ve rekabet gücünün azalmasına sebep olabilir (Özüren, 2017). Diğer yandan bu tür davranışlar sonucunda, çalışanların motivasyon kaybı, performans ve refah düşüklüğü ile, örgütün ise imaj ve itibarının zedelenmesi, müşteri kaybı gibi pek çok olumsuzlukla karşılaşması muhtemeldir (Çelebi, 2019).

Daha önce de değinildiği gibi yıkıcı sapkın davranışlar ya da üretkenlik karşıtı iş davranışları çok geniş bir yelpazede değerlendirilebilir. Bu davranışlardan dedikodunun ya da kayırmacılığın hakim olduğu ortamlarda güvensizlik ve samimiyetsizlik gibi duyguların ağır basması çalışanların işten ayrılmalarına, başarılarının ve örgüte olan bağlılıklarının azalmasına (Büte, 2011; Özveren ve Büte, 2019), işlerin aksamasına sebep olup, örgütün işleyişine zarar verebilir (Şahin ve Wolff, 2019, s.10). Yıldırmanın (mobbing) da örgüt üzerinde birçok etkisi vardır. Yıldırma, çalışanlar arası çatışmanın artmasına, örgüt kültürünün zayıflamasına, yaratıcılığın azalmasına, işle ilgili isteksizliğin ve işten ayrılma niyetinin artmasına bağlı olarak; tazminat, mahkeme, emeklilik ya da yeni işe alım masrafları gibi birçok maliyete sebep olabilmektedir (Soysal, 2019, ss. 35-36). Aynı zamanda yıldırmayla birlikte çalışanlarda performans düşüklüğü, iş kalitesinde azalma, örgüt içi saygı ve güvenin azalması gibi olumsuzluklarla da karşılaşma ihtimali artmaktadır (Tınaz, 2006). Yıldırma sadece maruz kalan taraflar için değil bu duruma şahit olanlar için de olumsuz sonuçlar doğurabilir. Olumsuz durumları gözlemleyen, seyirci kalan

bireylerin geleceklerinden endişe duymaları, örgüte güvenlerinin azalması yaşanabilecek olumsuzluklardan bazılarıdır (Çavuşoğlu ve Alp, 2020, s. 210).

Dalkavukluk yaparak çıkar elde etmeyi amaçlayan davranışlar da çeşitli olumsuzlara sebep olmaktadır. Bu kapsamda çalışanların yöneticilere yaranma çabaları ve bunun yöneticiler tarafından kabul görmesi, örgüt içindeki güven ve adalet algısının bozulmasına, çalışanın işe ve örgüte bağlılığının azalmasına sebep olabilir (Esmer ve Yüksel, 2019).

Örgüte zarar veren tüm bu sapkın davranışları azaltmak için yöneticiler, işlerin her adımında adil olmalı, örgüt üyelerine eşit davranmalı, örgüt içi iletişimin güçlü olmasını sağlamalı, kararları etik kurallar dahilinde almaya özen göstermelidir (Korkmazer ve Pirol, 2021).

3.2. Örgütsel Politika ve Örgütsel Politika Algısı

Politika dendiğinde genel olarak siyasi partiler, devlet yönetimi, hükümet kararları akla gelse de aslında hayatın her alanında politik davranışlar mevcuttur. Türk Dil Kurumu'na göre politika; "devletin amaç ve yöntemlerini düzenleme esaslarının bütünü, davranış biçimi ve hedefe varmak için karşısındakinin duygularını, zayıflıklarını kullanarak işini yürütmesi" dir. Politika sadece devlet işlerinde değil arkadaşlık ilişkilerinde, iş ortamında çalışanların birbirleri ve amirleriyle olan ilişkisinde de hissedilmektedir.

Çalışanların beklentilerinin karşılanması noktasında karşılaşılan kaynak sıkıntıları nedeniyle oluşan çatışma ve rekabet ortamı, çalışanların terfi ya da ücret paylaşımı gibi konularda karşı karşıya gelmeleri, güç savaşlarına girmeleri ve kazanma istekleri örgütleri giderek daha politik ortamlar haline getirmektedir (Özdemir, 2019, s.114). Bu tür ortamlarda çalışanlar da daha güçlü olmak, çıkarlarını korumak (Erkutlu ve Soyumert, 2020), iş yerinde karşılaştıkları sorunlara daha hızlı çözüm bulabilmek (Vigoda, 2001) adına taktik geliştirmeyi ve politik davranmayı seçebilirler.

Literatürde yer alan örgütsel politika tanımlarından bazıları aşağıdaki gibidir:

Örgütsel politika, çalışanların örgüt içinde olumlu sonuçlar elde etmek ve olumsuz sonuçlardan kaçınmak için uyguladıkları, bireyler arası etkileme süreci olarak

tanımlanmaktadır (Bozeman, Perrewe, Hochwarter ve Brymer, 2001). Örgütsel politika, kişinin kendi menfaatlerine hizmet edenlere yönelik geliştirdiği sosyal bir etki taktiğidir (İplik, 2020). Çalışanın kişisel çıkarlarına ulaşmak için, örgüt ya da diğer çalışanlar adına endişe duymadan, örgüt kurallarını manipüle etmesidir (Bashir, Abrar, Yousaf, Saqip ve Shabbir, 2019). Bir ikna aracı olarak, örgütün çıkarlarıyla uyuşmasa bile çalışanların kendi çıkarlarını korumak adına sergiledikleri tasarlanmış davranışlardır (Vigoda ve Cohen, 2002; Özdemir, 2019, s.116). Örgütsel politika, güç sahiplerinin diğerlerine karşı üstünlük sağlama (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015, s.261) ya da çalışanların güç kazanmak, kullanmak ve birbirlerini etkileyerek yönlendirme çabasıdır (Kürü ve Kayış, 2020). Çalışanların diğerleri üzerinde baskı kurmaları, güçlüden yana tavır takınmaları, yağcılık yapmaları, koalisyon kurmaları, kendi çıkarları için farklı düşünenleri ikna etmeleri, ikna olmayanları dışlamaları ya da arkadaşlık ilişkilerini kullanmaları (Erkutlu ve Soyumert, 2020), işyerindeki herkesle iyi geçinmeye çalışmaları, çıkarlarını korumak adına onaylamadıkları fikir ve davranışlara direnç göstermemeleri politik davranış örneklerinden bazılarıdır (Erkutlu ve Soyumert, 2020).

Politik davranışlar, hem örgüt içindeki grupları çatışmaya sürükleyen davranışları hem de örgüte hizmet eden davranışları aynı anda içerebildiğinden paradoksal bir kavram olarak görülebilir (Benligiray ve Demirci, 2020). Politik davranışlar örgüt amaçlarına hizmet ettiğinde, iş birliğini ve güveni teşvik ettiğinde olumlu olarak değerlendirilebilir (İplik, 2020). Ancak çoğu zaman örgütlerde görülen politik davranışların örgütün hedeflerinden çok çalışanların kişisel çıkarlarına hizmet ettiği söylenebilir (Can ve diğerleri, 2015, s.261).

Birçok çalışanın örgüt içinde politik davranmayı seçtiği ancak çoğu zaman bunlar karşısında sessiz kalındığı düşünüldüğünde, asıl önemli olan, örgütte hangi politik davranışların sergilendiği ya da politikanın örgütte var olması değil, olanların çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır (Ak ve Kurtboğan, 2023). Politik davranışların örgütün ve çalışanların yararına mı yoksa zararına mı olduğu da politik davranışın nasıl algılandığı ile ilgilidir (Eryılmaz ve Gülova, 2017). Bir kişinin politik olarak algıladığı durum diğerleri tarafından politik görülmeyebilir (Tülü ve Serinkan, 2022). Dolayısıyla bu tür davranışlara karşı her çalışanın tepkisi farklı olabilir. İş ortamını politik olarak algılayan bir çalışan, bu durumu görmezden gelirken, bir başka

çalışan, işten ayrılmaya, politik davranmaya karar verebilir ya da tepkisini farklı şekillerde gösterebilir (Erol, 2015).

Örgütsel politika algısı, çıkarcı hareket eden çalışanlarca şekillendirilmiş bir iş çevresi hakkında, kişinin yapmış olduğu öznel değerlendirmelerdir (Yüksel ve Bolat, 2016). Çalışanların yönetici ya da diğer çalışanların davranışlarını, kendi varsayımlarına dayanarak, politik olarak değerlendirme derecesiyle ilgilidir (Mohan Bursalı ve Bağcı, 2011; Bıyık, Erden ve Aydoğan, 2016; Ak ve Kurtboğan, 2023). Örgüt içinde politik davranışların yaygın olması, çalışanların başarının ancak gayri resmi yollarla geleceğine, daha çok çalışsa bile başarılı olamayacağına inanmalarına yol açabilir (Sarı, Erkutlu ve Özdemir, 2019). Ayrıca bu tür ortamlarda çalışanlar, politik davranışlarla iş çıktıları arasında bağ kurarak politik davranmaya başlayabilirler (İplik, 2020). Diğer bir ifadeyle çalışanlar politik davranan, çoğunlukla dürüstlükten uzak ve aldatıcı şekilde iş yapanların kendilerinden daha üst kademelerde görev aldıklarını gördüklerinde, doğru bulmasalar da politik davranma eğilimi gösterebilirler (Can ve diğerleri, 2015, s.262).

3.2.1.Örgütsel Politika Algısının Boyutları

Kacmar ve Carlson (1997), örgütsel politika algısının; *genel politik davranış, ilerlemek için gerekeni yapmak, ücret ve terfi politikaları* olmak üzere üç boyutu olduğunu ifade etmektedir.

Genel politik davranış: Kural ve prosedürlerin net ya da hiç olmadığı örgütlerde çalışanların kendilerince geliştirdiği ve bazen diğer çalışanlara da empoze ettiği davranışlardır (Kacmar ve Carlson, 1997). Örgüt kaynaklarının sınırlı olması, çalışanların sadece kendi kişisel faydalarına odaklanarak bu tür davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir (Kavak, 2022, s.232). Belirli kural ya da düzenlemelerin olmadığı örgütlerde, çalışanlar kendilerinden ne tür bir davranış beklendiğini bilmediğinden davranışlarını kendi yorumlarıyla geliştirir ve kendilerine fayda sağlayan kurallar koyarlar (Khan ve Hussain, 2014). Bu kapsamda, örgütte üstünlük sağlama, atama gücünü elde etme, kişisel çıkarlar için yöneticilerle arkadaşlık kurma, arkadan iş çevirme gibi davranışlar genel politik davranış örneklerinden bazılarıdır (Biçer ve Büyükyılmaz, 2019).

İlerlemek için gerekeni yapmak: Bazı çalışanların örgüt içinde çatışmalardan ya da sorunlardan kaçmak için diğer çalışanların etkileme girişimlerine direnmemesi, kendi çıkarlarına ulaşmak için ılımlı ve uyumlu davranması olarak ifade edilebilir (Kacmar ve Carlson, 1997). Çalışanların kendi çıkarlarına ulaşmak için izledikleri yolda sorun yaşamamak, tehditlere ya da rakip olarak algılanıp düşmanlığa maruz kalmamak için sergilediği yumuşak davranışlar da bu grupta değerlendirilebilir (Kavak, 2022, s.232). Çalışanlar örgütsel kazanımlarını artırmak ya da korumak adına herkesle iyi geçinmeyi, doğru bulmadığı bazı karar ya da davranışlarla ilgili tepkisizliği seçebilirler. Böyle bir davranış ilk bakışta politik değilmiş gibi görünse de tepkisiz kalmayı tercih etmek, örgütün politik atmosferiyle uyumlu bir şekilde çalışmak, yöneticilerin hiçbir kararını eleştirmemek, herkesle iyi geçinme çabasında olmak ve her zaman çatışmadan kaçınma isteği "politik" olarak değerlendirilebilir (Khan ve Hussain, 2014; Biçer ve Büyükyılmaz, 2019; İplik, 2020).

***Ücret ve terfi politikaları*:** Örgütsel politika algısının son kategorisi, yöneticilerin aldıkları kararlar yoluyla politik davranışları ödüllendirip ödüllendirmedikleri ile ilgilidir. Karar vericiler bilinçli olarak yapmasalar da, geliştirilen ve uygulanan insan kaynakları sistemleri, politik davranışlar sergileyenleri ödüllendirirken, diğerlerini cezalandırabilmektedir. Bu tür uygulamalar, çalışanları ilgilendiren neredeyse her türlü kararda politik davranışların olağan hale geldiği bir kültürle sonuçlanabilmektedir. Diğer bir anlatımla, politik davranan çalışanların çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi, çalışanların kullandığı politik taktiklerin tekrarlanmasını ve hiç politik davranış sergilemeyen çalışanları da bu şekilde davranmaya teşvik edebilmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997; Khan ve Hussain, 2014).

3.2.2. Örgütsel Politika Algısının Öncülleri

Politik davranışlar bireysel ve örgütsel birtakım faktörlerle ilişkilendirilebilir. Kişisel, örgütsel ve çevresel bazı unsurlar, çalışanların örgütte politik davranışların yaygın olduğu ve kabul gördüğü yönündeki algısını güçlendirebilir.

Kişisel Unsurlar: Çalışanın asıl amacının ve feragat edebileceği değerlerinin ne olduğuyla ya da olaylara verdiği tepkilerle ilgilidir. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem gibi demografik özellikler ve kişilik özellikleri, çalışanları politik davranışa iten kişisel unsurlardan bazılarıdır. Literatürde, örgütü kadınların mı, erkeklerin mi daha

politik algıladıklarına yönelik bir netlik bulunmamaktadır. Bazı çalışmalar kadınların erkeklere göre daha fazla politik davranışlarla karşılaştığını ve politika algılarının daha yüksek olduğunu ifade ederken, bazıları da tam tersi erkeklerin politika algılarının daha yüksek olduğuna dikkat çekilmektedir (Ferris, Frink, Galang, Zhou, Kacmar ve Howard, 1996). Çalışanların yaş ve kıdemleri açısından bakıldığında, işe yeni başlayan ve adalet beklentisi güçlü olan genç çalışanların örgüt içinde politik davranışlarla karşılaştıklarında verdikleri güçlü tepkiler deneyim kazandıkça ve yıllar geçtikçe yerini daha yumuşak tepkilere bırakarak, politikanın işin doğasında olduğu anlayışına dönüşebilmektedir (Ferris ve diğerleri, 1996). Bu kapsamda konu ile ilgili bir çalışmada, daha ileriki yaşlardaki çalışanların iş tatmin düzeylerinin politik iş ortamlarından daha az etkilenebileceğine, politik ortamlara daha alışkın olup, uyum sağladıklarına işaret edilmektedir (Malik, Danish ve Ghafoor, 2009). Diğer taraftan sonuca ulaşmak için her yolun denenmesi gerektiğini uygun bulan Makyevelist bireyler, istenen sonuca ulaşmak için örgüt içindeki politik davranışları daha normal karşılayabilirler (O'Connor ve Morrison, 2001). Bu anlamda sadece sonuca odaklanmış bir çalışan kendi çıkarları için örgütü ve çalışma arkadaşlarını kullanabilir, karşılaşılan duruma göre davranışlarını değiştirebilir, çıkarlarını ve gücünü kaybetmemek için politik davranmayı seçebilir ve bu tür davranışları normalleştirebilirler (Aybar, 2018).

Örgütsel Unsurlar: Merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşik düzey ve kontrol alanı olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır (Aybar, 2018). *Merkezileşme* derecesi ile politika algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992). Bazı çalışmalarda, çalışanların kararlara katılamadığı, kontrolün tepede yoğunlaştığı, merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde politika algısının daha yüksek olabileceğine ve bu durumun yöneticileri ve kararları etkilemek için çalışanları politik davranmaya itebileceğine dikkat çekilmektedir (Ferris ve diğerleri, 1996; Mohan Bursalı, 2008; Atınç, Darrat, Fuller ve Parker, 2010; Aybar, 2018). Diğer yandan, politik davranışların belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda daha yoğun görülebileceği düşüncesinden hareketle, kesin kural ve yazılı prosedürlerin yoğun olduğu yani *biçimselleşmenin* arttığı, standartların belirlendiği, çalışma ve terfi koşullarının çalışanlarla açık bir şekilde paylaşıldığı ve uygulandığı örgütlerde çalışanların örgütsel politika algılarının zayıf olması beklenebilir (Ferris ve diğerleri, 1996; Aybar, 2018).

Hiyerarşik düzey ile örgütsel politika arasındaki ilişki çok net değildir. Bazı araştırmalarda (Madison, Allen, Porter, Renwick ve Mayes, 1980; Ferris ve diğerleri, 1989) daha üst kademelerde çalışanların daha fazla politik davranış sergileme eğiliminde olacakları belirtilmektedir. Bununla birlikte diğer bazı araştırmalarda ise belki de süreçleri kontrol edememeleri ve politikaya dahil olamamalarından dolayı daha alt kademelerdeki çalışanların yönetici seviyesindekilere göre politika algılarının ve politik davranma eğilimlerinin daha yüksek olacağına dikkat çekilmektedir (Gandz ve Murray, 1980; Ferris ve diğerleri, 1996). Çalışanların politika algılarının yönetici seviyesindekilere göre daha yüksek olması mümkündür zira alt kademe çalışanların örgütte kalma ya da terfi imkanlarını kullanabilme açısından daha çok politik davranış sergilemeleri beklenebilir (Aybar, 2018). Son zamanlarda yapılan çalışmalarda ise, yöneticilerin politik davranmayı işlerinin doğal bir parçası olarak tanımladıklarını destekleyecek kanıtlar bulunmuştur. Bu nedenle, çalışma ortamlarının örgütlerde alt kademedeki çalışanlar tarafından daha politik olarak algılanacağı öngörülmektedir (Ferris ve diğerleri, 1996).

Örgütsel politika algısının diğer bir öncülü olan *kontrol alanı*, yöneticinin emrinde çalışan kişi sayısıyla ilgilidir. Kontrol alanı genişledikçe ve yöneticiye doğrudan bağlı çalışan sayısı arttıkça, bir yöneticinin çalışanlarına ayırabileceği vakit azalır. Bu durum, çalışanların örgütle ilgili belirsizlik ve karışıklık hissine kapılmalarına yol açabilir, çalışanların bireysel amaç ve beklentilerine ulaşmak için politik davranışlar sergilemelerine yol açacak ortamları teşvik edebilir (Ferris ve Kacmar,1992; Aybar, 2018).

İş- İş bağlamı ile İlgili Unsurlar: Örgütsel ve kişisel unsurlar haricinde iş çevresine ilişkin bazı unsurlar da örgütsel politika algısını etkileyebilmektedir. Bu unsurlardan ilki; sınırlı terfi/ kariyer imkanlarıdır. Hemen hemen her çalışan kariyerinde ilerlemek ve terfi etmek ister. Terfilerin açık ve belirgin kriterlere bağlanmamış olması, çalışanların örgütsel politika algılarını güçlendirebilir (Ferris ve diğerleri, 1996).

Örgütsel politika algısını etkileyen iş çevresiyle ilgili diğer bir unsur da, kararların alınış şekli ve kararlara katılımdır. Örgütte karar verme süreçlerinin adil olup olmadığı, çalışanların karar verme mekanizmasında yer alıp almadığı örgütsel politika algısını etkilemektedir. Bu konuda yapılan bir çalışmada, çalışanların karar verme mekanizmasına katılımlarının artmasıyla birlikte azalan belirsizliğin, örgütsel politika

algısını zayıflattığı sonucuna ulaşılmıştır (Ferris ve diğerleri, 1996). Başka bir çalışmada da, çalışanların karar verme mekanizmasından uzak tutulduğu, kariyer ve terfi olanaklarından adil bir şekilde faydalanmadığı ve belirsizlik hissine kapıldıkları durumlarda örgütsel politika algılarının güçleneceğine dikkat çekilmiştir (Aybar, 2018).

3.2.3. Örgütsel Politika Algısının Sonuçları

Örgüt içinde kullanılan, göz yumulan ya da desteklenen ve yukarıda bahsedilen politik davranışların dikkate alınması gereken hem bireysel hem de örgütsel pekçok sonucu bulunmaktadır. Her bireyin olayları algılama ve yorumlama şekli farklı olacağından, politik davranışlara ve politik davrananlara yönelik tepkiler, bireyler arasında farklılık gösterecektir. Çalışanlardan bazıları işten ayrılmayı, politik oyunlara katılmadan tepkisiz kalmayı ya da politik oyunlara katılıp oyunun bir parçası olmayı seçebilecektir (Ak ve Kurtboğan, 2023). Bu konuda literatürde yer alan sonuçlardan bazıları Tablo 3.3 de belirtilmektedir.

Tablo 3. 3:Politik davranışların sonuçları

Araştırmacı	Yıl	Sonuçlar
Kumar ve Ghadially	1989	Kişilerarası Güven (-) Yabancılaşma (+)
Ferris ve Kacmar	1992	İş Performansı (-) İşe Katılım (+)
Drory	1993	Örgütsel Bağlılık (-)Memnuniyet (-) Üst Yönetim ve Çalışma Arkadaşlarından
Parker ve diğerleri	1995	Tatmin (~) Pozitif örgütsel değer (~) Üst Yönetim etkinliği (~) Sadakat (~) Algılanan yenileşme (-)
Ferris ve diğerleri	1996	İş Kaygısı (+) İş Tatmini (-)
Bozeman ve diğerleri	1996	İş stresi (+) İş Tatmini (-) Örgütsel Bağlılık (-) İşten Ayrılma Niyeti (+)
Cropanzano ve diğerleri	1997	Psikolojik Geri Çekilme (+) Düşmanca İş Davranışı (+) Tükenmişlik (+)
Kacmar ve diğerleri	1999	İş Tatmini (-) İşten Ayrılma Niyeti (+) İş Kaygısı (+) Kurumsal Memnuniyet (-)
Randall ve diğerleri	1999	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (-) İş Tatmini (-) İşten Ayrılma Niyeti (+) Örgütsel Bağlılık (-)

Vigoda	2000	Biçimsel Rol davranışı (-) İş Tatmini (-) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (-) Örgütsel Bağlılık (-)İşten Ayrılma Niyeti (+) Kayıtsız (İhmalkâr) Davranış (+)
Valle ve Perrewe	2000	İşten Ayrılma Niyeti (+) İş stresi (+)İş Tatmini (-)
Witt ve diğerleri	2000	İş Tatmini (-)

Parantez içindeki ilişkinin yönü: + pozitif ilişki; - negatif ilişki; ~ çok zayıf veya ilişki yok.

Kaynak: Vigoda, 2001, s.1488.

İş yerindeki ücret, terfi ya da ödül sistemlerin liyakat odaklı olması, çalışanların örgüte yönelik olumlu davranışlarıyla sonuçlanırken, söz konusu kararların politik davranışlara dayandığı algısı, çalışanın örgüte bağlılığını ve iş tatmin düzeyini azaltma potansiyeli taşımaktadır (Witt, Andrews ve Kacmar, 2000). Örgütsel politika algısının stresle ilişkisine bakıldığında, örgütsel güç dengesinin daha zayıf tarafındaki çalışanların yüksek politika algılarıyla stres seviyelerinin de yükselebileceği düşünülmektedir (Miller, Rutherford ve Kolodinsky, 2008; Cacciattolo, 2015). Literatürde örgütsel politika algısının yarattığı stresin çalışanların iş performansları üzerinde de negatif etkilerinin olacağına değinilmektedir (Khan, Abbas, Kumari ve Najam, 2022). Aynı zamanda örgütsel politika algısı yükseldikçe çalışanlar arasında uyumsuzluk ve çatışmanın ortaya çıkması da beklenen sonuçlar arasındadır (Akbaş ve Bostancı, 2019).

Örgütsel politika algısı, iş tatmini ile de yakından ilişkilidir. Örgüt içinde politik davranmanın bazı bireyleri sonuca götürdüğünü deneyimleyen çalışanlar, emeklerinin karşılığını alamayacaklarını düşünmeye başlayarak, yaptıkları işi sahiplenmeden, istemeden ve sevmeden sürdürmeye çalışırlar. Bu durumun iş tatmin düzeyini olumsuz yönde etkilemesi ve azaltması muhtemeldir (Miller ve diğerleri, 2008). Diğer yandan iş ortamlarının politik olarak algılanması çalışanların enerjilerini politik ortamları kontrol etmek için harcamalarına, işten ve çalışma arkadaşlarından uzaklaşmalarına sebep olabileceğinden iş tatminini azaltabilir (Bedi ve Schat, 2013). Malezya' da özel sektör çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada da, örgütsel politika algısının çalışanların iş tatminleri üzerinde negatif etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hassan, Vina ve Ithnin, 2017). Benzer bir çalışmayı Jabid, Buamonabot, Fahri ve Arilaha da (2021),

Endonezya'da kamu çalışanlarıyla yürütmüş ve araştırmacılar, örgütsel politika algısının çalışanların iş tatminlerini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel politika algısı işten ayrılma niyeti üzerinde de etkilidir. Bu bağlamda örgüt içinde politik oyunların varlığını algılayan bazı çalışanlar, bu tarz oyunların içinde bulunmak istemedikleri için işten ayrılmayı seçebilirler (Ferris ve Kacmar, 1992). Bu kapsamda özel sektör çalışanlarıyla yürütülen bir çalışmada; örgütsel politika algısının artmasıyla çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeyinin azaldığı ve artık sorunlara çözüm bulunamayacağı düşüncesiyle işten ayrılma niyetlerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (İplik, 2020). Benligiray ve Demirci (2020), tarafından yürütülen çalışmada ise, örgütsel politika algısının artması durumunda işten ayrılma niyetinin arttığı ve iş tatmininin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların politik sebeplerden dolayı bazı çıktılardan mahrum kalması, örgüt ortamının politik olarak algılanması, örgüte olan minnet duygusunu, örgütsel bağlılığı azaltıp, güven iklimine zarar verebilir (Yüksel ve Bolat, 2016; Aybar ve Marşap, 2018). Aynı zamanda politik davranışların yaygın olduğu ortamlar, çalışanları kişisel çaba ve başarıların, mücadelenin faydasız olduğu fikrine yaklaştırarak, stres ve tükenmişlik seviyesini artırabilir (Makhdoom, Mehmood ve Atta, 2017).

Literatürde, çalışanların aynı politik davranışlara maruz kalmalarına rağmen, algıları sebebiyle tepkilerinin birbirinden farklı olduğuna, politik davranışların bazı çalışanlar tarafından önemsenmediğine, bazılarını ise sapkın davranış sergilemeye teşvik ettiğine dikkat çekilmiştir (Karakuş ve Aykan).

Örgütsel politika algısının yüksek olması, politik davranmayı tercih etmeyen çalışanlara işlerini ne kadar iyi yapsalar da hedeflerine ulaşamayacaklarını düşündürdüğünden, başarılı olmak için kural dışı yollara başvurmalarının önünü açabilir (Özdemir, 2019, s.128). Nitekim yapılan bir araştırmada, örgütsel politika algısı yükseldikçe, çalışanların eşitlik ve adalet duygularını geri kazanmak için hem örgüte hem de bireylere karşı sapkın davranış sergileme eğilimlerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Meisler, Drory ve Gadot, 2019). Bir diğer araştırmada, örgütsel politikalarla uğraşmanın yarattığı baskıyla yıpranan çalışanların, etik olmayan, örgüte zarar veren, yıkıcı sapkın davranışlar sergilediği sonucuna ulaşılmıştır (Valle, Kacmar ve Zivnuska, 2017).

3.3. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

İş tatmini, örgütsel davranış alanında en çok çalışılan iş tutumlarından biri olmaya devam etmektedir. Akademisyenler ve uygulayıcılar, çalışanların iş tatminlerinin örgüt için hayati faydalar sağladığı konusunda görüş birliği içindedirler (Judge, Zhang ve Glerum, 2020).

İnsanların hayatlarını devam ettirebilmeleri, ekonomik olarak var olabilmeleri için çalışmaya ihtiyaçları olduğu bir gerçektir. Ancak değişen zaman ve teknolojiyle birlikte çalışanların işten beklentisi gelir elde etmenin dışında çalışma ve terfi koşulları, yönetim tarzı gibi faktörlerle de ilgili olmaya başlamıştır. Bu süreçte yöneticiler de örgütlerin yenilikçi ve iş tatmini yüksek çalışanlara ihtiyacı olduğunu, çalışanların sadece ekonomik ihtiyaçlarına değil sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına da yanıt verilmesi gerektiğini fark etmişlerdir (Yeşil ve Mavi, 2023). Günümüzde kişinin yaptığı işten tatmin olması, önemli bir değer (Ahmad, 2019) ve örgütler için sosyal bir görev haline gelmiştir (Yeşil ve Mavi, 2023). Çünkü insanlar yaşamlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirmekte ve işle ilgili duyguları yaşamlarının tamamını etkilemektedir (Yenihan, 2014).

Hoppock (1935) iş tatminini, bir kişinin işinden gerçekten memnun olduğunu söylemesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir bileşimi olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, iş tatmini birçok dış faktörün etkisi altında olmasına rağmen, çalışanın nasıl hissettiği ile ilgili olan içsel bir durumu da yansıtmaktadır (Aktaran: Azırı, 2011). İş tatmini, çalışanın işini ya da tecrübelerini değerlendirmesi sonucunda hissettiği memnuniyet verici duygusal durumdur (Locke, 1969). İş tatmini, çalışanın işinden ve çalıştığı örgütten duyduğu memnuniyeti yansıtır (Zencirkıran ve Keser, 2018, s.103). İş tatmini, beklentilerin ne ölçüde gerçek ödüllerle örtüştüğünü temsil ettiğinden kişinin iş yerindeki davranışıyla, reaksiyonuyla yakından ilişkilidir (Davis ve diğerleri, 1985; Bayrak Kök, 2006). İş tatmini, çalışanların kabul ettiklerinin ve değerlerinin örgüt tarafından ne derecede karşılandığının algılama derecesidir (Bilgiç, 2017). Bireylerin işe karşı olumlu tutumları iş tatminini oluştururken, işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır (Erdoğan, 1999: 231).

Çalışanın işinden tatmin olması sadece kendisini değil çalışma arkadaşlarını ve örgütün tamamını etkileyen bir durum olduğundan örgütler ve yöneticiler açısından önemlidir (Türk ve Aksoy, 2021, s.38). Bu anlamda beklenti ve ihtiyaçları karşılanan ve işlerinden tatmin olan çalışanların örgüte karşı olumlu tutumlar içinde olmaları (Katı, 2020, s.64), örgüt amaçlarına katkı sağlamaları (Özpehlivan, 2018), performanslarında, üretkenliklerinde artış olması beklenebilir (Yıldız, 2021, s.3; Savaş, 2022). Örgütün vaatleri ya da çalışanın beklentileri karşılanmadığında ise iş tatmininin azalması beklenmektedir (Rayton ve Yalabık, 2014).

İş tatmini ile ilgili kuramlar arasında Herzberg tarafından geliştirilen "çift faktör kuramı" önemli bir yere sahiptir. Herzberg bu kuramı oluştururken "insanlar işinden ne ister?" diye sormuş ve modeli hijyen (dışsal) ve güdüleyici (içsel) etmenler üzerine kurmuştur (Gökkaya ve Türker, 2018). Ücret, itibar, iş koşulları, yönetim şekli ve iletişim gibi unsurlar hijyen faktörlerdir ve yokluklarında çalışanların iş tatminleri azalır. Ancak, varlıkları çalışanların motivasyonlarına etki etmeyebilir (Avcı, 2008). Güdüleyici etmenler ise çalışanın zevk aldığı bir işte çalışıyor olması, başarısının takdir edilmesi, sorumluluk alabilme, yükselme imkanı gibi etmenleri kapsar (Azırı, 2011). Herzberg iş tatminin ön koşulu olarak hijyen etmenleri görmekte, güdüleyici etmenleri ise bunların tamamlayıcısı olarak kabul etmektedir (Gökkaya ve Türker, 2018). Herzberg'in çift faktör kuramı içinde de yer alan iş tatminini etkileyen faktörlere aşağıda detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

3.3.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Genel olarak iş tatmini sağlayan faktörleri yaş, cinsiyet, kıdem, değer yargıları gibi kişisel ve ücret, terfi, yöneticilerle ve çalışanlarla iletişim, işin kendisi gibi işle ilgili/örgütsel faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür (Sevimli ve İşcan, 2005; Oltulu ve İraz, 2022, s.60). İzleyen kısımda bu faktörlerden kısaca bahsedilecektir.

Kişisel faktörler: Cinsiyet, yaş, kıdem, özgüven, deneyim gibi unsurlar iş tatmini etkileyebilmektedir. Bazı çalışmalarda kadınların vasıfsız işlerde ve kötü koşullarda ve düşük ücretle çalıştırılmaları sebebiyle iş tatmini oranlarının daha düşük olacağı değerlendirilmektedir (Bir, 2017). Kadın çalışanların aile sorumluluklarının daha fazla olması, yükselme imkanlarının kısıtlı olmasının iş tatminleri üzerinde azaltıcı bir

etkisinin olduğuna, bu bağlamda kadın çalışanların erkeklere göre daha az iş tatmini yaşayacaklarına dikkat çeken çalışmalar da mevcuttur (Oltulu ve İraz, 2022, s.61). İşcan ve Sayın (2010) ise yaptıkları araştırma ile, bu çalışmaların aksine kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin, erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (İşcan ve Sayın, 2010).

İş tatminini etkileyen diğer bir unsur da yaş faktörüdür. Bazı çalışmalarda yaş arttıkça tecrübe ve yeteneklerin arttığı buna bağlı olarak iş performansının ve sonuç olarak da iş tatmininin artacağı ifade edilmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005). Bunun aksine işten beklentisi fazla olan genç çalışanların iş tatmininden uzaklaşmaları da olasıdır (Bir, 2017). İş hayatında geçirilen sürenin artmasıyla birlikte amaçlar ve emek arasında bir uyum sağlandığı, çalışanın işe yönelik beklentilerinin daha mantıklı ve uygun olduğu bunun da iş tatmin düzeyini olumlu etkilediği düşünülmektedir (Oltulu ve İraz, 2022, s.61). Bu anlamda çok sık iş değiştirenlere oranla uzun süre aynı işte çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olması beklenmektedir (Uçtu, 2023).

Literatürde evli çalışanların, sorumluluk paylaşımının etkisiyle hissettikleri, yaşam tatmininin işlerine yansıdığı, bekar çalışanlara göre daha fazla iş tatmini hissettikleri bu sebeple çalışanların medeni durumlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğuna dikkat çekilmiştir (Oltulu ve İraz, 2022, s.61). Tüm bu unsurlar dışında, içsel değerlerine ve temel yeterliliklerine inanan çalışanların iş tatmin düzeyinin daha yüksek olması ve işlerini önemseyerek daha zor işlere yönelmeleri beklenmektedir (Taş, 2021, s.428). Kendine ve bilgisine güvenen, benlik duygusu gelişmiş çalışanların, yaptıkları işten tatmin olmaya daha yatkın oldukları söylenebilir (Bayrak Kök, 2006). Diğer yandan amir, yönetici gibi hiyerarşik olarak üst pozisyonlarda ya da kendi işlerinde çalışanların iş tatminlerinin başkalarının emri altında çalışanlardan daha yüksek olacağı değerlendirilmektedir (Taş, 2021, s.428). İş tatmini her ne kadar çalışanın kişisel özelliklerinden kaynaklanıyor gibi görünse de iş tatmin ya da tatminsizliğinde örgütsel ortamlarında kayda değer bir etkisini olduğu söylenebilir (Akbaş, Eminoğlu ve Gürsel, 2023).

İşle İlgili faktörler: Ücret, terfi ve kariyer koşulları, yönetici ve diğer çalışanlarla ilişkiler, örgüt içi iletişim gibi unsurlar iş tatmini ile doğrudan ilgili ve iş tatmini üzerinde etkilidir (Pehlivanoğlu, Eymür ve Civelek, 2022).

Ücret: Temel ihtiyaçların karşılanması noktasında maddi kazanç olmanın dışında çalışanın toplum içindeki statüsünü ve hayat standardını da belirlediğinden çalışana verilen ücret iş tatmini noktasında büyük önem taşımaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018, s.116; Türk ve Aksoy, 2021, s.38). Ücretin diğer çalışanlara göre dengeli, adaletli ve beklentiyi karşılıyor olması yüksek olmasından daha önemlidir ve alınan ücret çalışanın işe karşı tutumunu etkileyecektir (Sevimli ve İşcan, 2005). Çalışanın emeği karşılığında elde ettiği gelir ihtiyaç ve beklentilerini karşılayamayacak düzeyde ise çalışanın işten soğumasına ve uzaklaşmasına ya da performansının düşmesine sebep olacaktır (Taş, 2021, s.427). Yani çalışan işini severek yapsa bile aldığı ücret yeterli gelmiyorsa motivasyon ve konsantrasyonu ile birlikte iş tatmin düzeyi de azalacaktır (Yıldız, 2021, s.4). Çalışanlar aldıkları ücreti hem iş arkadaşları hem de başka iş yerinde çalışanlarla kıyasladığından ücretin ihtiyaçları karşılamanın yanında adil olması da beklenmektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Bu açıdan ücret adaletsizliğini fark eden çalışanın iş tatmin düzeyinde azalış beklenmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Terfi: Çalışanın örgüt içinde daha üst kademeye atanması olarak ifade edilebilir. Çalışanlar açısından terfi kendini geliştirme, sorumluluk alma ve sosyal statü fırsatları sunmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Bu fırsatların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmasının iş tatmin düzeyini artırması beklenmektedir. Kendini diğer çalışanlarla kıyaslayan ve yaptığı başarılı işlerle pozisyonunun adil bir şekilde yükseleceğini bilen çalışanın iş tatmin düzeyi olumlu yönde etkilenecektir (İşcan ve Timuroğlu, 2007; Aşan ve Erenler, 2008). Oltulu ve İraz (2022), performansına göre terfi alan çalışanların kıdeme göre terfi alanlara kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olacağını ifade etmektedir (s.63). Başka bir çalışmada da sürekli aynı konumda kalan çalışanların iş tatmin düzeylerinin terfi alan çalışanlara göre daha düşük olacağına dikkat çekilmiştir (Şimşir ve Seyran, 2020). Diğer yandan örgütün çalışanlarına sunacağı eğitim, seminer gibi fırsatlar da iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Zencirkıran ve Keser, 2018, s.111).

Yöneticinin tutumu: İşe ve çalışanlara karşı takındığı tutum ile yönetim şekli çalışanların işe bakışlarını etkiler. Bilinçli farkındalığı yüksek yöneticilerin çalışanlarla sağladığı uyum ve iyi iletişim çalışanların performans ve iş tatmin düzeylerini olumlu etkileyecektir (Reb ve Choi, 2014). Adil ve paylaşımcı bir

yöneticiyle çalışmak çalışanın işle ilgili memnuniyetini artıracaktır. Yani yöneticilerin örgütsel amacı sadece üretimi değil çalışanın iş tatmin düzeyini de artırmak olmalıdır (Taş, 2021, s.424).

Çalışanların tutumu: Çalışanların iyi bir ekiple çalışıyor olması, iş arkadaşlarıyla kurulan kaliteli ilişki, yapılan bilinçli iş bölümleri ve örgütte sağlanan bütünlük iş tatmininin artmasına yardımcı olabilecek unsurlar arasındadır (İşcan ve Sayın, 2010). Bu açıdan aynı işi veya iş yerini paylaştığı çalışma arkadaşlarının tutum, davranış ve iş yapış şekilleri ile aldıkları karşılık da iş tatmini üzerinde etkili olacaktır. Çünkü çalışanlar kendi emeklerini ve kazanımlarını diğer çalışanlarla karşılaştırır ve onların fikir ve eylemlerinden etkilenirler (Taş, 2021, s.429).

İletişim: Çalışanların günün büyük bir kısmını iş yerinde geçirdikleri göz önüne alındığında iş yerindeki iletişim kalitesinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Zencirkıran ve Keser, 2018, s.108). Örgüt içindeki sağlıklı iletişim, öngörülebilirliği artırarak çalışanların belirsizlik ve kaygı hissetmelerini engelleyecek, işe karşı olumlu hisler beslemesini ve iş tatmininin artmasını sağlayabilecektir (Akbaş ve diğerleri, 2023). Yöneticiler ve çalışanlar arasında kurulacak iletişim bağı, işle ilgili gerekli bilgilendirmelerin yapılmasını, sorunların iletişim sayesinde çözülmesini sağlarken çalışanların işle ilgili memnuniyetlerini de artıracaktır.

İşin Kendisi: Çalışanın *ilgisini* çeken bir işte çalışması, yaptığı işle faydalı olduğunu düşünmesi, işin hoşuna gidiyor olması iş tatminini artıran diğer bir faktördür (Aşan ve Erenler, 2008). İşin ilginç, yenilikçi ve zor olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). Yine yapılan işin çalışana öğrenme şansı sunması, sorumluluk barındırması, ilginç ve çekici olmasının çalışanın iş tatmini düzeyini artırması beklenmektedir (Oltulu ve İraz, 2022, s.62). Bu açıdan çalışan sevdiği işi yapıyorsa işin yıpratıcı, yorucu, zorlayıcı kısımlarını görmezden gelebilir ve işinde başarılı olup, yükselebilir (Zencirkıran ve Keser, 2018, s.104). Diğer yandan çalışanın yaptığı işi anlamsız görmesi, yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlara gerektiği gibi anlatılamaması, çalışanı hem işinden hem de tatmin duygusundan uzaklaştırabilir (Sevimli ve İşcan, 2005; Şimşir ve Seyran, 2020).

Ödül: Çalışanın adaletli bir sistemle işi karşılığı *ödüllendirilmesi* iş tatminini olumlu etkileyecektir (Sevimli ve İşcan, 2005). Maddi ödüller dışında çalışanın işiyle ilgili

takdir edilmesi, desteklenmesi, çalışmaları için teşekkür edilmesi, başarısı karşılığında eğitim ya da tatil fırsatları sunulması örgütün çalışana verdiği değeri hissettirecek ve çalışanın iş tatmini artacaktır (Zencirkıran ve Keser, 2018, s.115).

İş yerinde adaletli, iletişime açık, terfi ve ücretlerin beklentileri karşılayacağı bir düzen kurulmuş olmasının iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Tüm bunlarla birlikte çalışanlara sunulan ek sosyal-ekonomik imkanlar da iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlarını elinde tutmak isteyen örgütlerin çalışanları izin, sigorta, uzaktan çalışma, çocuk bakımı, kreş imkanı gibi konularda memnun etmesinin de iş tatmin düzeyini artıracağı düşünülmektedir (Patel, 2017). Ulaşım kolaylığı için servis, konaklama için lojman imkânı, yemek ya da kıyafet ödemeleri, iş yerine özel yemek-etkinlik düzenlenmesinin çalışanın örgütle ilgili memnuniyetini artıracağı söylenebilir.

3.3.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları

İş tatmininin etkisi sadece bireysel olarak çalışanı değil örgütü de etkilemektedir. Çalışanların iş tatmininin artması olumlu örgütsel sonuçlar elde edilmesini sağlayacağından yöneticiler için üzerinde durulması gereken bir konudur. Çünkü iş tatmini arttığında verimin, örgüte bağlılığın artacağı, işten ayrılmanın ve maliyetlerin azalacağı düşünülmektedir (Yenihan, 2014).

İş tatmininin performans üzerinde de etkili olduğu söylenebilir. Özyer, Irk ve Anaç (2015), iş tatmini yüksek çalışanların performanslarının daha yüksek olacağını, performans yüksekliği ile birlikte örgütün amaçlarına daha rahat ulaşabileceğini ifade etmiştir. Yani çalışan işinden memnun olduğunda, iş tatmini arttığında hem bireysel hem de örgütsel performansta ve dolayısıyla örgüt başarısında da artış beklenmektedir (Bayrak Kök, 2006).

Çalışanların iş tatminine ulaştıkları örgütlerde performans ve ciroda artış beklenirken, iş yavaşlatma, devamsızlık ve disiplin sorunlarında azalış beklenmektedir (Taş, 2021, s.430). İş tatminiyle birlikte işine karşı olumlu düşünceler besleyen çalışanların enerji, motivasyon ve verimlerinde artış, devamsızlık ve devir hızında azalış olacağı da iş tatmininin beklenen sonuçları arasındadır (Özpehlivan, 2018). Bu anlamda İstanbul'da yapılan bir çalışma ile iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bilginoğlu ve Yozgat, 2020).

Kamu çalışanlarıyla yürütülen bir çalışmada iş tatmini yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalacağı böylelikle işgücü devir oranının azalarak maliyetleri düşüreceği ve çalışanın işe bağlılığının artacağı sonucuna ulaşılmıştır (Tozlu, 2022). Konya'da yapılan diğer bir çalışma ile de çalışma koşulları daha iyi, adil bir örgütte çalışanların iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olacağı, iş tatmini yüksek çalışanların işe bağlılıklarının artacağı ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağı sonucuna ulaşılmıştır (Çini, 2022).

Diğer yandan emeğinin karşılığını alamayacağını, fikirlerine değer verilmediğini düşünen kişinin çalıştığı işten memnun olması pek mümkün değildir. Çalışanın işinden memnun olmaması da sadece o çalışanı değil tüm örgütü etkilemektedir. Çünkü iş tatmini olmayan çalışanın işten ayrılması, iş yavaşlatması gibi sapkın davranışlar sergilemesi örgütün katlanması gereken maliyetleri artıracaktır. İş tatmini yüksek olan çalışanların iş yerinde sapkın davranış sergileme eğilimlerinin düşük olması beklenmektedir (Atik, 2021, s.171). Çalışanın karşılaştığı sorunların yönetimce önemsenmemesi, öneri ve fikirlerinin değerlendirilmemesi gibi durumlarla iş tatmin düzeyi azalan çalışanların bu durumun devamlı hale gelmesiyle işten ayrılma, üretimden kaçınma, sorumluluklarını ihmal etme gibi yıkıcı davranışlar sergilemesi beklenebilir (Yıldız, 2021, s.6).

Mangione ve Quinn (1975) yaptıkları çalışma ile iş tatmin düzeyi ve üretim karşıtı sapkın davranış sergileme eğilimi arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Alias, Rasdi, İsmail ve Samah (2013) tarafından Malezya'da kamu çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada; çalışanların iş tatmin düzeyleri ile yıkıcı sapkın davranış sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Srivastava (2012), kamu ve özel sektör çalışanlarıyla yaptığı çalışmada iş tatmin düzeyi ile örgütsel sapma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir çalışmada işinden memnun olmayan personelin işini kaybetme korkusu olmadığından yıkıcı sapkın davranış sergilemeye daha yatkın olacağına dikkat çekilmiştirn (Bowling, 2010). Kısacası çalışanların iş yeri ve işle ilgili tatminsizlik yaşadığı durumlarda sabotaj, dedikodu yayma, hırsızlık, kural çiğneme gibi örgüte ve diğer çalışanlara zarar verecek sapkın davranışlar sergileyebileceği söylenebilir (Dalal, 2005; Uçtu, 2023). Mısır'da özel sektör çalışanlarıyla yürütülen bir araştırmada, çalışanların iş tatmin düzeyi arttıkça iş

yerinde sapkın davranış sergileme eğilimlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Anis ve Emil, 2022).

Performans, verim, üretkenlik ve örgüte bağlılıkta artış gibi örgüt lehine pek çok olumlu sonucu olan iş tatmininin yarattığı olumlu havayı örgütler de görmezden gelemez ve bu durumun devamını sağlamaya çalışırlar. Çünkü yaptığı işi, iş ortamını seven, iş yerinde kendisini değerli hisseden ve iş tatmini yüksek çalışanlar, kendi işlerinde çalışıyormuş gibi çalışır ve örgüt için faydalı tutumlar sergilemekten kaçınmazlar (Çelik, 2011).

4. BİLİNÇLİ FARKINDALIĞIN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde, önceki bölümlerde kavramsal çerçevesi çizilerek geliştirilen çalışma modeline ilişkin hipotezlerin test edilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda ilk olarak çalışmanın amacına ve önemine değinilecek, örneklem ve veri toplamaya ilişkin açıklamaların ardından hipotezlerin test edilmesi için yapılan analizler hakkında bilgi verilecektir.

4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, bilinçli farkındalığın çalışanların yıkıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimleri ve iş tatmini düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığını değerlendirmektir. Diğer yandan bilinçli farkındalık ve yıkıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimi arasındaki ilişkide örgütsel politika algısının düzenleyici bir rolünün bulunup bulunmadığı da çalışma kapsamında incelenmiştir. Son olarak, bilinçli farkındalığın "cinsiyet" ve "yaş" değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

İş hayatında bilinçli farkındalık üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, birçok çalışmanın bilinçli farkındalık ve iş performansı ilişkisi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Dane, 2011; Reb ve diğerleri, 2013; Dane ve Brummel, 2013; Kroon, Menting ve Woerkom, 2015; Karavardar, 2015; Good, Lyddy, Glomb, Bono, Brown, Duffy ve Lazar, 2015; Atkins, Hassed ve Fogliati, 2017; Ahmad, 2019; Johnson, Park ve Chadhuri, 2020). Bunun yanında bilinçli farkındalık ve iş tatmini ilişkisine ilişkin olarak yapılan bazı çalışmalar mevcuttur (Hülsheger ve diğerleri, 2013; Andrews, Kacmar ve Kacmar, 2014; Zivnuska, Kacmar, Ferguson ve Carlson, 2016; Karacaoğlan ve Hisli Şahin, 2016; Yıldız ve Develi, 2018; Eker Kaba ve Aydın, 2021). Bilinçli farkındalığın işyerindeki etik davranış ve kararlar üzerindeki etkisini ele alan çalışmalar ise (Long ve Christian, 2015; Guillen ve Fontrodona, 2018; Nquyen, Wu, Evanqelista ve Nquyen, 2020) nispeten daha az sayıdadır. Mevcut çalışmada bilinçli farkındalık olgusu, sapkın iş yeri davranışları, diğer bir ifade ile çalışanların etik ilkelerden uzaklaşarak sergiledikleri davranışlar bağlamında değerlendirilmiştir.

Çalışmada yıkıcı sapkın iş yeri davranışları; bireyler arası sapma ve örgüte yönelik sapma olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır (Robinson ve Bennet, 1995). Her ne kadar bilinçli farkındalığın çalışanların sapkın iş yeri davranışları sergileme eğilimleri üzerinde etkili olup olmadığını inceleme konusu yapan çeşitli çalışmalar olsa da (Krishnakumar ve Robinson, 2015; Patel, 2017; Hülsheger, Gils ve Walkowiak, 2020 ve Chen, Liu, Hu ve Zhang, 2022), bu iki değişken arasındaki ilişkiye örgütsel politika algısının da dahil edildiği çalışma sayısı sınırlıdır (Wan, Zivnuska ve Valle, 2020). Olası potansiyel ilişkiler, özellikle Türkiye'deki çalışmalarda dikkat çekmemiştir. Mevcut çalışmada, bilinçli farkındalık ve yıkıcı sapkın iş yeri davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişki temelinde kurulan modele, örgütsel politika algısının rolünün eklenmesi ile birlikte konu ile ilgili bilgi birikimine katkı sağlanması amaçlanmıştır. Araştırmanın değişkenleri; teorik ve deneysel kanıtlara dayanılarak seçilmiş ve bilinçli farkındalığın örgütsel çıktılarının belirlenmesinin yöneticilere ve bilinçli farkındalık konusuna ilgi duyan araştırmacılara faydalı olabileceği düşünülmüştür.

4.2. Kavramlar Arası İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri

4.2.1. Bilinçli Farkındalık ve Yıkıcı Sapkın İş Yeri Davranışları İlişkisi

Robinson ve Bennet'e göre (1995), örgüte karşı kin, nefret, kıskançlık gibi olumsuz duygulara sahip çalışanlar, iş yerinde geri çekilme, geç kalma, hırsızlık, sahtekârlık gibi davranışlar yanında, örgütün verimli bir şekilde çalışmasına engel olacak tarzda davranmaya daha eğilimli olabilirler. Bu bakış açısından hareketle, olumlu duyguların ya da anda kalmanın örgüte zarar verecek davranışlarda bulunma eğilimini azaltması beklenebilir. Öne sürülen argümanı destekler şekilde Kaçay, Güngör, Yenel ve Soyer (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da bilinçli farkındalık düzeyi yüksek çalışanların dayanıklılık, umut, optimizm düzeylerinin yüksek olduğu ve örgütçe olumlu olarak değerlendirilebilecek davranışlar sergileme eğiliminde oldukları kanıtlanmıştır. Literatürde bilinçli farkındalığın etik değerler ve etik karar kalma üzerinde etkili olduğunu, farkındalığı yüksek çalışanların etik değerler çerçevesinde kararlar verdiklerini, yıkıcı sapkın iş yeri davranışları sergilemeye daha az eğilimli olduklarını destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Guillen ve Fontrodona (2018), farkındalığın insanların erdemli davranmasına, etik kararlar verilmesine yardımcı olacağını, Nguyen, Wu, Evangelista ve Nguyen (2020), bireylerin farkındalık

seviyesinin etik karar almayı olumlu yönde etkileyerek, etik olmayan davranışları azaltacağını, Kalafatoğlu ve Turgut (2017) ise, farkındalığın etik davranış üretme, iş birliği ve işe katılım üzerindeki etkisinin olumlu olacağını savunmaktadır.

Kong (2015), ABD' de farklı sektörlerden çalışanlar ile yürüttüğü araştırmasında, farkındalığı yüksek çalışanların örgütle ilgili olumsuz duygulardan, yıkıcı davranışlardan uzaklaştıklarını, kendilerini olumsuz duygulardan uzaklaştırarak motivasyonlarını yeniden arttırabildiklerini ifade etmektedir. Farkındalığı yüksek çalışanların örgütle ilgili olumlu hisler besleyeceği ve böylelikle örgüte zarar verecek davranışlardan kaçınacağına yönelik sonuçlara ulaşan başka çalışmalar da bulunmaktadır. Bu bağlamda, Krishnakumar ve Robinson (2015) bilinçli farkındalık ve üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları ile düşmanca tavırlar arasında negatif bir ilişki olduğu, Hülsheger ve diğerleri (2020) bilinçli farkındalığın ve sürekli dikkatin çalışanların kaba davranış sergileme ve nezaketsizlik eğilimlerini azalttığı (Hülsheger ve diğerleri 2020) sonucuna ulaşmışlardır.

Yargılamadan uzak, objektif değerlendirme yapabilen farkındalığı yüksek çalışanlar, etik değerlere daha duyarlı olduklarından, kararlarını ve davranışlarını bu değerler çerçevesinde şekillendirmeleri doğaldır (Ruedy ve Scweitzer, 2010; Valentine, Godkin ve Varca, 2010; Dane, 2011; Small ve Lew, 2019; Müller, 2021). Diğer yandan bilinçli farkındalıkla ilişkili olarak, kişinin hislerinin ve davranışlarının farkında olarak onları kontrol edebilmesini ifade eden özdenetim, bireylerin işle ilgili olumsuz düşüncelerini, hırslarını dizginlemelerini ve yıkıcı sapkın davranış sergileme eğilimlerinin azalmasını sağlayabilir (Hua ve diğerleri, 2023). Açıklamalar ışığında, bilinçli farkındalığın yıkıcı sapkın işyeri davranışlarını azaltacağı düşünülerek aşağıdaki hipotez ve alt hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Bilinçli farkındalık düzeyi, çalışanların yıkıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimini negatif yönde etkilemektedir.

H1a: Bilinçli farkındalık düzeyi, çalışanların bireyler arası yıkıcı sapkın davranış sergileme eğilimini negatif yönde etkilemektedir.

H1b: Bilinçli farkındalık düzeyi, çalışanların örgüte yönelik yıkıcı sapkın davranış sergileme eğilimini negatif yönde etkilemektedir.

4.2.2. Bilinçli Farkındalık ve İş Tatmini İlişkisi

Bilinçli farkındalığın iş yeri sonuçlarına etkisi literatürde çeşitli bağlamlarda araştırılmıştır. Çalışanın işinden duyduğu hoşnutluğu yansıtan iş tatmini, verimlilik ve kişisel esenlikle bağlantılı olduğundan örgütler için önemlidir (Azırı, 2011). Arzu edilen bir iş tutumu olan iş tatmininin hissedilmesinde çalışanların bilinçli farkındalık düzeyinin etkili olduğu düşünülmektedir (Hülsheger ve diğerleri, 2013). Çalışanların bilinçli farkındalık düzeyleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin nedenini oluşturan önemli faktörlerden biri, çalışanların stres algısıdır (Aydoğmuş, 2022). Bilinçli farkındalık, çalışanların iş streslerini kontrol etmelerini, sorunlara çözüm üretmelerini kolaylaştıran bir olgu olarak işin olumlu taraflarının öne çıkmasını sağlayabilmektedir (Hülsheger ve diğerleri, 2013).

Bilinçli farkındalık ve iş tatmini ilişkisi Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından ortaya atılan ve bireylerin işyerindeki olaylara duygusal tepkiler geliştirdiklerini, olumlu olayların olumlu duygulara, olumsuz olayların ise olumsuz duygulara yol açacağını ileri süren "Duygusal Olaylar Teorisi" ile de açıklanabilir. Teoriye göre, iş yerinde yaşanan olaylar, çalışanların duygusal tepkilerinin önemli bir nedenidir ve bu tepkiler iş tatminini tahmin eder.

Yakın zamanlarda yapılan bazı araştırmalarda (Raza, Ali, Naseem, Moeed, Ahmed, Hamid, 2018; Saini, 2020; Salazar, 2021; Wihler, Hülsheger, Reb ve Menges, 2022; Kibaroğlu, Basım ve Sözen, 2022; Erme ve Alparslan, 2023), bilinçli farkındalık ve iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu kanıtlanmıştır. Farkındalık, çalışanların iş yerinde yaşadıkları zorlayıcı durumları daha az stresli olarak değerlendirilmesini etkilediği ölçüde, daha olumlu ve daha az olumsuz duygusal tepkiler ortaya çıkarır ve bu da kişinin işini daha olumlu bir şekilde değerlendirmesine yani iş tatminine yol açabilir. Karacaoğlan ve Hisli Şahin (2016), tarafından yapılan çalışmada farkındalık düzeyi yüksek çalışanların, işle ilgili sıkıntıları yargılamadan ve onlara takılı kalmadan aşabildikleri, bu sayede işlerine ilişkin memnuniyetlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Zivnuska ve diğerleri (2016), iş öncesi ya da sonrası gerçekleşen olaylarla gereğinden fazla meşgul olmak yerine, farkındalığın gereği olarak işin o andaki gerekliliklerine odaklanan çalışanların iş

tatmininin daha yüksek olduğunu bulgulamışlardır. Bir başka araştırmada, iş yerinde yapılan bilinçli farkındalık pratikleriyle çalışanların işlerinde kendilerini daha iyi ve hevesli hissettikleri ve iş tatmin düzeylerinin arttığı kanıtlanmıştır (Bolm ve diğerleri, 2022). Kore'de yapılan bir diğer araştırmada hemşirelerin farkındalık uygulamaları aracılığıyla iş streslerinin azaldığı, iş tatmin düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Choi ve Koh, 2015). Eker Kaba ve Aydın'a göre (2021), bilinçli farkındalığı yükselen çalışanların hem profesyonellik düzeyleri hem de iş tatminlerinin artması beklenebilir. Anlatılanlar temelinde, yaşadıkları anın yargılamadan farkında olan ve yaptıkları işe odaklanma konusunda kendini geliştirmiş, diğer bir ifade ile bilinçli farkındalığı yüksek olan çalışanların, işlerinden daha fazla tatmin olmaları olasıdır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Bilinçli farkındalık düzeyi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

4.2.3. Bilinçli Farkındalığın Yıkıcı Sapkın İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolü

Literatürde bilinçli farkındalık seviyesi arttıkça yıkıcı sapkın davranışlar sergileme eğiliminin azaldığı sonucuna ulaşılan çeşitli çalışmalar olsa da, örgütsel politika algısının bu ilişkiyi nasıl etkilediği konusundaki bilgi birikimi sınırlıdır.

Ancak çeşitli araştırmalarda örgütsel politika algısının dedikodu (Kılıçsal, 2020) nezaketsizlik, kabalık (Chınwuba ve Nwakego, 2022) gibi örgütçe istenmeyen davranışlara yol açtığına, örgütsel politika algılayan çalışanların, örgüt içinde ayrımcılığa ve adaletsizliğe maruz kaldıklarını hissettiklerinde diğer çalışanlara göre, sapkın davranışlar sergileme ihtimallerinin daha yüksek olabileceğine (Rana, Mahmood, Riaz, Ameen ve Gül, 2020) dikkat çekilmektedir.

Örgütsel politika algısının sapkın davranışlar sergileme eğilimi üzerinde etkili olduğunu gösteren çeşitli amprik çalışmalardan da söz edilebilir. Örneğin Xiu, Zheng ve Zhang'ın (2022) çalışmasında, çalışanların politik davranış ve politika algıları ile bireyler arası sapma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pakistan'da yapılan benzer bir araştırmada, örgütsel politika algısının, çalışma arkadaşlarıyla dalga geçme, onlara kırıcı şeyler söyleme ya da kaba davranma gibi bireyler arası yıkıcı sapkınlık örnekleri arasında değerlendirilebilecek davranışlar

üzerindeki etkisinin pozitif olduğu bulgulanmıştır (Bashir ve diğerleri, 2019). Meisler ve diğerleri (2019) ile Haq (2011) de, örgütsel politika algısının hem örgüte yönelik hem de bireyler arası sapkın davranış sergileme eğilimi üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde Pakistan'da yapılan bir çalışmada, örgütsel politika algısının hem sapkın davranışlar üzerindeki etkisinin pozitif olduğu hem de çatışma ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir (Haq, 2011).

Çalışanların örgütsel politika algılarının duygusal durumları üzerinde önemli sonuçları vardır ve bu etkiler sadece bireysel düzeyde değil aynı zamanda örgütsel düzeydeki sonuçlarla da bağlantılıdır. Örgütsel politika algısı, çalışanları örgütsel uygulamaların adaletsiz olduğu algısına götürebileceğinden örgütsel sapmanın anlamlı bir göstergesi olabilir (Bashir ve diğerleri, 2019). Politik davranışların yoğun olarak sergilendiği ortamlarda, çalışanlar kendilerini politik davranan iş arkadaşlarıyla mücadele ve rekabet etmek zorunda hissettiklerinde, örgütlerinin yararına olabilecek davranışlarda bulunmaktansa, yıkıcı davranışlar sergilemeyi tercih edebilirler (Valle ve diğerleri, 2017). Bedi ve Schat (2013) örgütsel politika algısı yüksek olan çalışanların, üretkenlik karşıtı iş yeri davranışı sergileme eğilimlerinin daha fazla olabileceğinin altını çizmektedir. Karakuş ve Aykan (2022) tarafından, otel çalışanlarıyla yapılan araştırma sonucunda da örgütsel politika algısının örgütsel sapkın davranışlar üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak literatürde örgütsel politika algısının, çalışanları yıkıcı davranışlar sergilemeye yönlendirilebileceği yönündeki vurgu ağır basmaktadır. Diğer yandan, bilinçli farkındalığı yüksek çalışanların yıkıcı sapkın davranışlar sergilemeye daha az eğilimli olacakları düşünülmektedir. Örgütsel politika algısının bu ilişkiyi nasıl etkilediğinin incelendiği bir çalışmada ise, bilinçli farkındalıkla sapkın iş yeri davranışları arasındaki negatif yönlü ilişkinin çalışanlar arasında örgütsel politika algısı yüksek olduğunda zayıflayabileceği ifade edilmektedir. Bu çalışmada, bilinçli farkındalığı yüksek olan çalışanların sapkın davranış sergileme konusunda direnç gösterecekleri, ancak örgütsel politika algısı yükseldiğinde direncin zayıflayacağı ve farkındalığı yüksek çalışanların bile sapkın davranış sergileyebilecekleri belirtilmektedir (Wan ve diğerleri, 2020). Aslan (2021), çalışmasında, örgütsel politika algısının bilinçli farkındalıkla devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen

davranışlar arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır (Aslan, 2021). Örgütsel politika algısının düzenleyici rolüne ilişkin yapılan diğer bir çalışmada, çalışanların örgüt içinde karşılaştığı adaletsiz uygulamalar sonucunda, hırsızlık, şiddet, dedikodu gibi sapkın davranışlar sergileme ihtimallerinin yüksek olduğu ve bu ilişkinin örgütsel politika algısı arttığında daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Khattak, Zolin ve Muhammad, 2020). Diğer yandan Chen ve diğerleri (2022), bilinçli farkındalık düzeyi yüksek olan çalışanların üretkenlik karşıtı sapkın iş yeri davranışları sergilemek yerine daha ılımlı ve uyumlu yollarla örgütsel politikalarla baş edebileceklerini ifade etmiştir. Bu anlamda örgütsel politika algılayan farkındalığı yüksek çalışanların, örgüt işleyişindeki büyük resmi görmeleri, davranışlarını buna göre ayarlamaları beklenebilir. Anlatılanlar temelinde bilinçli farkındalık ve yıkıcı sapkın işyeri davranışları arasındaki ilişkinin basitçe "biri diğerini etkiler" den daha karmaşık olabileceği düşünülerek aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Bilinçli farkındalığın örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısı düzenleyici bir rol oynamaktadır.

4.2.4. Bilinçli Farkındalığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolü

Bilinçli farkındalıkla iş tatmini arasındaki pozitif yönlü ilişkiye karşın örgütsel politika algısıyla iş tatmini arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğuna dikkat çeken çalışmaların sayısı oldukça fazladır (Ferris ve Kacmar, 1992; Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997; Vigoda ve Kapun, 2005; Miller ve diğerleri, 2008; Khan, Shah ve Jehangır, 2017; Hassan ve diğerleri, 2017; Rana ve diğerleri, 2020; Murtaza, Roques, Khan ve Haq, 2022; Munyeka ve Setati, 2022). Çalışma yaşamında iş süreçlerinin tam anlamıyla prosedürlere, kurallara ve düzenlemelere uygun olarak yürütülmesi durumunda çalışanların örgütsel çevrede politik tutum ve davranışlar sergilemeyi tercih etmesi genellikle beklenmemektedir. Bununla birlikte çıkar elde etme isteği, güç mücadeleleri, kıt kaynaklar konusundaki rekabet gibi talepler, özellikle de karşılık bulacağı düşünülüyorsa çalışanları politik davranmaya yönlendirebilmektedir (Kanten, 2016, s.841). Literatürde politik davranışların örgütsel yaşamda tamamen olumsuz olduğu konusunda bir netlik bulunmamaktadır. Kabul etmek gerekir ki politik davranmanın olumlu ya da olumsuz olduğu yönündeki algı,

etkilenen taraflara göre değişebilecektir. Ancak politik davranmanın, bu tür davranışları sergileyenlerin çıkarlarına hizmet etse de, diğer çalışanları güvensiz ve adaletsiz hissettirdiği (Chen, Wang, Chang ve Weng, 2017), verimliliği azalttığı (Qayyum, Tariq ve Younas, 2021) ve bu yolla tatminsizliğe neden olduğu unutulmamalıdır. Bu konuda literatürdeki çalışmalar incelenebildiği kadarıyla sonuçlar, örgütsel politika algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin negatif olduğunu göstermektedir. Türkiye'nin farklı illerinde ve farklı sektör çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada, çalışanların iş ortamını politik olarak algılamalarıyla eşitlik ve adaletten endişe ettikleri ve iş tatminlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Yüksel ve Bolat, 2016). Farklı sektör çalışanlarıyla Jabid ve diğerleri (2021) tarafından yapılan çalışma ile de çalışanların örgütsel politika algısı yükseldikçe iş tatmin düzeylerinin azaldığı ve çalışanların politik becerilerinin bu ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir. Pakistan'da özel sektör ve kamu çalışanlarıyla yürütülen araştırma ile Filipinler'de hemşirelerin dahil edildiği başka bir araştırmada da örgütsel politika algısının artması durumunda çalışanların iş tatmin düzeylerinin azaldığı bulgulanmıştır (Malik ve diğerleri, 2009; Labrague, Petitte, Gloe, Saras, Arteche ve Maldia, 2017). Shreshta ise (2017), örgütsel politika algısının artmasıyla, bilinçli farkındalık ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişkinin, gücünün zayıflayacağını düşünerek çalışma yapmış, ancak beklenenin aksine bir sonuca ulaşmıştır. Söz konusu tartışma ve bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4: Bilinçli farkındalık düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının düzenleyici rolü vardır.

Bazı araştırmalar, bilinçli farkındalık düzeyinin yaşa ve cinsiyete göre farklılık gösterebileceğine işaret etmektedir (Karavardar, 2015; Tabatabaei, Jashani, Mataji ve Afsar, 2021). Örneğin Lo (2021) tarafından yapılan araştırmada, erkeklerin bilinçli farkındalık düzeyinin kadınlardan daha yüksek olduğu ve farkındalık düzeyinin yaşa göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan kadınların bilinçli farkındalık düzeyinin erkeklerden yüksek olduğu ve farkındalık düzeyinin yaşa göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur (Bağçeci, Döş ve Sarıca, 2011; Koçer, 2019; You ve Yoo, 2021). Açıklamalar temelinde ve bulgulardan hareketle bilinçli farkındalığın "cinsiyet" ve "yaş"a göre farklılık gösterebileceği düşünülerek aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

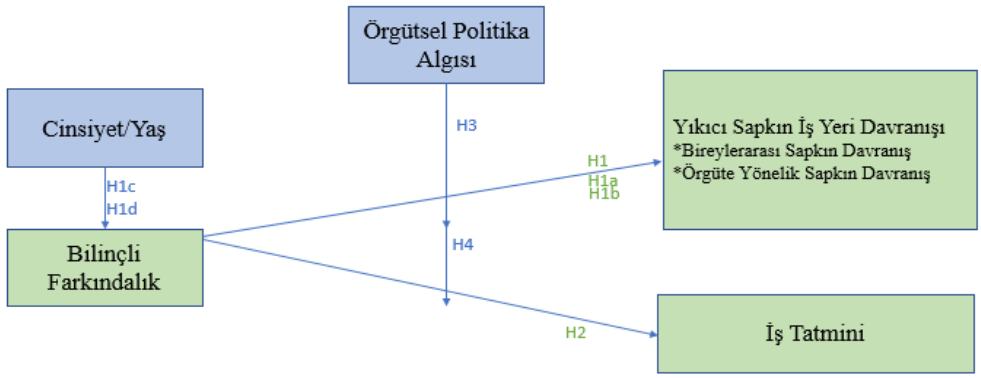
H5: Bilinçli farkındalık düzeyi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Bilinçli farkındalık düzeyi yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.3. Araştırmanın Modeli

Şimdiki ana, bilerek, yargılamadan dikkati verme ve deneyimin anbean gelişmesini ifade eden farkındalık (Kabat-Zinn, 2003) duyguları geçici fenomenler olarak kabul etme sürecini içerir (Feldman ve diğerleri, 2007). Farkındalığın duygu düzenlemeyi kolaylaştırdığı (Kumar, 2002), örgüt tarafından istenmeyen iş çıktılarını tamponlayabileceği düşünülmektedir. Literatürdeki tartışmalar temelinde mevcut çalışma iş hayatında farkındalığın, yıkıcı sapkın davranışlar ve iş tatmini gibi işle ilgili olası sonuçlar üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. Ayrıca çalışmada farkındalığın her bir sonucu nasıl etkilediği konusundaki anlayışı derinleştirmek için, örgütsel politika algısının rolü de incelenmiştir. Belirtilen amaçlar doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli, şekil 4.1'de görsel olarak ifade edilmektedir.

Şekil 4. 1: Araştırmada Önerilen Model



Şekil 4.1'de görülebileceği gibi yıkıcı sapkın işyeri davranışları ve iş tatmini araştırmanın bağımlı değişkenleri dir. Modelde örgütsel politika algısı düzenleyici değişken olarak yer alırken, bilinçli farkındalık çalışmanın bağımsız değişkenidir.

4.4. Metodoloji

Çalışmanın modeli ve hipotezleri doğrultusunda nicel araştırma yöntemlerinden tanımlayıcı araştırma yönteminin kullanılmasına karar verilmiş, hipotezleri test etmek için birincil veri kullanılmış, verilerin toplanması için anket yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda izleyen kısımda, anket formlarının hazırlanması, örneklem, veri toplama, pilot uygulama, ön analizler ve yöntem konusunda bilgiler verilecektir.

4.4.1. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bu çalışmada uygulama alanı olarak Çankırı ili seçilmiş, veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Ana kitleyi Çankırı'daki kamu kurumlarında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Tam sayım yaparak çalışanların tümüne ulaşmak mümkün gibi görünse de farklı nedenlerle ana kitlenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmiştir. Uygulama sırasında çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığı, bireysel bir değerlendirme yapılmadan yanıtların toplu bir şekilde değerlendirileceği ve istedikleri anda çalışmayı sonlandırabilecekleri katılımcılara belirtilmiştir. Çalışmada kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Toplanan anketlerden bazıları tüm sorulara aynı cevabı verme, anketin bazı sayfalarındaki soruları cevaplamama gibi nedenlerle güvenilir bulunmadığından elenerek analizlere dahil edilmemiş ve analizler 213 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Anketin birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem) belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, katılımcıların bilinçli farkındalık düzeylerini, örgütsel sapma davranışını, iş tatminini ve örgütsel politika algısını belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Oluşturulan anket formu Ek-1'de sunulmuştur.

Katılımcıların bilinçli farkındalık düzeylerini ölçmek için Feldman, Hayes, Kumar, Greeson ve Laurenceau (2007), tarafından geliştirilen 10 maddelik Bilinçli Farkındalık Ölçeği (CAMS-R) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Çatak (2012) tarafından yapılmıştır. Çatak (2012) ölçeğin Cronbach alfa içsel tutarlılık katsayısını 0.80 olarak hesaplamıştır. Ölçek, 4'lü Likert tipinde olup 1- Nadiren, 4-

Her Zaman aralığında değerlendirilmektedir. Ölçekte yer alan 5. madde ters kodlanmıştır.

Çalışanların örgütsel sapma davranışı sergilemeye yönelik eğilimlerini ölçmek için, Bennet ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen, 19 madde ve 2 boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin ilk 7 maddesi "bireyler arası sapkın davranış", sonraki 12 maddesi ise "örgüte yönelik sapkın davranış" boyutlarına aittir. Bennet ve Robinson (2000), bireyler arası sapkın davranış boyutunun Cronbach alfa içsel tutarlılık katsayısı 0,78, örgüte yönelik sapkın davranış boyutunun Cronbach alfa içsel tutarlılık katsayısı ise 0,81 olarak bulmuştur. Ölçek, 5'li Likert tipinde olup 1-Hiçbir zaman, 5-Her Zaman aralığında değerlendirilmektedir.

Katılımcıların iş tatmini düzeylerini ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından kısaltılan 5 maddelik İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin yeniden yorumlanmış halinin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmada ölçeğin Cronbach alfa içsel tutarlılık katsayısı 0,929 olarak bulunmuştur. Ölçek, 5'li Likert tipinde 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum aralığında değerlendirilmektedir.

Çalışanların örgütsel politika algısını ölçmek için Kacmar ve Carlson (1997) tarafından geliştirilen 13 maddelik örgütsel politika algısı ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Altıntaş (2017) tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmada ölçeğin Cronbach alfa içsel tutarlılık katsayısı 0,859 olarak bulunmuştur. Ölçek, 5'li Likert tipinde 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum aralığında değerlendirilmektedir. Ölçekte yer alan 35. madde ters kodlanmıştır.

4.5. Anketin Pilot Uygulaması ve Ön Analizler

Esas uygulamaya geçmeden önce ölçeklerin araştırmaya uygunluğunu belirlemek için 40 katılımcı ile öntest gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucu içsel tutarlılık katsayıları 0.60'dan küçük olan (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2006: 391) bazı ifadeler ve katılımcılar tarafından anlaşılmadığı sıklıkla belirtilen bazı ifadeler

anketten çıkarılmıştır. Bu kapsamda bilinçli farkındalık ölçeğine ait iki (2. ve 3. sorular), yıkıcı sapkın davranış ölçeğine ilişkin beş (14., 20., 23., 27., ve 29. sorular) ve politik davranış ölçeğine ait iki soru (35. ve 37. sorular) anketten çıkarılmıştır. Pilot çalışmadan elde edilen bilgiler ışığında ankete son şekli verilmiş ve esas uygulamaya geçilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için bazı ön analizlerin yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda veri girişi sırasında yapılabilecek eksiklikleri görebilmek amacıyla ilk olarak frekans analizi yapılmıştır. Ardından kayıp gözlem analizi yapılarak, toplanan veri setinde kayıp gözlem olmadığı ve analize uygun olduğu belirlenmiştir. Analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS 21 istatistik programı kullanılmıştır. Bilinçli farkındalığın yıkıcı sapkın iş yeri davranışları ve iş tatmini üzerindeki doğrudan etkileri regresyon analizi, örgütsel politika algısının bu ilişkiler üzerindeki rolü ise Hayes'in Proses Makro analizi ile test edilmiştir. Bilinçli farkındalığın cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için t-testi, yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için de ANOVA testi kullanılmıştır.

İzleyen kısımda, katılımcılarının demografik özelliklerine ait bilgilere, açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarına ve tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.5.1. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem) dağılımlarını belirlemek amacıyla yapılan frekans analizi sonuçları (n) ve yüzde (%) değerleri Tablo 4.1'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1 :Katılımcıların demografik özelliklerinin incelenmesine ilişkin bulgular

Değişken	Özellikler	Sıklık(n)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	136	63,8
	Erkek	77	36,2
	20-27	8	3,77
Yaş	28-35	80	37,55

	36-45	76	35,68
	45 ve Üzeri	49	23
Medeni Durum	Evli	135	63,4
	Bekar	78	36,6
Eğitim Durumu	Lise	4	1,9
	Yüksekokul	9	4,2
	Lisans	111	52,1
	Lisansüstü	84	39,5
	Diğer	5	2,3
Kıdem	0-7 Yıl	32	15,0
	8-14 Yıl	180	84,5
	15 Yıl ve Üzeri	1	0,5

Tablo 3.1'e göre, araştırmaya katılan kişilerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun kadın olduğu görülmektedir. 136 kadın (%63,8), 77 erkek (%36,2) katılımcı bulunmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin medeni durumları incelendiğinde çoğunluğun evli olduğu görülmektedir. 135 evli (%63,4), 78 bekar (%36,6) katılımcı bulunmaktadır. Yaşa göre dağılım incelendiğinde, 20-27 yaş aralığında 8 kişi (3,8), 28-35 yaş aralığında yaş aralığında 80 kişi (37,6), 36-45 yaş aralığında 76 kişi (%35,7), 45 yaş ve üzerinde 49 kişi (%23) bulunduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Lise mezunu 4 kişi (% 1,9), yüksekokul mezunu 9 kişi (4,2), lisans mezunu 111 kişi (%52,1), lisansüstü eğitim mezunu 85 kişi (%39,4), bu grupların dışında diğer seçeneğini işaretleyen 5 kişi (%2,3) bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların kıdeme göre dağılımı incelendiğinde ise büyük çoğunluğun 8-14 yıl arasında bir kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Kıdem durumu 0-7 yıl olan 32 kişi (%15), 8-14 yıl olan 180 kişi (%84,5), 15 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan 1 kişi (%0,5) bulunmaktadır.

4.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizinin yapılabilmesi için örneklemin büyüklük ve yeterlilik bakımından uygunluğuna KMO (Kaiser- Mayer- Olkin) ve Bartlett's Test değerlerine bakılarak karar verilmektedir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişebilen değerler almakta ve bu değer bire yakınsadıkça verilerin analiz edilme olasılığı daha sağlıklı olmaktadır

(Tatlıdil, 2002). Analizde örneklem yeterliliği açısından Kaiser-Meyer Olkin testi sınır değeri 0.50 dir. Bu katsayının 0,5'den küçük olması durumunda faktör analizi uygulanamaz; değer 0.60 ile 0.70 arasındaysa "kabul edilebilir", 0.70 ile 0.80 arasındaysa "iyi", 0.80 ile 0.90 arasındaysa "çok iyi", 0.90 üzerinde ise "mükemmel" olarak değerlendirilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, s.423). Barlett değerlerinin de 0,05 düzeyinde ($p<0.05$) anlamlı olması gerekmektedir. Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin KMO ve Bartlett değerleri Tablo 3.2'de açıklayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar ise Tablo 4.2' de sunulmaktadır.

Tablo 4.2: Ölçeklere ilişkin KMO ve Bartlett değerlerinin incelenmesi

Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett değerleri			
Ölçekler	**KMO Değerleri**	**Bartlett's Testi**	**p**
Bilinçli Farkındalık	0.883	663.075	<0.05
Örgütsel Sapma Davranışı	0.806	830.073	<0.05
İş Tatmini	0.905	934.766	<0.05
Örgütsel Politika Algısı	0.910	1525.950	<0.05

Tablo 4.2'ye göre tüm ölçeklerin KMO değerlerinin 0.70 ve üzerinde olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonuçları da anlamlı olduğundan ($p <0.05$) faktör analizinin yapılabileceğine karar verilmiştir. Bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi Temel Bileşenler (Principal Components) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Faktör sayıları belirlenirken Jolliffe (1973)' in ölçütleri dikkate alınmıştır. Jolliffe (1973) özdeğeri 0,70'den büyük olan ifadelerin ayrı bir faktör olarak kabul edilebileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda bilinçli farkındalık değişkenin faktör yapısına ilişkin değerler aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 4.3: Bilinçli farkındalık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

Ölçek	Madde	Faktör Yükü	Varyans	Öz Değer
Bilinçli Farkındalık	**1.**Yaptığım şeye odaklanmak benim için kolaydır.	**0,774**	**50,868**	**4,069**
	4.O anda nasıl hissettiğimi genelde oldukça detaylı olarak tarif edebilirim.	**0,610**		
	5.Dikkatim kolaylıkla dağılır.®	**0,506**		
	6.Düşüncelerimi ve duygularımı takip etmek benim için kolaydır.	**0,784**		
	7. Düşüncelerimi yargılamadan, onların farkına varmaya çalışırım.	**0,729**		
	8.Sahip olduğum düşünce ve duyguları kabullenebiliyorum.	**0,739**		
	9.Şimdiki ana odaklanabilirim.	**0,794**		
	10. Uzun süre boyunca dikkatimi tek bir şeye verebilirim.	**0,720**		

Tablo 4.3'te görülebileceği gibi öz değeri 0,70'den büyük olan tek bir faktör bulunmaktadır ve bilinçli farkındalık değişkeni tek boyutlu olarak toplam varyansın %50,8'ini açıklamaktadır.

Yıkıcı sapkın davranış ölçeğinin faktör yapısını görmek için yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 4.4'de gösterilmektedir.

Tablo 4.4. Yıkıcı sapma davranışına ilişkin faktör analizi sonuçları

Ölçek	Madde	Faktör Yükü	Varyans	Öz Değer
Faktör 2 Kişiler Arası Sapma	**11.**İşyerinde çalışanlardan biriyle alay ettiğim oldu.	**0,303**	**43,812**	**1,842**
	12. İşyerinde çalışanlardan birine kırıcı sözler söylediğim oldu.	**0,735**		
	13.İşyerinde çalışanlardan birisi hakkında etnik, dini veya ırkla ilgili bir konuda fikir beyan ettiğim oldu.	**0,496**		

	15.İşyerinde çalışanlardan birine tatsız bir şaka yaptığım oldu.	**0,581**		
	16. İşyerinde çalışanlardan birine kaba davrandığım oldu.	**0,763**		
	17. İşyerinde çalışanlardan birini herkesin içinde mahcup ettiğim oldu.	**0,759**		
	26. İşyeri ile ilgili gizli bir bilgiyi yetkili olmayan birisiyle görüştüğüm oldu	**0,547**		
Faktör 1 Örgütsel Sapma	**18.**İşyerine ait bir eşyayı izinsiz olarak dışarı çıkardığım oldu.	**0,539**	**30,653**	**4,291**
	19.İşyerinde çalışmak yerine farklı düşünce ve hayallere dalarak harcadığım çok zaman oldu.	**0,737**		
	21.İşyerinde çalışmaya hoş görülebilir süreden daha sık ve uzun bir şekilde mola verdiğim oldu.	**0,784**		
	22.İşyerine izinsiz olarak geç geldiğim oldu.	**0,449**		
	24.İşyerinde amirlerin talimatlarını yerine getirmeyi göz ardı ettiğim oldu.	**0,687**		
	25.İşyerinde kasıtlı olarak çalışabileceğimden daha yavaş bir şekilde çalıştığım oldu.	**0,621**		
	28.İşimi yaparken az çaba gösterdiğim oldu.	**0,654**		
Toplam			**74,465**	

Tablo 4.4'e göre öz değeri 0,70'den büyük olan iki faktör bulunmaktadır. Birinci faktör toplam varyansın %30,6'sını, ikinci faktör toplam varyansın %43,8'ini açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %74,465 olan 2 alt faktöre ulaşılmıştır. Bu alt faktörler; "kişilerarası sapma davranışı" ve "örgütsel sapma davranışı" dır. Bazı araştırmacılar tarafından madde faktör yük değeri 0.40 üzerinde olması gerektiği belirtilse de madde faktör yükünün 0.30 olmasının yeterli olacağını kabul eden araştırmacılarda mevcuttur (Seçer, 2015, s.166; Büyüköztürk, 2020, s.134; Can, 2020, s.321). Bu nedenle 11. soru analizden çıkarılmamıştır.

Örgütsel politika algısı değişkeninin faktör yapısını test etmek amacıyla yapılan faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 4.5: Örgütsel politika algısı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

Ölçek	Madde	Faktör Yükü	Varyans	Öz Değer
Faktör 1 Ücret ve Terfi Politikası	**43.**Kurumsal politikalarla tutarsız, bu kuruluştaki terfiler genellikle en iyi performans gösterenlere gitmez.	**0,767**	**56,344**	**6,198**
	44. Aldığım zamların hiçbiri, zamların nasıl belirleneceği konusundaki politikalarla tutarlı değil.	**0,872**		
	45. Bu örgüt adil terfi ve-veya ücret politikalarıyla tanınmamaktadır.	**0,801**		
	46. Terfi, maaş zammı gibi ödüller çok çalışanlara verilmiyor.	**0,803**		
	47. Belirtilen terfi ve-veya ücret politikalarının, terfilerin ve ücret artışlarının nasıl belirlendiği ile ilgisi yoktur.	**0,838**		
Faktör 2 İlerlemek İçin Gerekeni Yapmak	**36.**Güçlü kişilerle anlaşmak bu organizasyonda en iyi alternatiftir	**0,523**	**67,417**	**1,218**
	41. Başkalarına duymak istediklerini söylemek bazen doğruyu söylemekten daha iyidir.	**0,784**		
	42. Size söylenenleri düşünmek, kendi kararınızı vermekten daha güvenlidir.	**0,892**		
Faktör 3 Genel Politik Davranış	**38.**Burada, tüm çalışma biriminin veya departmanın değil, yalnızca birkaç kişinin amaçlarına hizmet eden değişiklikler gördüm.	**0,595**	**74,679**	**0,799**
	39. Bazen sessiz kalmak sistemle savaşmaktan daha kolaydır.	**0,873**		
	40. Kayırmacılık, burada kimin iyi zam ve terfi alacağını liyakatten çok belirler.	**0,625**		
Toplam				

Jolliffe (1973), öz değeri 0,7'den büyük olan ifadelerin faktör olarak kabul edileceğine işaret etmektedir. Tablo 4.5 incelendiğinde öz değeri 0,7'den büyük olan 3 faktör bulunmaktadır. Birinci faktör toplam varyansın %56,3'ünü, ikinci faktör toplam varyansın %67,4'ünü ve üçüncü faktör varyansın 74,6'sını açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %90.203 olan 3 alt faktöre ulaşılmıştır. Bu alt faktörler; "ücret ve terfi politikası", "ilerlemek için gerekeni yapmak" ve "genel politik davranış" tır.

İş tatmini değişkenine ilişkin olarak gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları Tablo 4.6'da sunulmaktadır.

Tablo 4. 6: İş tatmini ölçeği ilişkin faktör analizi sonuçları

Boyut	**Madde**	**Faktör Yükü**	**Varyans**	**Öz Değer**
Faktör 1 İş Tatmini	**30.** İşimi severek yaparım.	**0,919**	**80,722**	**4,036**
	31. Mutluluğu işimdeyken buluyorum.	**0,868**		
	32. Mevcut işimden memnunum.	**0,911**		
	33.İşimi keyifli buluyorum.	**0,925**		
	34.iş yerinde zaman iyi geçiyor.	**0,867**		

Tablo 4.6'da görülebileceği gibi öz değeri 0,70'den büyük olan tek bir faktör bulunmaktadır. Bu faktör toplam varyansın %80,7'sini açıklamaktadır.

4.5.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Anket kapsamında yer alan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek amacıyla her bir ölçeğin Cronbach's alfa (içsel tutarlılık oranı) değerlerine, madde çıkartılması halindeki Cronbach's alfa değerlerine ve madde toplam ilişkilerine bakılmıştır. Elde edilen değerler Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 7:Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar

İfadeler	**Ölçek**	**Madde Toplam İlişkisi**	**Madde Çıkarıldığında Alfa**

Bilinçli Farkındalık	0,854		
1.Yaptığım şeye odaklanmak benim için kolaydır.		0,676	0,828
4.O anda nasıl hissettiğimi genelde oldukça detaylı olarak tarif edebilirim.		0,495	0,851
5.Dikkatim kolaylıkla dağılır.		0,397	0,859
6.Düşüncelerimi ve duygularımı takip etmek benim için kolaydır.		0,687	0,825
7.Düşüncelerimi yargılamadan onların farkına varmaya çalışırım.		0,623	0,833
8.Sahip olduğum düşünce ve duyguları kabullenebiliyorum.		0,633	0,832
9.Şimdiki ana odaklanabilirim.		0,694	0,826
10.uzun süre boyunca dikkatimi tek bir şeye verebilirim.		0,605	0,835
Örgütsel Sapma Davranışı	0,812		
Bireyler Arası Sapma Davranışı	0,824		
11.İşyerinde çalışanlardan biriyle alay ettiğim oldu.		0,407	0,804
12. iş yerinde çalışanlardan birine kırıcı sözler söylediğim oldu.		0,402	0,803
13.İşyerinde çalışanlardan birisi hakkında etnik, dini veya ırkla ilgili bir konuda fikir beyan ettiğim oldu.		0,172	0,816
15.İşyerinde çalışanlardan birine tatsız bir şaka yaptığım oldu.		0,491	0,797
16. İş yerinde çalışanlardan birine kaba davrandığım oldu.		0,550	0,791
17.İşyerinde çalışanlardan birini herkesin içinde mahcup ettiğim oldu.		0,411	0,802
26. İş yeri ile ilgili gizli bir bilgiyi yetkili olmayan birisiyle görüştüğüm oldu.		0,400	0,805
Örgüte Yönelik Sapma Davranışı	0,775		
18.İşyerine ait bir eşyayı izinsiz olarak dışarı çıkardığım oldu.		0,495	0,800

19.İşyerinde çalışmak yerine farklı düşünce ve hayallere dalarak harcadığım çok zaman oldu.		0,468	0,800
21.İşyerinde çalışmaya hoş görülebilir süreden daha sık ve uzun bir şekilde mola verdiğim oldu.		0,560	0,789
22.İşyerine izinsiz olarak geç geldiğim oldu.		0,437	0,801
24.İşyerinde amirlerin talimatlarını yerine getirmeyi göz ardı ettiğim oldu.		0,443	0,799
25.İşyerinde kasıtlı olarak çalışabileceğimden daha yavaş bir şekilde çalıştığım oldu.		0,496	0,796
28.İşimi yaparken az çaba gösterdiğim oldu.		0,481	0,797
Örgütsel Politika Algısı	0,920		
38.Burada, tüm çalışma biriminin veya departmanın değil, yalnızca birkaç kişinin amaçlarına hizmet eden değişiklikler gördüm.		0,776	0,908
39.Bazen sessiz kalmak sistemle savaşmaktan daha kolaydır.		0,493	0,922
40.Kayırmacılık, burada kimin iyi zam ve terfi alacağını liyakatten çok belirler.		0,755	0,910
36. Güçlü kişilerle anlaşmak bu organizasyonda en iyi alternatiftir		0,574	0,919
41.Başkalarına duymak istediklerini söylemek bazen doğruyu söylemekten daha iyidir.		0,608	0,917
42.Size söylenenleri düşünmek, kendi kararınızı vermekten daha güvenlidir.		0,551	0,919
43.Kurumsal politikalarla tutarsız, bu kuruluştaki terfiler genellikle en iyi performans gösterenlere gitmez.		0,815	0,906
44.Aldığım zamların hiçbiri, zamların nasıl belirleneceği konusundaki politikalarla tutarlı değil.		0,728	0,911

45.Bu örgüt adil terfi ve-veya ücret politikalarıyla tanınmamaktadır.		0,768	0,909
46. Terfi, maaş zammı gibi ödüller çok çalışanlara verilmiyor.		0,737	0,910
47.Belirtilen terfi ve-veya ücret politikalarının, terfilerin ve ücret artışlarının nasıl belirlendiği ile ilgisi yoktur.		0,722	0,911
İş Tatmini	0,940		
30. İşimi severek yaparım.		0,869	0,920
31.Mutluluğu işimdeyken buluyorum.		0,796	0,934
32.Mevcut işimden memnunum.		0,856	0,923
33.İşimi keyifli buluyorum.		0,878	0,919
34.iş yerinde zaman iyi geçiyor.		0,794	0,934

Yapılan güvenilirlik analizi sonrasında tüm ölçeklere ait cronbach's alfa değerlerinin 0.70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre, bilinçli farkındalık ölçeğinin alfası 0.854, örgütsel sapma davranışı ölçeğinin alfası 0.812, bireyler arası sapma davranışı ölçeğinin alfası 0.824, örgüte yönelik sapma davranışı ölçeğinin alfası 0.775, örgütsel politika algısı ölçeğinin alfası 0.920, iş tatmini ölçeğinin alfası ise 0.940 dır. Tüm ölçeklere ilişkin sonuçlar Hair ve diğerleri (2000) tarafından önerilen 0.70 değerinden yüksektir ve kabul edilebilir niteliktedir. Bu nedenle ölçeklerde yer alan ifadelerin birbirleri ile ilişkili oldukları ve aynı boyutu ölçtükleri söylenebilir.

4.5.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Hipotezlerin test edilmesinde kullanılacak olan test istatistiğinin belirlenebilmesi için birtakım varsayımların sağlanması gerekmektedir. Bu varsayımlardan en önemlisi verilerin normal dağılıma uygun olması durumudur. Bu çalışmada normal dağılıma uygunluğun belirlenebilmesi için verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Sposito, Hand ve Skarpness (1983)'ne göre, çarpıklık ve basıklık katsayılarının -3 ile +3 arasında olması, verilerin normal dağıldığının kabul edilmesi için yeterli görülmektedir. Verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 8:Tanımlayıcı istatikler ve normallik durumunun test edilmesi

Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	**Ortalama**	**S.Sapma**	**Çarpıklık**	**Basıklık**
Bilinçli Farkındalık	213	2,87	0,53	-0,351	0,348
Örgütsel Sapma Davranışı	213	1,49	0,35	1,075	1,689
İş Tatmini	213	3,47	1,02	-0,663	-0,093
Örgütsel Politika Algısı	213	3,24	0,95	-0,362	-0,347

Bilinçli farkındalık, örgütsel sapma davranışı, örgütsel politika algısı ve iş tatmini ölçekleri için Tablo 4.8'de yer alan çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, değerlerin -3 ve +3 aralığında yer aldığı görülmüş ve verilerin normal dağıldığı varsayılmıştır. Bu nedenle araştırmada parametrik yöntemler kullanılmıştır. Çalışmada ele alınan değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini belirlemek üzere Pearson Korelasyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 4.9'da gösterilmiştir.

Tablo 4. 9: Temel değişkenlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	**Ort.**	**S. Sapma**	**1**	**2**	**3**	**4**
1.Bilinçli Farkındalık	2,87	0,53	1,00	-,173*	,186**	,268**
2.Yıkıcı Sapkın İş Yeri Davranışları	1,49	0,35	-,173*	1,00	-,316**	,023
3.İş Tatmini	3,47	1,02	,186**	-,316**	1,00	-,051
4.Örgütsel Politika Algısı	3,24	0,95	,268**	,023	-,051	1,00

**p < 0,01, *p< 0,05

Korelasyon analizinde çıkan değerlerin +1 ve -1 arasında bulunması istenir. Değerlerin pozitif olması değişkenler arası ilişkinin aynı yönlü olduğunu, negatif olması ilişkinin zıt yönlü olduğunu, değerlerin 0'a yaklaşması ilişkinin gücünün düştüğünü 1'e

yaklaşması ise yükseldiğini göstermektedir (Yakar, 2020, s.99). Korelasyon analizine göre, bilinçli farkındalıkla örgütsel politika algısı arasında anlamlı (p=0,000), pozitif yönlü (r=0,268**), bilinçli farkındalıkla iş tatmini arasında anlamlı (p=0,007), pozitif yönlü (r=0,186**), ancak zayıf ilişkiler bulunmaktadır. Bilinçli farkındalıkla yıkıcı sapkın işyeri davranışları arasında da anlamlı (p=0,012), negatif yönlü (r= -0,173*), ancak zayıf bir ilişki söz konusudur. Yıkıcı sapkın işyeri davranışları ile iş tatmini arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p=0,000; r= -0,316).

Değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek için değişkenlerin tolerans ve varyans artış faktörü (VIF) değerlerine de bakılmış sonuçlar Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4. 10:Tolerans ve varyans artış faktörü değerleri

Model	Korelasyon	Tolerans	VIF
1	-,173	0,97	1,000
2	,268	0,92	1,000
3	,186	0,96	1,000

(Model 1: Bilinçli farkındalık-Örgütsel Sapma Davranışı; Model 2: Bilinçli farkındalık-Örgütsel politika algısı; Model 3: Bilinçli farkındalık-İş tatmini.)

Tolerans değerlerinin 0,20'nin altında ve VIF değerlerinin 10'un üzerinde olması çoklu bağlantı sorunu olduğuna işaret etmektedir (Sarı, 2020, s.157). VIF değerinin 1'e eşit olması değişkenler arasında çoklu bağlantı olması ihtimalini 0'a yaklaştırmaktadır (Gazibey, Türen ve Gökmen, 2012). Tablodaki değerler incelendiğinde değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı görülmektedir.

4.6. Bulgular

4.6.1. Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular

Çalışmanın ilk hipotezinde (H1), bilinçli farkındalığın yıkıcı sapkın işyeri sergileme davranışı üzerinde ters yönlü etkisi öngörülmekteydi. İlgili hipotezin test edilmesi için, bilinçli farkındalık bağımsız, yıkıcı sapkın işyeri davranışları bağımlı değişken olmak

üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 4.11'de sunulmaktadır.

Tablo 4. 11: H1 hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları

			Standardize Değerler		
	B	**Standart Hata**	**ß**	**t**	**p**
Sabit Değer	1.979	.159	-.173	12.416	.000
Bilinçli farkındalık	-.134	.053		-2.548	.012
R= .173	**R²=** .030		**Düzeltilmiş R²=** .025	**F**=6.494	

Tablo 4.11. incelendiğinde bilinçli farkındalığın yıkıcı sapkın işyeri davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde ancak zayıf bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bilinçli farkındalık tek başına yıkıcı sapkın işyeri davranışlarının sadece %3'ünü açıklamaktadır (F=;6.494 R^2=.030; $p<0.05$). Diğer bir ifadeyle bilinçli farkındalık düzeyinin birim birim artması, yıkıcı sapkın işyeri davranışlarını 0.134 birim azaltmaktadır. Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Çalışmanın H1 hipotezinin alt hipotezinde (H1a), bilinçli farkındalığın bireylere yönelik yıkıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimi üzerinde negatif yönlü etkisi öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesi için, bilinçli farkındalık bağımsız, bireyler arası yıkıcı sapkın işyeri davranışları bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 4.12'de sunulmaktadır.

Tablo 4. 12:H1a hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları

			Standardize Değerler		
	B	**Standart Hata**	**ß**	**t**	**p**
Sabit Değer	2.129	.174		12.202	.000
Bilinçli farkındalık	-.217	.058	-.251	-3.767	.000
R= .251	**R²=** .063		**Düzeltilmiş R²=** .059	**F**=14.193	

Analiz sonuçlarına göre, bilinçli farkındalık bireylere yönelik yıkıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimini istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde etkilemektedir ancak bu etki oldukça düşüktür. Bilinçli farkındalık tek başına yıkıcı sapkın işyeri davranışlarının sadece %6'sını açıklamaktadır (F=;14.193 R^2=.063; p<0.05). Diğer bir ifadeyle bilinçli farkındalık düzeyinin birim birim artması, bireyler arası yıkıcı sapkın işyeri davranışlarını 0.217 birim azaltmaktadır. Bu doğrultuda H1a hipotezi kabul edilmektedir.

Çalışmanın ikinci alt hipotezinde (H1b), bilinçli farkındalığın örgüte yönelik yıkıcı sapkın işyeri davranışı sergileme eğilimi üzerinde negatif yönlü etkisinin olacağı öngörülmekteydi. Bilinçli farkındalığın bağımsız, örgüte yönelik yıkıcı sapkın işyeri davranışlarının bağımlı değişken olarak analize dahil edildiği doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.13'te sunulmaktadır.

Tablo 4. 13:H1b hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları

			Standardize Değerler		
	B	**Standart Hata**	**ß**	**t**	**p**
Sabit Değer	1.853	.199		9.312	.977
Bilinçli farkındalık	-.065	.066	-.068	-.989	.324
R= .068	**R^2=** .005	**Düzeltilmiş R^2=** .000	**F=** .977		

Analiz sonuçlarına göre bilinçli farkındalığın örgüte yönelik yıkıcı sapkın işyeri davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir (F=,977 R^2=.005; p>0.05). Bu doğrultuda H1b hipotezi reddedilmektedir.

Çalışmanın ikinci hipotezinde (H2), bilinçli farkındalığın iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi öngörülmekteydi. İlgili hipotezin test edilmesi için, bilinçli farkındalık bağımsız, iş tatmini bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi yapılmış, sonuçlar Tablo 4.14'de sunulmuştur.

Tablo 4. 14: H2 hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları

			Standardize Değerler		
	B	**Standart Hata**	**ß**	**t**	**p**
Sabit değer	2.406	.395	.186	6.096	.000

Bilinçli farkındalık	.358	.130		2.747	.007
R= .186	**R²=** .035	**Düzeltilmiş R²=** .30		**F=**7.548	

Bilinçli farkındalığın iş tatmini üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etki görülmektedir. Bilinçli farkındalık tek başına iş tatmininin sadece %3'ünü açıklamaktadır (F=;7.548 R^2=.035; p<0.05). Diğer bir ifadeyle bilinçli farkındalık düzeyinin birim birim artması, iş tatmin düzeyini 0.358 birim arttırmaktadır. Bu doğrultuda H2 hipotezi kabul edilmektedir.

Çalışmanın üçüncü hipotezinde (H3), bilinçli farkındalığın yıkıcı sapkın işyeri davranışı sergileme üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının düzenleyici rol oynadığı öngörülmekteydi. Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki üzerinde değişikliğe neden olma potansiyeli taşıyan değişkendir. Örgütsel politika algısının düzenleyici bir rolünün bulunup bulunmadığını belirlemek için, proses makro analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 4.15'te sunulmaktadır.

Tablo 4. 15: H3 hipotezine ilişkin analiz sonuçları

	Coeff	**S. Hata**	**T**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
Sabit Değer	2.38	.49	4.89	.000	1.42	3.34
Bilinçli Farkındalık	-.32	.16	-1.96	.05	-.64	.000
Örgütsel Politika	-.10	.14	-.72	.47	-.39	.18
Etkileşim Değeri	.05	.05	1.07	.29	-.04	.14
R= .21	R^2= .04					

Bilinçli farkındalık ile yıkıcı sapkın işyeri davranışları arasındaki ilişkide örgütsel politika algısının düzenleyici etkisi değerlendirildiğinde, modelin açıklayıcılığı .04 olarak bulunmuştur. Bilinçli farkındalık, yıkıcı sapkın iş yeri davranışları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (-.32, p=.05). Örgütsel politika algısı da yıkıcı sapkın işyeri davranışları üzerinde negatif ve anlamsız bir etkiye sahiptir (-.10, p=.47). Etkileşim etkisine bakıldığında ise p > 0.05 (0.29), güven aralığı değerleri (LLCI ve ULCI) aynı yönlü olmadığından (sıfır içerdiğinden) bilinçli farkındalığın yıkıcı sapkın işyeri davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının anlamlı bir düzenleyici rolü bulunmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda H3 hipotezi reddedilmektedir.

Çalışmanın dördüncü hipotezinde, bilinçli farkındalığın iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının düzenleyici rol oynadığı öngörülmekteydi. İlgili hipotezin test edilmesi için, bilinçli farkındalık bağımsız, iş tatmini bağımlı ve örgütsel politika algısı düzenleyici değişken olmak üzere proses makro analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 4.16'da sunulmaktadır.

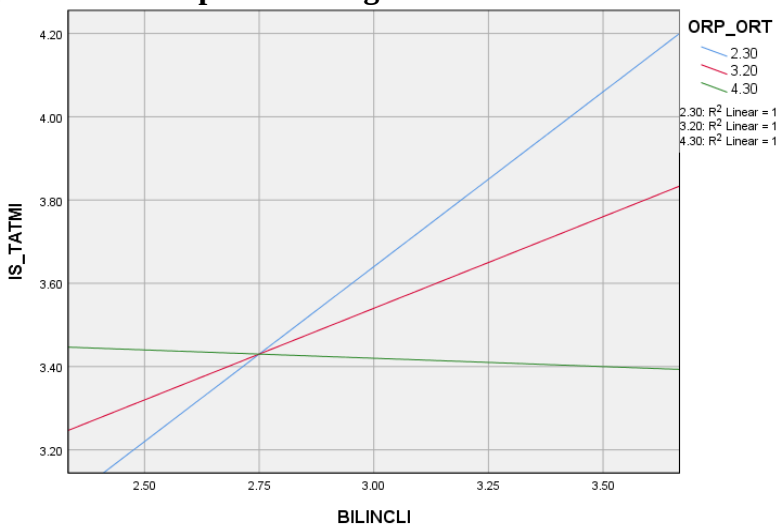
Tablo 4. 16:H4 hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları

	coeff	**se**	**t**	**p**	**LLCI**	**ULCI**
Sabit Değer	-1.67	1.17	-1.43	.15	-3.97	.63
Bilinçli Farkındalık	1.85	.39	4.74	.00	1.08	2.63
Örgütsel Politika	1.21	.35	3.49	.00	.53	1.90
Etkileşim Değeri	.44	.11	-3.91	.00	-.66	-.22
R= .33 R^2= .11						

Bilinçli farkındalık ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel politika algısının düzenleyici etkisi değerlendirildiğinde, modelin açıklayıcılığı .11 olarak bulunmuştur. Bilinçli farkındalık, iş tatmini üzerinde anlamlı, pozitif ve zayıf bir etkiye sahiptir (1,85, p=.05). Örgütsel politika algısı da iş tatmini üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (-.10, p=.47). Etkileşim etkisine bakıldığında .44, p değeri< .05, güven aralığı değerleri (LLCI ve ULCI) aynı yönlü olduğundan (sıfır içermediğinden) bilinçli farkındalığın iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının düzenleyici bir rol oynadığı görülmüştür Bu doğrultuda H4 hipotezi kabul edilmektedir.

Örgütsel politika algısının düzenleyici değişken etkisinin daha iyi anlaşılması için basit eğim analizi yapılmıştır ve elde edilen grafik Şekil 4.2'de verilmiştir.

Şekil 4.2: H4 hipotezine ait grafik



Grafikte görüldüğü gibi, örgütsel politika algısının yüksek veya düşük düzeyde olması, bilinçli farkındalık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin seyrini değiştirmektedir. Örgütsel politika algısı arttıkça, bilinçli farkındalığın iş tatmini üzerindeki pozitif etkisi azalmaktadır.

Çalışmanın beşinci hipotezinde bilinçli farkındalık düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstereceği öngörülmekteydi. İlgili hipotezin test edilmesi amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.17'de sunulmaktadır.

Tablo 4.17: Bilinçli farkındalık düzeyinin cinsiyete göre karşılaştırılması

	x̄	**N**	**SS**	**F**	**P**
Kadın	2,96	136	0,56	2,535	,113
Erkek	3,01	77	0,47		

Bağımsız t-testi sonuçlarına göre, bilinçli farkındalık düzeyi "cinsiyet" değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p=,113>0,05). Bu doğrultuda H5 hipotezi reddedilmektedir.

Çalışmanın son hipotezinde bilinçli farkındalık düzeyinin yaşa göre farklılık göstereceği öngörülmekteydi. İlgili hipotezin test edilmesi amacıyla Anova testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.18'de sunulmaktadır.

Tablo 4.18: Bilinçli farkındalık düzeyinin "yaş"a göre karşılaştırılması

Yaş aralığı	**N**	**x̄**	**SS**	**F**	**P**
20-27	8	2,82	0,59	0,425	0,736
28-35	80	2,96	0,51		
36-45	76	3,02	0,61		
45 ve üzeri	49	2,98	0,39		

Analiz sonucunda çalışanların bilinçli farkındalık düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p=,736>0,05). Dolayısıyla, H6 hipotezi reddedilmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular tartışılmakta, çalışmanın sınırlılıkları ile gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı bilinçli farkındalığın çeşitli iş tutumları üzerindeki etkisini belirlemektir. Mevcut çalışmada, bilinçli farkındalığın yıkıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimi ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca söz konusu ilişkiler üzerinde örgütsel politika algısının düzenleyici bir rolünün bulunup bulunmadığı değerlendirilmiştir. Son olarak bilinçli farkındalığın "cinsiyet" ve "yaş" gibi demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

Günümüzde örgütlerin başarısı ve kalitesi sadece yapılan işlerle değil insan kaynağına verilen değer, sunulan imkanlar ile de ölçülmektedir. Çünkü verimlilik ve performans başta olmak üzere örgütçe istenen birçok işi tutumu çalışanlarla ilgilidir. Bununla birlikte çalışanlar her zaman örgütçe istenen çıktılar üretmezler, örgüte karşı yıkıcı davranışlar sergilemeyi seçebilirler. Söz konusu davranışların finansal ve psikolojik birtakım maliyetlerinin olduğu düşünüldüğünde bu tür çalışanlara karşı dikkatli olmak, üretkenlik karşıtı davranışları kontrol altına almaya çalışmak önemlidir. Bilinçli farkındalık uygulamaları, ortaya çıkabilecek maliyetleri azaltabilecek pek çok yoldan birisidir. Nitekim bilinçli farkındalığın örgüt üzerindeki olumlu etkisini fark eden Google, Apple ve P&G gibi büyük ve tanınmış örgütler çalışanlarını bilinçli farkındalık uygulamalarına teşvik etmektedirler (Atalay, 2019, s.43).

Literatürde, olumlu duyguların ya da anda kalmanın örgütçe istenmeyen iş tutumlarını azaltabileceğine dikkat çekilmektedir (Patel, 2017; Kaçay ve diğerleri, 2020). Bu görüşten hareketle çalışmanın ilk hipotezinde, bilinçli farkındalığın yıkıcı sapkın iş yeri davranışları sergileme eğilimini negatif yönde etkilediği önerilmiş ve bu hipotez doğrulanmıştır. Çalışmanın H1a ve H1b hipotezleri ise, yıkıcı sapkın işyeri davranışlarının boyutlarından olan bireylere yönelik sapma ve örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde bilinçli farkındalığın etkisini test etmeye yönelik olarak

geliştirilmişti. Yapılan analizler sonrasında, bilinçli farkındalığın bireyler arası yıkıcı sapkın davranışları negatif yönde etkilediği doğrulanmıştır. Bu çalışma ile elde edilen sonuçlar, beklenenin aksine zayıf bir bağlantıyı işaret etse de farkındalığın, örgüt içinde sergilenmesi muhtemel yıkıcı sapkın davranışları azaltmak için faydalı olduğu görüşünü desteklemektedir (Kong, 2015; Kaçay ve diğerleri, 2020; Shaffakat, Otaye-Ebede, Reb, Chandwani ve Vongswasdi, 2021; Hua ve diğerleri, 2023). Bu bulgulara dayanarak, yüksek farkındalığa sahip çalışanların, çalışma arkadaşlarına zarar verecek davranışlardan kaçınmayı seçecekleri söylenebilir. Aynı zamanda bu çalışmada elde edilen bulgular ile, bilinçli farkındalığı yüksek çalışanların duygusal tepkiselliğinin azalabileceği, olumsuz his ve davranışlardan uzaklaşabilecekleri söylenebilir. Yüksek farkındalığa sahip çalışanlar doğru şeylere odaklandıkları için yaşanan olumsuzluklar karşısında daha yumuşak tepkiler verebilir ve başkalarına zarar vermeme gayreti içerisinde olabilirler. Bu durumun çalışanların işlerine odaklanmalarını sağlarken, örgüt performansını ve kazanımlarını arttırması beklenmektedir. Diğer yandan çalışmada, bilinçli farkındalığın örgüte yönelik sapkın davranışlar sergileme eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı da tespit edilmiştir. Yani çalışanların farkındalık seviyelerinin artmasının örgüte karşı sergileyecekleri sapkın davranışlar üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Bu sonucun beklentimizin dışında olması, ankete katılan kamu çalışanlarının yıkıcı sapkın davranışlarla ilgili sorulara farklı kaygılarla temkinli yaklaşmalarından, arzu edilen cevapları verme eğiliminde olmalarından kaynaklanmış olabilir.

Çalışmanın ikinci hipotezinde bilinçli farkındalığın iş tatminini (H2) pozitif yönde etkilediği ileri sürülmektedir. Yapılan analizler sonucunda bilinçli farkındalıkla iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu doğrulanmıştır. Her ne kadar bu ilişkinin daha güçlü olması beklenmiş olsa da beklenenin aksine iki değişken arasındaki ilişkinin gücü zayıftır. Ancak ulaşılan sonuç, bilinçli farkındalığın çalışanların iş tatmin düzeylerinin artmasında etkili olduğu sonucunu ortaya koyan bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir (Hülsheger ve diğerleri, 2013; Lin ve diğerleri, 2021; Eker Kaba ve Aydın, 2021). Bulgulara dayanarak, tüm dikkatini işine veren farkındalığı yüksek çalışanların, yaptıkları işe ve örgüte yönelik hislerinin olumlu olacağı düşünülebilir. Çalışanların farkındalıklarının artmasıyla işlerinden duydukları memnuniyetin, tatmin düzeyinin artması beklenebilir. Farkındalık,

çalışanların iş yerinde yaşadıkları zorluklar karşısında daha olumlu tepkiler vermelerini, stresten uzaklaşmalarını sağlar ve bu durum çalışanın işle ilgili olumlu değerlendirmelerini, tatmin düzeyini artırır. Bu bağlamda bilinçli farkındalık uygulamaları, çalışanların stres seviyelerinin azaltılmasında ve iş tatminlerinin arttırılmasında etkili olacaktır. İş tatmini yüksek çalışanların, işe bağlılıklarının artacağı ve işten ayrılma niyetlerinin de azalacağı göz önünde bulundurulduğunda bilinçli farkındalık uygulamaları yoluyla örgüt maliyetlerinin de azaltılacağı söylenebilir.

Çalışmanın üçüncü hipotezinde (H3), örgütsel politika algısının bilinçli farkındalık ve yıkıcı sapkın iş yeri davranışı arasındaki negatif ilişki üzerinde düzenleyici etkisinin olduğu ileri sürülmektedir. Düzenleyici etkinin olup olmadığını test etmek amacıyla H3 hipotezi için process makro analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda bilinçli farkındalık ve yıkıcı sapkın iş yeri davranışları arasındaki ilişkide örgütsel politika algısının düzenleyici rolüne rastlanmamıştır. Bu nedenle H3 hipotezi desteklenmemiştir.

Bununla birlikte bu çalışma ile örgütsel politika algısının bilinçli farkındalık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisinin olduğu H4 hipotezi, process makro analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bilinçli farkındalığın iş tatmin düzeyi üzerindeki etkisinin pozitif yönde ancak zayıf düzeyde olduğu ve örgütsel politika algısının bu ilişkide düzenleyici rol oynadığı sonucuna ulaşılmış ve H4 hipotezi doğrulanmıştır. Yani bilinçli farkındalıkla iş tatmini arasındaki pozitif ilişkinin gücünün, çalışanların örgütsel politika algısı yükseldiğinde zayıflayacağını söylemek mümkündür. Bu konuda literatürde bulunan tek çalışma incelendiğinde, örgütsel politika algısının farkındalıkla iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna ulaşıldığı görülmektedir (Shrestha, 2017). Bu açıdan çalışmamızın sonucu her ne kadar beklentilerimizi karşılamıyor olsa da, hipotezimizin destekleniyor olmasının alan açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın beşinci hipotezinde (H5) bilinçli farkındalık düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ileri sürülmüştür. Altıncı hipotezde ise (H6), bilinçli farkındalık düzeyinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ileri sürülmüştür. Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında araştırmaların bir kısmı çalışanların bilinçli farkındalıklarının yaş ve cinsiyet açısından farklılaşmadığını gösterirken

(Develi ve diğerleri, 2017; Aydoğmuş, 2022), bir kısmı da farklılaşma olduğunu göstermektedir (Bağçeci, Döş ve Sarıca, 2011; Koçer, 2019; You ve Yoo, 2021; Lo, 2021). Sonuçların farklı olması çalışmaların yapıldığı meslek gruplarının farklı olması ile ya da kültürel farklılıklarla açıklanabilir. Bu kapsamda yapılan Anova ve t-testi sonucunda katılımcıların bilinçli farkındalık seviyelerinin yaş ve cinsiyet açısından bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H5 ve H6 hipotezleri desteklenmemiştir. Bu bilgilerden hareketle, hipotezlerin desteklenme durumuna ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 5.1'de gösterilmektedir.

Tablo 5. 1: Hipotez Testlerinin Sonuçları

	Hipotezler	**Sonuç**
H1	Bilinçli farkındalık düzeyi çalışanların yıkıcı sapkın davranış sergileme eğilimini negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1a	Bilinçli farkındalık düzeyi, çalışanların bireyler arası yıkıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimini negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1b	Bilinçli farkındalık düzeyi, çalışanların örgüte yönelik yıkıcı sapkın davranış sergileme eğilimini negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H2	Bilinçli farkındalık düzeyi iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H3	Bilinçli farkındalık ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkide örgütsel politika algısı düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H4	Bilinçli farkındalık ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel politika algısı düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Desteklendi
H5	Bilinçli farkındalık düzeyi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H6	Bilinçli farkındalık düzeyi yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi

5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler

Mevcut çalışmanın uygulama kısmında birtakım zorluklar yaşanmıştır. Bunların başında bazı çalışanların anket sorularını inceleyip cevaplamaktan çekinmeleri, bazı yöneticilerin ise anketin uygulanmasına olumlu yaklaşmamaları gelmektedir. Bu kapsamda değişkenler arasında beklenen güçlü ilişkiler yerine zayıf ilişkilerin bulunması nispeten toplanan verilerin kalitesinden (cevaplayıcıların özellikle yıkıcı sapkın iş yeri davranışları ve örgütsel politika algısı ile ilgili ifadeleri cevaplarken beklenen, arzu edildiği düşünülen cevapları verme eğilimine girmiş olmalarından)

kaynaklanmış olabilir. Bu noktada konuyla ilgili daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğundan bahsedilebilir. Ayrıca bu çalışmanın değişken, yöntem ve örneklem açısından da birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu nedenle araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve sonuçlar değerlendirilirken bu sınırlılıklar göz önüne alınmalıdır.

Çalışmanın temel kavramı olan bilinçli farkındalık olgusu, örgütsel davranış ve yönetim alanında diğer değişkenlere göre nispeten daha yeni bir kavramdır. Özellikle iş hayatı ile ilgili konularda bilinçli farkındalıkla ilgili çalışmaların sayıca az olması bu çalışmanın sınırlılıkları arasında değerlendirilebilir. Bu durum, hipotezlerin teorik temellerinin oluşturulmasını zorlaştırmıştır. Ancak bu sınırlılığın çalışmanın özgünlüğüne katkısı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın bir diğer sınırlılığı da elde edilen sonuçların genelleştirilmesiyle ilgilidir. Çünkü araştırmanın örneklemini sadece Çankırı ilinde görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Bu örneklemin genişletilerek farklılaştırılması, gelecek çalışmalarda daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasına ve sonuçların genellenebilmesine katkı sağlayabilir. Bu bağlamda elde edilen sonuçların, yeni bakış açıları geliştirmek için kullanılabileceği düşünülmektedir. Çalışmada ele alınan bilinçli farkındalık, yıkıcı sapkın iş yeri davranışları, iş tatmini ve örgütsel politika algısına ilişkin elde edilen bulgular sonucunda yöneticilere verilecek tavsiyelerin iş ortamının sürekli değişen koşullarına uyum sağlanmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Diğer yandan anketler dağıtılırken çalışanların bilinçli farkındalıkla ilgili bilgi düzeyi göz ardı edildiğinden verilen cevapların istenen düzeyde olmadığı söylenebilir. Gelecek çalışmalarda katılımcıların bilinçli farkındalıktan haberdar olanlar ya da daha önce meditasyon deneyimi olanlar arasından seçilmesi elde edilecek bulguların güvenirliliğini artırarak literatürü zenginleştirecektir.

Kişilik özellikleri, bireylerin olayları algılama ve yorumlama şekli ile verecekleri tepkileri etkilemektedir. Daha sakin, uyumlu, hislerini kontrol etmeyi bilen kişilerin farkındalık yeteneğini daha kolay kazanabileceği düşünülmektedir. Bu yüzden gelecek çalışmalarda kişilik özelliklerinin bilinçli farkındalık üzerindeki etkilerinin araştırılması önerilmektedir.

Birçok örgüt bilinçli farkındalık uygulamalarına başlamış olmasına rağmen, bu programların etkilerinin açıklığa kavuşturulması için daha fazla çalışmaya ihtiyaç

vardır. Bu kapsamda randomize bir kontrol çalışması yapılması da önerilerimiz arasındadır. Bilinçli farkındalığın öncülleri, sonuçları, arabulucuları ya da moderatörleri daha geniş bir şekilde keşfedilip değerlendirilmeye muhtaçtır. Beklentimiz bu çalışmanın bilinçli farkındalık hakkında yeni ilgi ve fikirler uyandırmasıdır.

Literatürde sapkın iş yeri davranışları yıkıcı ve yapıcı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu çalışmada yıkıcı sapkın davranışlar üzerinde durulmuş yapıcı sapkın davranışlar derinlemesine incelenmemiştir. İlerdeki çalışmalarda değişkenlerin yıkıcı ve yapıcı sapkın davranışlar üzerindeki etkilerinin ayrı ayrı incelenmesi ve karşılaştırma yapılması önerilebilir.

Bununla birlikte sosyal bilimlerde yıkıcı sapma davranışları üzerinde birçok tutum ve davranışın etkili olabileceği düşüncesiyle, farklı unsurların değişkenler üzerindeki etkilerinin araştırılması, bu çalışmada düzenleyici değişken olarak kullanılan örgütsel politika algısı yerine başka değişkenlerin düzenleyici ya da aracı etkileri araştırılabilir.

Bu çalışmada katılımcıların demografik özelliklerinin örgütsel politika algısı üzerindeki etkisi incelenmemiştir. Gelecek araştırmalarda özellikle yaş ve kıdem farklılıklarının örgütsel politika üzerindeki etkilerinin araştırılması önerilebilir.

Politik davranışların yoğun olduğu örgütlerde, bu davranışlara maruz kalan ve mağdur olan çalışanlar ile kazanım sağlayan çalışanların bilinçli farkındalık düzeylerinin farklılaşacağı düşünülmektedir. Bu nedenle ilerdeki çalışmalar için örgütsel politika algısının bilinçli farkındalık üzerindeki etkilerinin de araştırılması önerilebilir.

Örgütlerin devamlılığı, etkili ve verimli olmaları, hedeflerine ulaşabilmeleri, sürekli kendini yenileyebilmeleri gibi pek çok durum birlikte çalıştıkları insanlarla ilgilidir. Dolayısıyla örgütlerin çalışanlarına önem vermesi, potansiyel sorunlara karşı önlem alması gerekmektedir.

Mevcut araştırma, literatürle uyumlu bir şekilde, farkındalığı artan çalışanların sorunlara karşı verdiği tepkinin yumuşadığını, alternatif ve yenilikçi çözümlerin sunulduğunu, yıkıcı sapkın davranış sergileme eğilimlerinin azaldığını ve iş tatmin düzeylerinin arttığını göstermektedir. Bu bağlamda, yöneticilere farkındalığın önemini anlamaları, farkındalık eğitimlerine yatırım yapmaları ve bunu insan kaynakları stratejilerine, yönetim planlarına entegre etmeleri önerilmektedir. Yıkıcı sapkın

davranışlar çalışanların ilişkilerini, iletişimlerini ve örgüt kültürünü etkilemekle kalmayıp çalışanların performans ve gelişimleri üzerinde de etkilidir. Bu sebeple yöneticilerin sapkın davranışların doğasını, öncüllerini inceleyerek bu davranışların azaltılması için örgüte uygun politika ve prosedür üretmeleri de önerilmektedir.

Bu çalışma ile farkındalığın iş tatminini olumlu yönde etkilediği ancak, örgütsel politika algısı arttığında bu ilişkinin gücünün zayıfladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda iş tatminini arttırmaya çalışan örgütler, çalışan farkındalığını desteklerken aynı anda örgütsel politik davranışları da en aza indirmeye çalışmalıdır.

Bu kapsamda örgütler, bilinçli farkındalık eğitim ve uygulamalarını satın almak konusunda finansal zorluklar ya da endişeler yaşayabilirler. Bu çerçevede, örgüte finansal bir yük getirmeden çalışanların farkındalık seviyelerinin arttırılması için, yöneticilere çalışanlarını, akıllı telefonlarda kullanılabilen farkındalık uygulamalarına yönlendirmeleri önerilebilir.

Bu çalışma modelinin ve elde edilen bulguların gelecek çalışmalar için araştırmacılara fikir vererek literatüre katkı sağlayacağı ve örgüt yöneticileri için de yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abbasi, A., ve Ismail, W. K. W. (2021). *Organizational predictors of workplace deviance ın public universities ın Malaysıa:* International Conference on Innovation in Business and Strategy, Malezya. https://www.researchgate.net/publication/349098632_organızatıonal_predıctors_of workplace_devıance_ın_publıc_unıversıtıes_ın_malaysıa adresinden erişildi.

Agwa, A. M. F. (2018). Workplace deviance behaviors. *Leadership*, 25, 24-38. https://www.intechopen.com/chapters/60399 adresinden erişildi.

Ahlvik, C. (2019). *The power of awareness: Unlocking the potential of mindfulness in organizations.* Helsinki: Hanken School of Economics https://helda.helsinki.fi/dhanken/handle/10227/255942 adresinden erişildi.

Ahmad, Z. (2019). Relationship Between Procrastination, job performance and mindfulness in male and female employees: a mediating model. *European Online Journal Of Natural And Social Sciences*, *8*(3), 535-543.

Ak, M. ve Kurtboğan, H. (2023). Örgütsel politika ve duygusal emeğin örgütsel yeniliğe etkisi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, *8*(20), 217-235.

Akar, H. (2021). Üretkenlik karşıtı iş davranışları. F. Nayır (Ed.), *Eğitimde Örgütsel Davranış* içinde (ss.402-420). Ankara: Anı Yayıncılık. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=88712 adresinden erişildi.

Akbaş, A. ve Bostancı, A. B. (2019). Öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 44-63.

Akbaş, T.T., Eminoğlu, G.M. ve Gürsel, M. (2023). Kamu yararına bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı değişken rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41 (1), 85-108.

Akçakanat, T., Köse, S. (2018). Bilinçli farkındalık (mindfulness): kavramsal bir araştırma. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 3(2), 16-28.

Akçin, K. (2021). İş performansı belirleyicilerinden örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sapma davranışı ve görev performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 317-329.

Akduru, H. E. ve Arslantaş, C. (2021). Mantar yönetim yaklaşımının örgüte karşı sapkın davranışlara etkisi üzerine sektörlerarası bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 67-84.

Akduru, H. E. ve Semercioöz, F. (2017). Kamu kurumlarında örgütsel dedikodu ve iş yeri yalnızlığına dair bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 106-119.

Akhigbe, O. J. ve Sunday, P. I. (2017). Organizational trust and workplace deviant behaviour in higher institutions in rivers state. *International Journal of Managerial Studies and Research*, *5*(10), 48-62.

Aktepe, İ. ve Tolan, Ö. (2020). Bilinçli farkındalık: güncel bir gözden geçirme. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, *12*(4), 534-561.

Alhas, F. (2021). Örgütsel sinizmin ilerisi üretkenlik dışı davranış. *Turkish Business Journal*, 2(3), 67-99.

Alias, M., Mohd Rasdi, R., Ismail, M., ve Abu Samah, B. (2013). Influences of individual-related factors and job satisfaction on workplace deviant behaviour among support personnel in Malaysian public service organizations. *Human Resource Development International*, 16(5), 538-557.

Alias, M., ve Rasdi, R. M. (2015). Organizational predictors of workplace deviance among support staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *172*, 126-133.

Altıntaş, F. Ç. (2017). A pilot study on validity of Turkish version of organizational politics scale. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1-13.

Altun, M., Sayer, A., Barutçu, A. (2013). Kamu görevlileri etik kurulu kararları ışığında kamuda görülen etik dışı davranışlar ve yolsuzluklar. *Sayıştay Dergisi*, (91), 33-55.

Andrews, M. C., Kacmar, K. M., ve Kacmar, C. (2014). The mediational effect of regulatory focus on the relationships between mindfulness and job satisfaction and turnover intentions. *Career Development International*, 19(5), 494-507.

Anis, M., ve Emil, D. (2022). The impact of job stress on deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12(1), 123-134.

Appelbaum, S. H., Laconi, G. D., ve Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7(5), 586-598

Arbak, Y., Şanlı, A. Y., ve Çakar, U. (2004). İş yerinde sapkın davranış: akademik personel üzerinde yerel bir tanım ve tipoloji çalışması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *4*(1), 5-24.

Aslan, R. (2021). *Konaklama işletmelerinde örgütsel farkındalık ve algılanan örgütsel politikanın davranışsal bağlanma göstergeleri üzerindeki etkileri*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, (Doktora tezi), Nevşehir. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 13(2), 203-206.

Atalay, Z. (2019). *Mindfulness-Bilinçli farkındalık: farkındalıkla anda kalabilme sanatı*. İstanbul: İnkılap Yayınevi.

Atik, S. (2021). Bir öğretmen olarak doğru tutuma sahip olmak. F. Nayır (Ed.), *Eğitimde Örgütsel Davranış* içinde (ss.159-180). Ankara: Anı Yayıncılık. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=88712 adresinden erişildi.

Atınç, G., Darrat, M., Fuller, B., ve Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: a meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 494-513.

Atkins, P. W., Hassed, C., ve Fogliati, V. J. (2017). Mindfulness improves work engagement, wellbeing and performance in a university setting. Burke, R. J., Page, K. M., Cooper, C. L (Ed.), *In flourishing in life, work and careers*. Edward Elgar Publishing. 193-209.

Avcı, N. (2008). *Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi.* Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), İzmir. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Ayazlar, G. ve Güzel, B. (2013). Örgütsel adaletin otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti ve iş yerinde sapma davranışına etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 6-23.

Aybar, S. (2018). *Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik İstanbuldaki üniversitelerde bir araştırma*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Aybar, S. ve Marşap, A. (2018). Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünün belirlenmesine yönelik İstanbul'daki üniversitelerde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 758-782.

Aydın, İ. (2021). *Yönetsel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Akademi. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=82070 adresinden erişildi.

Aydoğmuş, C. (2022). The mediating role of self-efficacy on the relationship between mindfulness, job performance, and career satisfaction. *İş ve İnsan Dergisi*, 9(2), 87-100.

Aytaç, Ö., Yılmaz, M. (2021). Bir politik yozlaşma türü olarak rüşvet. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, *11*(3), 877-892.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research ve practice*, *3*(4), 77-86.

Balyemezler, H. A., ve Saraç, M. (2022). Bilinçli farkındalık ve iş performansı arasındaki ilişkide öz-düzenlemenin aracı rolü. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 10(4), 1454-1473.

Baron, R. A., Neuman, J. H., ve Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the type a behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25(4), 281-296.

Bashir, M., Abrar, M., Yousaf, M., Saqib, S., ve Shabbir, R. (2019). Organizational politics and workplace deviance in unionized settings: mediating role of job stress and moderating role of resilience. *Psychology Research and Behavior Management.* 2019(12), 943-960.

Başar, U. ve Varoğlu, A. K. (2016). Örgütsel politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *23*(3), 751-765.

Başol, O. ve Çömlekçi, M. F. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanmasi: geçerlik ve güvenirlik çalişmasi. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31.

Bayın, G. ve Yeşilaydın, G. T. (2014). Hemşirelerde örgütsel sapma davranışının analizi: bir üniversite hastanesi örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *6*(3), 81-107.

Beard, A. (2022). *Mindfulness duygusal farkındalığınızı artırın.* (L. Göktem, Çev.). İstanbul: Optimist. (ss.9-35)

Bedi, A., ve Schat, A. C. (2013). Perceptions of organizational politics: a meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 246.

Benligiray, S., ve Demirci, U. (2020). Özel güvenlik sektöründe çalışanların örgütsel politika algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye iş doyumlarının aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 23-50.

Bennett, R. J., ve Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, *85*(3), 349-360.

Bıyık, Y., Erden, P. ve Aydoğan, E. (2016). Çalışanların kararlara katılımı ve örgütsel politika algısı ilişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 100-116.

Biçer, C., ve Büyükyilmaz, O. (2019). The effect of perceptions of organizational politics on workplace friendship: a study on healthcare employees. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(2), 515-531.

Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel bağlılık-iş tatmini ilişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3), 35-49.

Bilginoğlu, E. ve Yozgat, U. (2020). İş tatmini, örgütsel muhalefet ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 8(1), 255-271.

Bir, Y. (2017). *İş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiye etki eden demografik değişkenler üzerine araştırma- bir uluslararası firma uygulaması.* Çağ Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, (Yüksek Lisans Tezi), Mersin. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Bolm, S. L., Zwaal, W., ve Fernandes, M. B. (2022). Effects of mindfulness on occupational stress and job satisfaction of hospitality and service workers. *Research in Hospitality Management*, 12(1), 61-70.

Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 119-130.

Bozeman, D. P., Hochwarier, W. A., Perrewe, P. L. ve Brymer, R. A. (2001). Organizational politics, perceived control, and work outcomes: boundary conditions on the effects of politics 1. *Journal of Applied Social Psychology*, *31*(3), 486-503.

Brown, K. W., ve Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(4), 822-848.

Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, *15*(1), 383-404.

Büyüköztürk, Ş. (2020). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı istatistik, araştırma deseni, spss uygulamaları ve yorum. Ankara: Pegem Akademi. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=79749 adresinden erişildi.

Cacciattolo, K. (2015). Organisational politics: the positive and negative sides. *European Scientific Journal*, *11*(1), 121-129.

Can. A. (2020). Spss ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi. Ankara: Pegem Akademi. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=79711 adresinden erişildi.

Can, H., Azizoğlu, Ö.A. ve Aydın, E.M. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=75219 adresinden erişildi.

Chen, S. Y., Wang, J. Y., Chang, C. S., ve Weng, H. C. (2017). Relational model of organizational politics perception, job satisfaction, job stress, and organizational commitment in hospital nursing staff. *Archives of Nursing Practice and Care*, 3(3), 084-093.

Chen, L., Liu, Y., Hu, S., ve Zhang, S. (2022). Perception of organizational politics and innovative behavior in the workplace: the roles of knowledge-sharing hostility and mindfulness. *Journal of Business Research*, 145, 268-276.

Chınwuba, U.C. ve Nwakego, N.G. (2022). Perception of organızatıonal polıtıcs and job-related negatıve emotıons as predıctors of workplace ıncıvılıty among cıvıl servants ın enugu state, Nıgerıa. *Sapıentıa Global Journal Of Arts, Humanıtıes And Development Studıes*, 5(1), 2695-2319.

Choi, J. ve Koh, M. S. (2015). Relations of job stress, burnout, mindfulness and job satisfaction of clinical nurses. *Int J Biosci Biotechnol*, *7*, 121-8.

Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., ve Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 89(4), 599-609.

Coo, C., ve Salanova, M. (2018). Mindfulness can make you happy-and-productive: A mindfulness controlled trial and its effects on happiness, work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 19(6), 1691-1711.

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., ve Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.

Çatak, P. D. (2012). The Turkish version of the cognitive and affective mindfulness scale-revised. *Europe's Journal of Psychology*, 8(4), 603-619.

Çavuşoğlu, S. ve Alp, N.S. (2020). İş hukuku boyutuyla mobbing. S. Köse ve M. Alp (Ed.), Ö*rgütsel davranış ve iş hukukuna yansımaları* içinde (ss.201-239). Ankara: Seçkin Yayınevi. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=71375 adresinden erişildi.

Çelebi, F. (2019). *Sağlık kurumlarında yıkıcı liderlik, örgütsel sapma ve örgütsel sinizm.* Ankara: İktisad Yayınevi. https://iksadyayinevi.com/wp-content/uploads/2020/02/sa%c4%9elık-kurumlarında-yıkıcı l%c4%b0derl%c4%b0k-%c3%96rg%c3%9ctsel-sapma-ve-%c3%96rg%c3%9ctsel-s%c4%b0n%c4%b0zm.pdf adresinden erişildi.

Çelik, M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction. *Polish journal of management studies*, *4*(2), 7-14.

Çini, M.A. (2022). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: beyaz yakalı çalışanlar aracılığıyla bir araştırma. *Journal of Academic Value Studies*, 8(1), 91-109.

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1241.

Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, *37*(4), 997-1018.

Dane, E., ve Brummel, B. J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, *67*(1), 105-128.

David, S. ve Congleton, C. (2022). *Mindfulness duygusal farkındalığınızı artırın.* (L. Göktem, Çev.). İstanbul: Optimist. (ss: 63-81).

Demir, M. (2011). İş yaşamında ayrımcılık: turizm sektörü örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, *8*(1), 760-784.

Demir, M., ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, *21*(1), 64-74.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15),115-132.*

Dernbecher, S., Risius, M., ve Beck, R. (2014, Haziran). Bridging the gap-organizational mindfulness and mindful organizing in mobile work environments. Twenty Second European Conference on Information Systems, Tel Aviv 2014.

Detert, J. R., Treviño, L. K., ve Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal Of Applied Psychology*, *93*(2), 374.

Doğan, A. (2020). Üretkenlik karşıtı iş davranışları. G. Akduman (Ed.), *21. Yüzyılda örgütsel davranışta 21 güncel yaklaşım* içinde (ss.373-395). Ankara: Gazi Kitabevi. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=74675 adresinden erişildi.

Doğan, S., ve Kılıç, S. (2014). Algılanan örgütsel etik iklim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *15*(1), 269-292.

Eğinli, A. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.

Eker Kaba, D., ve Aydın, A. (2021). Öğretim elemanlarının bilinçli farkındalıklarının ve profesyonelliklerinin örgütsel çıktılara etkisi. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2021*(16), 114-137.

Erdem, A. T. (2021). Yıkıcı liderliğin örgütsel sapmaya etkisinde örgütsel sinizmin rolü: Konya ili gıda sektöründe bir uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2021 (*9)*, 159-172.

Erdirençelebi, M. (2020). Nepotizm. A. Bedük ve M. Öztürk (Ed.), *Farklı boyutlarıyla örgütsel davranış* (ss.173-193). Ankara: Gazi Kitabevi. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=74778 adresinden erişildi.

Erkutlu, H. ve Soyumert, N. (2020). Örgütsel politika algısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolü. *Journal Of Organızatıonal Psychology And Behavıor,* 1(1), 1-14.

Erme, T. ve Alparslan, A. M. (2023). Kadın akademisyenlerin işteki mutluluğu ve tatmini için ne gerekli? çalışma yaşamı kalitesi ve bilinçli farkındalık bağlamında bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *14*(37), 205-225.

Eryılmaz, İ. ve Gülova, A. A. (2017). Örgüt ikliminin, algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *15*(4), 155-176.

Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2019). Örgütsel dalkavukluk. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *12*(67), 895-900.

Feldman, G., Hayes, A., Kumar, S., Greeson, J., ve Laurenceau, J. P. (2007). Mindfulness and emotion regulation: The development and initial validation of the cognitive and affective mindfulness scale-revised (CAMS-R). *Journal of psychopathology and Behavioral Assessment*, 29, 177-190.

Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., ve Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human relations*, 49(2), 233-266.

Ferris, G. R., ve Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of management*, *18*(1), 93-116.

Fox, S., Spector, P. E., ve 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.

Galperin, B. L. (2002). *Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination in Canada and Mexico*. Concordia University, (Doktora tezi), Canada. https://elibrary.ru/item.asp?id=5392872 adresinden erişildi.

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.

Gandz, J., ve Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management journal*, 23(2), 237-251.

Gaspar, I., Martinho, A., ve Lima, M. (2018). Exploring the benefits of a mindfulness program for Portuguese public healthcare workers. *Current Psychology*, 40(2), 772-781.

Gazibey, Y., Türen, U. ve Gökmen, Y. (2012). Yerel enerji fiyatlarının ülkelerin doğrudan yabancı yatırım çekebilme gücü üzerindeki etkisi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 181-194.

Gip, H., The Khoa, D., Guchait, P., Fernando Garcia, R. L., ve Pasamehmetoglu, A. (2022). Employee mindfulness and creativity: when emotions and national culture matter. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 383-411.

Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., ve Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research ın Personnel And Human Resources Management,* 30, 115–157.

Good, D. J., Lyddy, C. J., T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., ve Lazar, S. W. (2015). Contemplating mindfulness at work: An ıntegrative review. *Journal Of Management*, *42*(1), 114-142.

Guillen, J. L., ve Fontrodona, J. (2018). Mindfulness and its impact on ethical behavior in companies. *Personal flourishing in organizations*, 121-140.

Grover, S. L., Teo, S. T., Pick, D., ve Roche, M. (2016). Mindfulness as a personal resource to reduce work stress in the job demands- resources model. *Stress and Health*, 33(4), 426-436.

Gruys, M. L., ve Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, *11*(1), 30-42.

Gül, H. (2006). Etik dışı davranışlar ve ussallaştırılması: devlet hastanelerında bır uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *2006*(1), 65-79.

Gültaç, A.S. ve Erigüç, G. (2019). Geçmişten günümüze örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: kavramsal bir bakış açısı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 51-68.

Gündüz, E. (2021). Politik davranış. K. Aydın (Ed.), *Örgüt geliştirme ve örnek uygulamalar içinde* (ss.5-61). Ankara: İktisad Yayınevi. https://iksadyayinevi.com/wp-content/uploads/2021/10/orgut-gelıstırme-ve-ornek uygulamalar.pdf adresinden erişildi.

Hair J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis.* 6th Editio, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Haq, I. U. (2011). The impact of interpersonal conflict on job outcomes: mediating role of perception of organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *25*, 287-310.

Hassan, H., Vina, T. M. H., ve Ithnin, N. S. (2017). Perceived organizational politics and job satisfaction: the role of personality as moderator. *LogForum*, 13(4), 479-493.

Hollinger, R. C., ve Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological quarterly*, 23(3), 333-343.

Hooda, R.S. and Singh, S. (2022). Occupational stress in relation to work-life balance and mindfulness: a study of banking sector. *Indian Journal of Positive Psychology,* 13(4), 412-417.

Hougard, R. ve Carter, J. (2022). *Mindfulness duygusal farkındalığınızı artırın.* (L. Göktem, Çev.). İstanbul: Optimist. (ss. 45-55).

Hoy, W. K. (2003). An analysis of enabling and mindful school structures: Some theoretical, research and practical considerations. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 87-108.

Hoy, W. K., Gage III, C. Q., ve Tarter, C. J. (2006). School mindfulness and faculty trust: Necessary conditions for each other? *Educational administration quarterly*, 42(2), 236-255.

Hua, C., Zhao, L., He, Q., ve Chen, Z. (2023). When and how workplace ostracism leads to interpersonal deviance: The moderating effects of self-control and negative affect. *Journal of Business Research*, 156, 113554.

Hülsheger, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., ve Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 98(2), 310-325.

Hülsheger, U. R., van Gils, S., ve Walkowiak, A. (2020). The regulating role of mindfulness in enacted workplace incivility: An experience sampling study. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1250-1265.

Hülsheger, U. R., Walkowiak, A., ve Thommes, M. S. (2018). How can mindfulness be promoted? Workload and recovery experiences as antecedents of daily fluctuations in mindfulness. *Journal of occupational and organizational psychology*, 91(2), 261-284.

Hyland, P. K., Lee, R. A., ve Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: a new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology*, *8*(4), 576-602.

Işık, M., Eraslan, T.Y. (2021). Örgütsel adalet algısı ve üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki: ısparta alışveriş merkezleri çalışanları örneği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 23(40), 37-52.

İslamoğlu, A. H., ve Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri.* İstanbul: Beta Yayınevi.

İşcan, Ö. F., ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.

İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.

İplik, E. (2020). İşgörenlerin örgütsel politika algısına tepkilerinin belirlenmesinde iş tatminin rolü. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, *6*(1), 121-141.

Jabid, A. W., Buamonabot, I., Fahri, J. ve Arilaha, M. A. (2021). Organizational politics and job satisfaction: mediation and moderation of political skills. *Binus Business Review*, *12*(1), 1-9.

Jelavic, S. R. (2021). Antecedents of devıant workplace behavıor: a general framework. Cingula, M., Misevic, P., Nedzhad, A. (Ed.), In *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, (pp.32-45.) https://www.researchgate.net/profile/VenelinTerziev/publication/348729498_Application_of_Balanced_Scorecard_for_continuous_improvement_of_organizations_and_more_stable_social_development/links/600d3bc845851553a067a877/Application-of-Balanced-Scorecard-for-continuous-improvement-of-organizations-and-more-stable-social-development.pdf#page=37 adresinden erişildi.

Johnson, K. R., Park, S., ve Chaudhuri, S. (2020). Mindfulness training in the workplace: exploring its scope and outcomes. *European Journal Of Training And Development*, 44(4/5), 341-354.

Jolliffe, I. T. (1973). Discarding variables in a principal component analysis. II: Real data. *Journal of the Royal Statistical Society Series C: Applied Statistics*, *22*(1), 21-31.

Kacmar, K. M., ve Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of management*, 23(5), 627-658.

Kaçay, Z., Güngör, N. B., Yenel, F. ve Soyer, F. (2020). The effect of work engagement and mindfulness on organizational behavior. *Journal of Educational Issues*, 6(2), 478-492.

Kalafatoğlu, Y., Turgut, T. (2017). Another benefit of mindfulness: Ethical behaviour. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(3), 772-782.

Kang, C., Whittingham, K. (2010). Mindfulness: a dialogue between buddhism and clinical psychology. *Mindfulness*, 1, 161-173.

Kaplan, M. ve Kaplan, B.T. (2020). Örgütlerde dünyanın en eski medya pratiği: dedikodu ve söylenti. A. Bedük ve M. Öztürk (Ed.), *Farklı boyutlarıyla örgütsel davranış* içinde (ss.83-98). Ankara: Gazi Kitabevi. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=74778 adresinden erişildi.

Karacaoğlan, B. ve Şahin, N. H. (2016). Bilgece farkındalık ve duygu düzenleme becerisinin iş tatminine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 421-444.

Karakuş, G., ve Aykan, E. (2022). Örgütlerde politika algılamalarının sapkın örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri: pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü. *International Journal of Economic ve Administrative Studies*, (36), 63-82.

Karavardar, G. (2015). İş yaşamında farkındalık: iş-aile dengesi ve iş performansı ile ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *13*(1), 186-199.

Katı, Y. (2020). Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliği ve kuşak farklılıklarının etkisi. Ankara: Gazi Kitabevi. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=79382 adresinden erişildi.

Kavak, O. (2022). Örgütsel Siyaset. E. Kaygın, O. Kavak, E. Topçuoğlu (Ed.), *Örgütsel davranışta ölçek araştırmaları I içinde* (ss.225-247). Konya: Eğitim Yayınevi.https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=_9FyEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA225&dq=%C3%B6rg%C3%BCtsel+politika+alg%C4%B1s%C4%B1&ots=qqUV44E0Ho&sig=Q5PHO3FbjZU8YjQxhRbknINVt9U&redir_esc=y#v

=onepage&q=%C3%B6rg%C3%BCtsel%20politika%20alg%C4%B1s%C4%B1&f=false adresinden erişildi.

Keltner, D. (2022). *Mindfulness duygusal farkındalığınızı artırın.* (L. Göktem, Çev.). İstanbul: Optimist. (ss. 81-101).

Khan, M. A., ve Hussain, N. (2014). The analysis of the perception of organizational politics among university faculty. *Pakistan Business Review,* 18(2), 451-467.

Khan, J., Jaafar, M., Mubarak, N., ve Khan, A. K. (2022). Employee mindfulness, innovative work behaviour, and IT project success: the role of inclusive leadership. *Information Technology and Management*, 1-15.

Khan, H., Abbas, J., Kumari, K., ve Najam, H. (2022). Corporate level politics from managers and employees perspective and its impact on employees' job stress and job performance. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Doi: 10.1108/JEAS-12-2021-0246

Khan, I., Shah, S. M. A., ve Jehangır, D. (2017). Organizational politics and work outcomes: moderating role of top management political skills. *Journal of Business ve Tourism*, *3*(2), 173-181.

Khattak, M. N., Zolin, R. ve Muhammad, N. (2020). The combined effect of perceived organizational injustice and perceived politics on deviant behaviors. *International Journal of Conflict Management*, *32*(1), 62-87.

Kılıçaslan, S. (2007). *Effects of justıce perceptions on workplace deviance.* Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Bölümü, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Kılıçsal, L. (2020). *Örgütsel politikanın toksik davranışa etkisi.* Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, (Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Kıral, E., Dilmaç, Ö. E.D. (2021). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin dalkavukluk davranışına ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 104-119.

Kıral, B., Kepenekçi, Y. K. (2021). Örgüt iklimini bozan işgören davranışları. *Siirt Eğitim Dergisi*, *1*(2), 17-29.

Kibaroğlu, G. G., Basım, H. N., ve Sözen, H. C. (2022). Bilinçli farkındalığın yapısal iş kaynaklarını artırmaya etkisinde iş tatmininin rolü. *Business ve Management Studies: An International Journal*, *10*(3), 913-930.

Koçer, C. (2019). *Bilinçli farkındalığın anlamlı işe etkisi sürecinde örgütsel farkındalığın moderatör (düzenleyici) rolü*. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü). (Doktora Tezi), Tekirdağ. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Kong, D. T. (2015). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences,* 93, 86-91.

Korkmaz, F. (2020). Örgütsel affedicilik. G. Akduman (Ed.), *21. Yüzyılda örgütsel davranışta 21 güncel yaklaşım içinde* (ss.179-205). Ankara: Gazi Kitabevi. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=74675 adresinden erişildi.

Korkmazer, F. ve Pirol, M. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışlarına etkisi: bir hastane örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(1), 43-62.

Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağliliğin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.

Krishnakumar, S., ve Robinson, M. D. (2015). Maintaining an even keel: an affect-mediated model of mindfulness and hostile work behavior. *Emotion,* 15(5), 579-589.

Kroon, B., Menting, C., ve Van Woerkom, M. (2015). Why mindfulness sustains performance: the role of personal and job resources. *Industrial And Organizational Psychology*, *8*(4), 638-642.

Kroon, B., Van Woerkom, M., ve Menting, C. (2017). Mindfulness as substitute for transformational leadership. *Journal Of Managerial Psychology*, 32(4), 284-297.

Kürü, S. A. ve Kayış, A. (2020). Örgütsel politika algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: örgütsel yalnızlığın aracılık etkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 41-57.

Labrague, L. J., McEnroe- Petitte, D. M., Gloe, D., Tsaras, K., Arteche, D. L. ve Maldia, F. (2017). Organizational politics, nurses' stress, burnout levels, turnover intention and job satisfaction. *International Nursing Review*, *64*(1), 109-116.

Langer, E. J. (2000). Mindful learning. *Current directions in psychological science*, 9(6), 220-223.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organizational behavior and human performance, 4(4), 309-336.

Long, E. C., ve Christian, M. S. (2015). Mindfulness buffers retaliatory responses to injustice: A regulatory approach. *Journal of Applied Psychology*, *100*(5), 1409.

Lo, H. H. M. (2021). Quality of life among adolescents in hong kong: general and gender-specific effects of self-efficacy and mindfulness: a special ıssue on quality of life in chinese societies in applied research in quality of life. *Applied Research in Quality of Life*, *16*(6), 2311-2334.

Makhdoom, I. F., Mehmood, B. ve Atta, M. (2017). Mediating role of job burnout for the relationship of perceived organizational politics and counterproductive work behaviors among school teachers. *Journal of Behavioural Sciences*, *27*(2), 149-164.

Malik, M. E., Danish, R. Q. ve Ghafoor, M. (2009). Relationship between age, perceptions of organizational politics and job satisfaction. *Journal of Behavioural Sciences*, 19(1/2), 23.

Mangione, T. W. ve Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. Journal of applied psychology, 60(1), 114.

Meisler, G., Drory, A. ve Vigoda-Gadot, E. (2019). Perceived organizational politics and counterproductive work behavior: the mediating role of hostility. *Personnel Review*.

Merdiaty, N., Rimbun, L. R., Wijaya, P. A. D., ve Shintiarafy, V. A. (2022). Link readiness for change to work performance through mindfulness among health care employees in Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(4), 149-158.

Mesmer-Magnus, J., Manapragada, A., Viswesvaran, C., ve Allen, J. W. (2017). Trait mindfulness at work: a meta-analysis of the personal and professional correlates of trait mindfulness. *Human Performance*, *30*(2-3), 79-98.

Miller, B. K., Rutherford, M. A., ve Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, *22*(3), 209-222.

Mohan Bursalı, Y. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, (Doktora Tezi), İzmir. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Mohan Bursalı, Y. M. ve Bağcı, Z. (2011). Çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 23-41*

Munyeka, W., ve Setati, S. T. (2022). Organizational politics on job satisfaction: An empirical study of police officials in a selected police service station. *Africa's Public Service Delivery ve Performance Review*, (10), 1-12.

Murtaza, G., Roques, O., Khan, R., ve Haq, I. U. (2022). Effects of perceived organizational politics and effort–reward imbalance on work outcomes–the moderating role of mindfulness. *Personnel Review*.

Müller, L. K. (2021). *Mindfulness in ethical decision-making: how state and trait mindfulness impact moral judgment and acceptance of unethical behavior*. Universidade Catolica Portuguesa, (Yüksek lisans tezi), Portugal. https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/35635 adresinden erişildi.

Narayanan, J., ve Moynihan, L. (2006). Mındfulness at work: the beneficıal effects on job burnout ın call centers. In *Academy Of Management Proceedings*, 1, H1-H6.

Nasurdin, A. M., Ahmad, N. ve Razalli, A. (2014). Polıtıcs, justıce, stress, and devıant behavıour ın organızatıons: an empırıcal analysıs. *International Journal of Business & Society*, *15*(2).

Neuman, J. H., ve Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of management*, *24*(3), 391-419.

Nguyen, N. P., Wu, H., Evangelista, F., ve Nguyen, T. N. Q. (2020). The effects of organizational mindfulness on ethical behaviour and firm performance: empirical evidence from Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, *26*(3), 313-335.

Novak, J. M., ve Sellnow, T. L. (2009). Reducing organizational risk through participatory communication. *Journal of Applied Communication Research*, 37(4), 349-373.

O'connor, W. E., ve Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312.

Oltulu E., E. ve İraz, R. (2022). *Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumu kavram, kuram ve uygulama*. Ankara: Gazi Kitabevi https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=96574 adresinden erişildi.

Özdemir, Ş. (2019). Örgüt yararına etik dışı davranış. C.N. Karabey ve G. Kerse (Ed.), *Örgütsel davranış düzleminde güncel kavramlar* içinde (ss.113-140). Ankara: Gazi Kitabevi. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=74706 adresinden erişildi.

Özdemir, B. ve İpek, M. (2021). Algılanan yönetici mizahının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(4), 2289-2300.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.

Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.

Özüren, Ü. (2017). *Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları*. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek lisans tezi), İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Özveren, C. G. ve Büte, M. (2019). Dedikodu mekanizmasının psikososyal öncülleri ve sonuçları: araştırma görevlileri üzerine nitel bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 12(66), 1138-1145.

Özyer, K., Irk. E., ve Anaç., S. (2015). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde iş arkadaşlığının aracılık rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 261-278.

Özyeşil, Z. (2011). *Üniversite öğrencilerinin öz-anlayış, düzeylerinin bilinçli farkındalık kişilik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Doktora Tezi), Konya. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Özyeşil, Z., Arslan, C., Kesici, Ş., ve Deniz, M. E. (2011). Bilinçli farkındalık ölçeğini Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim*, *36*(160), 224-235.

Passmore, J. (2019). Mindfulness in organizations (Part 1): a critical literature review. *Industrial And Commercial Training*.

Patel, T. (2017). *Benefits of mindfulness in the workplace: the effects of mindful practices on counterproductive workplace behaviors and organizational citizenship behaviors*. Auburn University, (Doktora tezi), Alabama. http://etd.auburn.edu/handle/10415/6049 adresinden erişildi.

Paul, G. R., Perwez, S. K. (2023). Mindful organizations: a bibliometric study to provide ınsights ınto the ınterplay between mindfulness and psychological capital in the workplace. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), e01367-e01367.

Pehlivanoğlu, M. Ç., Eymür, E. ve Civelek, M. E. (2022). The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment in Female Employees. *Journal of Applied And Theoretical Social Sciences*, *4*(4), 406-422.

Petchsawang, P., ve McLean, G. N. (2017). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management, Spirituality ve Religion*, 14(3), 216-244.

Polatçı, S., Özçalık, F., ve Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-12.

Priesemuth, M., Arnaud, A. ve Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group and Organization Management*, *38*(2), 230-257.

Qayyum, S., Tariq, S., ve Younas, F. (2021). Personality traits, organizational politics, and job satisfaction in engineers: mediating role of leadership. *Pakistan Social Sciences Review*,5(1), 305-313.

Rana, A., Mahmood, H., Riaz, A., Ameen, A., ve Gul, R. (2020). Is organizational politics devastating for favourable employee outcomes? *Elementary Education Online*, 19(4), 3886-3896.

Rayton, B. A., ve Yalabık, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(17), 2382-2400.

Raza, B., Ali, M., Naseem, K., Moeed, A., Ahmed, J., ve Hamid, M. (2018). Impact of trait mindfulness on job satisfaction and turnover intentions: Mediating role of work–family balance and moderating role of work–family conflict. *Cogent Business ve Management*, 5(1), 1542943.

Reb, J., ve Choi, E. (2014). Mindfulness in organizations. Nova Science Publishers.

Reb, J., Narayanan, J., ve Ho, Z. W. (2013). Mindfulness at work: antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness. *Mindfulness*, *6*(1), 111-122.

Robinson, S. L., ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy Of Management Journal*, *38*(2), 555-572.

Ruedy, N. E., ve Schweitzer, M. E. (2010). In the moment: The effect of mindfulness on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 73-87.

Saini, D. (2020). Does mindfulness ve happiness predict job satisfaction among ındian employees? *Indian Journal of Industrial Relations*, 56(1).

Sauvain-Sabe, M., Congard, A., Kop, J. L., Weismann-Arcache, C., ve Villieux, A. (2023). The mediating roles of affect and coping strategy in the relationship between trait mindfulness and burnout among French healthcare professionals. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 55(1), 34.

Salazar, L. R. (2021). The mediating effect of mindfulness and self-compassion on leaders' communication competence and job satisfaction. *Journal of Communication Management*, 26(1), 39-57.

Sarı, A., Erkutlu, H. V. ve Özdemir, H. Ö. (2019). Örgütsel politika algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide algılanan mağduriyetin düzenleyici rolü: otel işletmeleri örneği. *International Journal of Social Science*, *2*(2), 57-84.

Sarı, H.İ. (2020). Regresyon analizi. F. Orçan (Ed.), *Sosyal bilimlerde istatistik excel ve spss uygulamaları* içinde (ss.139-163). Ankara: Anı Yayıncılık. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=74338 adresinden erişildi.

Savaş, E. B. (2022). Covid-19 pandemi döneminde çalışanların iş tatmini ve performans durumlarının, yönetici gözünden değerlendirilmesi. *Akademik Hassasiyetler*, *9*(20), 197-222.

Schaufenbuel, K. (2014). Bringing mindfulness to the workplace. *UNC Kenan-Flagier Business School*, 1-13.

Seçer, İ. (2015). Spss ve lısrel ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma. Ankara: Anı Yayıncılık. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=18425 adresinden erişildi.

Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.

Shaffakat, S., Otaye-Ebede, L., Reb, J., Chandwani, R., ve Vongswasdi, P. (2021). Mindfulness attenuates both emotional and behavioral reactions following psychological contract breach: A two-stage moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 425.

Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., ve Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of clinical psychology*, 62(3), 373-386.

Shrestha, A. K. (2017). Workplace spirituality and employee attitudes: Moderating role of organizational politics. *Journal of Business and Management Research*, 2(1-2), 33-51.

Small, C., ve Lew, C. (2019). Mindfulness, moral reasoning and responsibility: Towards virtue in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 169(1), 103-117.

Soysal, A. (2019). Mobbing (Yıldırma). E. Kaygın ve G. Kosa (Ed.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* içinde (ss.23-49). Konya: Eğitim Yayınevi. https://5787f617f6a2a07a38b06a1451151584f49aada1.vetisonline.com/ehost/ebookviewer/ebook?sid=da5f36d1-9e74-4131-8c6c7f3a7ca6b9bf%40redis&vid=0&rid=1&format=EB adresinden erişildi.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., ve Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of vocational behavior*, *68*(3), 446-460.

Sposito, V. A., Hand, M. L., ve Skarpness, B. (1983). On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal lpestimators. *Communications in Statistics-simulation and Computation*, 12(3), 265-272.

Srivastava, S. (2012). Workplace passion as a moderator for workplace deviant behaviour–job satisfaction relationship: a comparative study between public sector and private sector managers. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8(4), 517-523.

Sternberg, R. J. (2000). Images of mindfulness. *Journal of Social Issues*, 56(1), 11-26.

Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., ve Dane, E. (2016). Mindfulness in organizations: a cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 55-81.

Südaş D., H. (2021). *İş yerleri bakış açısıyla mindfulness kavram ve uygulamaları. Adana: Karahan Kitabevi.*

Şahin, A. (2019). Üniversite öğrencilerinde bilinçli farkındalık ile yaşam doyumu ve iyi oluş arasındaki ilişkiler. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 151-176.

Şahin, Ş. ve Wolff, R.A. (2019). Örgütsel açıdan dedikodu ve söylenti. E. Kaygın ve G. Kosa (Ed.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış içinde* (ss.7-23). Konya: Eğitim Yayınevi. https://5787f617f6a2a07a38b06a1451151584f49aada1.vetisonline.com/ehost/ebookviewer/ebook?sid=da5f36d1-9e74-4131-8c6c-7f3a7ca6b9bf%40redis&vid=0&rid=1&format=EB adresinden erişildi.

Şengüllendi, M. F., Şehitoğlu, Y., ve Kurt, E. (2020). Toksik liderlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde kariyerizmin aracı etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *11*(22), 743-765.

Şimşir, İ. ve Seyran, F. (2020). İş tatmininin önemi ve etkileri. *Meyad Akademi*, *1*(1), 25-42.

Tabatabaei, S., Jashani, N., Mataji, M., ve Afsar, N. A. (2013). Enhancing staff health and job performance through emotional intelligence and self-efficacy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *84*, 1666-1672.

Taş, A. (2021). İş doyumu ve örgütsel bağlılık. S. Özdemir ve N. Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi* içinde (ss.421-447). Ankara. Gazi Kitabevi https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=82994 adresinden erişildi.

Taştan, S., ve Küçük, B. A. (2019). Üretkenliğe aykırı çalışma davranışlarını açıklayan psikososyal yapılar olarak iş yerinde kıskançlık duygusu ve strese yönelik

esnekliğin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *24*(1), 55-79.

Tatlıdil, H. (2002). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz*. Ankara: Akademi Matbaası.

Tatoğlu, S., Birkök, C. ve Pardo, İ. (2022). Bilinçli farkındalık ve problem çözme becerisinin demografik ve psikolojik değişkenler bakımından incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 19(4), 514-531.

Tetik T., H. ve Özer, H.D. (2020). Mobbing (Yıldırma). S. Köse ve M. Alp (Ed.), Ö*rgütsel davranış ve iş hukukuna yansımaları i*çinde (ss.105-153). Ankara: Seçkin Yayınevi. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=71375 adresinden erişildi.

Tınarlıoğlu, D. (2018). Bilinçli farkındalık nedir? Mindfulness kavramını hayata geçirmek. *İndigo.* Erişim adresi: https://indigodergisi.com/2018/07/bilincli-farkindalik-nedir-mindfulness/

Tınaz, P. (2006). İş yerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma va Toplum Dergisi*, 2006(4), 13-28.

Tiyek, R., ve Peker, K. (2015). Örgütsel etik davranışlar: bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *6*(1), 113-136.

Tozlu, A. (2022). Kamu kurumlarında çalışan uzman personelin iş tatmini ve işgücü devir oranı. *Mavi Atlas*, 10(1), 120-150.

Trunnell, E. P. (1996). Mindfulness and people with stomas. *Journal of WOCN*, 23(1), 38-45.

Tülü, M., ve Serinkan, C. (2023). Örgütsel politika algısı, iş yaşamında yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkilerin belirlenmesi: Antalya muratpaşa belediyesi örneği. *Journal of Economics*, *8*(20), 153-175.

Türk, M., Aksoy, A. (2021). Algılanan örgüt yapısı, kişi-iş ve kişi-örgüt uyumunun iş tatmini ve işe kenetlenme üzerine olan etkisi. Ankara: Gazi Kitabevi. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=92832 adresinden erişildi.

Türkkaş Anasız, B., Ilıman Püsküllüoğlu, E. (2018). Algılanan örgütsel sapma davranışı ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(10), 449-469.

Uçtu, K. (2023). *Çalışma biçiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü: beyaz yakalı çalışanlara yönelik bir araştırma*. İstanbul Arel Üniversitesi, (Doktora tezi). İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Ulu, S. (2021). Yaptım ama bir sor niye yaptım! örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar. F. Üstün ve A.İ. Koca Ballı (Ed.), *Örgütsel davranış: şimdi bu konular konuşuluyor* içinde (ss.1-28). Ankara: Detay Yayıncılık.

https://www.researchgate.net/profile/ferdauestuen/publication/351391280_orgutsel_davranıs_kapak_metın/links/6095a03a299bf1ad8d8587af/oerguetsel-davranıs-kapakmetın.pdf#page=16 adresinden erişildi.

Valentine, S., Godkin, L., ve Varca, P. E. (2010). Role conflict, mindfulness, and organizational ethics in an education-based healthcare institution. *Journal of Business Ethics*, *94*(3), 455-469.

Valle, M., Kacmar, K. M., ve Zivnuska, S. (2017). Understanding the effects of political environments on unethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 156(1), 173-188.

Vardi, Y., ve Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: a motivational framework. *Organization science*, 7(2), 151-165.

Vigoda, E. (2001). Reactions to organizational politics: A cross-cultural examination in Israel and Britain. *Human Relations*, *54*(11), 1483-1518.

Vigoda, E., Kapun, D. (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organisations: a test of one model across two sectors. *The Policy Press*, 33(2), 251-276.

Vigoda, E., ve Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of business research*, 55(4), 311-324.

Vogus, T. J., ve Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: a reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning ve Education*, 11(4), 722-735.

Vu, M. C., Wolfgramm, R., ve Spiller, C. (2018). Minding less: exploring mindfulness and mindlessness in organizations through skillful means. *Management Learning*, 49(5), 578-594.

Wan, M., Zivnuska, S., ve Valle, M. (2020). Examining mindfulness and its relationship to unethical behaviors. *Management Research Review*.

Weick, K. E., ve Putnam, T. (2006). Organizing for mindfulness: Eastern wisdom and Western knowledge. *Journal of management inquiry*, 15(3), 275-287.

Weinstein, N., Brown, K. W. ve Ryan, R. M. (2009). A multi-method examination of the effects of mindfulness on stress attribution, coping, and emotional well-being. *Journal of Research in Personality*, 43(3), 374-385.

Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and, consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18: 1-74

Wihler, A., Hülsheger, U. R., Reb, J., ve Menges, J. I. (2022). It's so boring–or is it? Examining the role of mindfulness for work performance and attitudes in monotonous jobs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(1), 131-154. https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joop.12370 adresinden erişildi.

Witt, L. A., Andrews, M. C., ve Kacmar, K. M. (2000). The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations*, *53*(3), 341-358.

Xiu, J., Zheng, J., Li, Z., ve Zhang, Z. (2022). An ego depletion perspective linking political behavior to ınterpersonal deviance. *Frontiers in Psychology*, 13, 802636.

Yakar, L. (2020). Korelasyon. F. Orçan (Ed.), *Sosyal bilimlerde istatistik excel ve spss uygulamaları* içinde (ss.93-139). Ankara: Anı Yayıncılık. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=74338 adresinden erişildi.

Yalap, O. ve Polatcı, S. (2019). Yapıcı sapma davranışlarının öncülleri üzerine nitel bir araştırma. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, *1*(1), 78-92.

Yang, F. H., Tan, S. L., ve Lin, Y. L. (2022). The relationships among mindfulness, self-compassion, and subjective well-being: The case of employees in an international business. *Sustainability*, 14(9), 5266.

Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.

Yeşil, S. ve Dereli, S. F. (2013). İş yaşamında çalışanların etik olmayan iş uygulamalarına yönelik tutum ve davranışları üzerine bir alan çalışması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *13*(26), 249-282.

Yeşil, S., Mavi, Y. (2023). Psikolojik dayanıklılığın çalışanlar açısından sonuçları: bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), 113-140.

Yeşilkuş, F. ve Özbozkurt, O. B. (2020). A contemporary management practice: mindfulness in the work settingsa. *Social Sciences*, 5(2), 145-158.

Yıldırım, G., ve Atilla, G. (2020). Öz yeterliğin bilinçli farkındalık ve benlik saygısına etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 59-84.

Yıldız, B. (2015). *The antecedents of constructive and destructive deviant workplace behaviors.* Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Kocaeli. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Yıldız, B., ve Alpkan, L. (2015). A theoretical model on the proposed predictors of destructive deviant workplace behaviors and the mediator role of alienation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 330-338.

Yıldız, D. (2021). Covid 19 pandemi sürecinde iş tatmini. E.Ertürk (Ed), *Covid 19 pandemi sürecinde çalışma yaşamındaki değişime örgütsel davranış konuları perspektifinden bakış* içinde (ss.1-15). Ankara: Gazi Kitabevi. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=87737 adresinden erişildi.

Yıldız, H., ve Develi, A. (2018). Çalışanların yalan söyleme eğiliminin bir öncülü olarak örgütsel dışlanma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS'18), 141-148.

Yıldız, D. (2021). Covid 19 pandemi sürecinde iş tatmini. E. Ertürk (Ed.), *Covid 19 pandemi sürecinde çalışma yaşamındaki değişime örgütsel davranış konuları perspektifinden bakış* içinde (ss.1-15). Ankara: Gazi Kitabevi. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=87737

Yılmazer, G., ve İyigün, N. Ö. (2021). Çalışanların bireysel kültürel değerlerinin, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisi: Türkiye'de faaliyet gösteren Japon sermayeli bir üretim şirketi örneği. *Working Paper Series*, 2(3), 123-139.

You, S., ve Yoo, J. (2021). Relations among socially prescribed perfectionism, career stress, mental health, and mindfulness in Korean college students. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(22), 12248.

Yücel, D. (2023). Bilinçli farkındalığın inovatif iş davranışı ve iş performansı üzerindeki etkileri. *Turkish Studies Economy*. 18(1), 327-342.

Yüksel, M., ve Bolat, T. (2016). Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(3), 173-204.

Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Dora Basım Yayın. https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=77330 adresinden erişildi.

Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Ferguson, M., ve Carlson, D. S. (2016). Mindfulness at work: resource accumulation, well-being, and attitudes. *Career Development International*, 21, 1-36.

İnternet siteleri:

(A) https://www.niagarainstitute.com/blog/benefits-mindfulness-workplace

(B) https://sozluk.gov.tr/

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı

LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Duygu TÜRKMEN tarafından yürütülen "Bilinçli Farkındalığın Örgütsel Sonuçları Üzerine Bir Alan Araştırması" başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkında sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Genel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaşınız ( ) 20-27 ( ) 28-35 ( ) 36-45 ( ) 45 üstü

3. Medeni Durumunuz ( ) Evli ( ) Bekar

4. Eğitim Durumunuz ( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Lisans

( ) Lisansüstü ( ) Diğer

5. Kıdeminiz ( ) 0-7 yıl ( ) 8-14 yıl ( ) 15 yıl ve üzeri

Bilinçli Farkındalık		**Nadiren**	**Arasıra**	**Çoğu Zaman**	**Her Zaman**
1.Yaptığım şeye odaklanmak benim için kolaydır.		1	2	3	4
2.Duygusal acıya tahammül edebilirim.		1	2	3	4
3.Değiştiremediğim şeyleri kabullenebiliyorum.		1	2	3	4
4.O anda nasıl hissettiğimi genelde oldukça detaylı olarak tarif edebilirim.		1	2	3	4
5.Dikkatim kolaylıkla dağılır.		1	2	3	4
6.Düşüncelerimi ve duygularımı takip etmek benim için kolaydır.		1	2	3	4
7. Düşüncelerimi yargılamadan onların farkına varmaya çalışırım.		1	2	3	4
8.Sahip olduğum düşünce ve duyguları kabullenebiliyorum.		1	2	3	4
9.Şimdiki ana odaklanabilirim.		1	2	3	4
10. Uzun süre boyunca dikkatimi tek bir şeye verebilirim.		1	2	3	4
Örgütsel Sapma Davranışı	**Hiçbir Zaman**	**Nadiren**	**Bazen**	**Sık Sık**	**Her Zaman**
11.İş yerinde çalışanlardan biriyle alay ettiğim oldu.	1	2	3	4	5
12. İş yerinde çalışanlardan birine kırıcı sözler söylediğim oldu.	1	2	3	4	5
13.İş yerinde çalışanlardan birisi hakkında etnik, dini veya ırkla ilgili bir konuda fikir beyan ettiğim oldu.	1	2	3	4	5
14.İş yerinde çalışanlardan birine beddua ettiğim oldu.	1	2	3	4	5
15.İş yerinde çalışanlardan birine tatsız bir şaka yaptığım oldu.	1	2	3	4	5
16. İş yerinde çalışanlardan birine kaba davrandığım oldu.	1	2	3	4	5
17.İş yerinde çalışanlardan birini herkesin içinde mahcup ettiğim oldu.	1	2	3	4	5
18.İş yerine ait bir eşyayı izinsiz olarak dışarı çıkardığım oldu.	1	2	3	4	5
19.İş yerinde çalışmak yerine farklı düşünce ve hayallere dalarak harcadığım çok zaman oldu.	1	2	3	4	5
20. İşle ilgili yaptığım bir harcamanın geri ödenmesi esnasında daha fazla para alabilmek için harcamayı belgeleyen faturada doğru olmayan bildirimde bulunduğum oldu.	1	2	3	4	5
21.İş yerinde çalışmaya hoş görülebilir süreden daha sık ve uzun bir şekilde mola verdiğim oldu.	1	2	3	4	5
22.İş yerine izinsiz olarak geç geldiğim oldu.	1	2	3	4	5
23.İş yerinde çevreyi çöpe çevirdiğim oldu.	1	2	3	4	5
24.İş yerinde amirlerin talimatlarını yerine getirmeyi göz ardı ettiğim oldu.	1	2	3	4	5
25.İş yerinde kasıtlı olarak çalışabileceğimden daha yavaş bir şekilde çalıştığım oldu.	1	2	3	4	5
26. İş yeri ile ilgili gizli bir bilgiyi yetkili olmayan birisiyle görüştüğüm oldu.	1	2	3	4	5
27. Çalışırken yasal olmayan bir ilaç veya alkol tükettiğim oldu.	1	2	3	4	5

28.İşimi yaparken az çaba gösterdiğim oldu.	1	2	3	4	5
29. Fazla mesai ücretinden, maddi imkânlarından (araç, yemek vb.) faydalanmak için bir işi gereğinden fazla uzattığım oldu.	1	2	3	4	5
İş Tatmini	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
30. İşimi severek yaparım.	1	2	3	4	5
31. Mutluluğu işimdeyken buluyorum.	1	2	3	4	5
32. Mevcut işimden memnunum.	1	2	3	4	5
33.İşimi keyifli buluyorum.	1	2	3	4	5
34.İş yerinde zaman iyi geçiyor.	1	2	3	4	5
Örgütsel Politika					
35. Terfi kararları ve-veya maaş zamları söz konusu olduğunda, politikalar önemsizdir.	1	2	3	4	5
36. Güçlü kişilerle anlaşmak bu organizasyonda en iyi alternatiftir.	1	2	3	4	5
37. Terfiler politik olduğundan pek değer verilmez.	1	2	3	4	5
38. Burada, tüm çalışma biriminin veya departmanın değil, yalnızca birkaç kişinin amaçlarına hizmet eden değişiklikler gördüm.	1	2	3	4	5
39. Bazen sessiz kalmak sistemle savaşmaktan daha kolaydır.	1	2	3	4	5
40. Kayırmacılık, burada kimin iyi zam ve terfi alacağını liyakatten çok belirler.	1	2	3	4	5
41. Başkalarına duymak istediklerini söylemek bazen doğruyu söylemekten daha iyidir.	1	2	3	4	5
42. Size söylenenleri düşünmek, kendi kararınızı vermekten daha güvenlidir.	1	2	3	4	5
43. Kurumsal politikalarla tutarsız, bu kuruluştaki terfiler genellikle en iyi performans gösterenlere gitmez.	1	2	3	4	5
44. Aldığım zamların hiçbiri, zamların nasıl belirleneceği konusundaki politikalarla tutarlı değil.	1	2	3	4	5
45. Bu örgüt adil terfi ve-veya ücret politikalarıyla tanınmamaktadır.	1	2	3	4	5
46. Terfi, maaş zammı gibi ödüller çok çalışanlara verilmiyor.	1	2	3	4	5
47. Belirtilen terfi ve-veya ücret politikalarının, terfilerin ve ücret artışlarının nasıl belirlendiği ile ilgisi yoktur.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

ORCID	https://orcid.org/0000-0002-4689-9379
Adı Soyadı	Duygu TÜRKMEN
Doğum Yeri	Altındağ/Ankara
Doğum Tarihi	10.12.1988

Lisans Eğitim Bilgileri

Üniversite Adı	Bursa Uludağ Üniversitesi
Fakülte	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Bölüm	Kamu Yönetimi

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurum	Çankırı Ticaret İl Müdürlüğü
Görev/Pozisyon	Memur/VHKİ
Tecrübe Süresi	10 Yıl

İletişim

Adres	AHR Mah. Ankara Cad. No:38 Çankırı
E-posta	duygu.turkmen@yahoo.com