T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM VE STRATEJİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

YETENEK YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE AŞIRI NİTELİKLİLİK ALGISI VE ROL DIŞI İŞ DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ: BİR UYGULAMA

Aynur ŞEN

2502160426

TEZ DANIŞMANI

PROF.DR. Esra NEMLİ ÇALIŞKAN

İSTANBUL, 2023

ÖZ

YETENEK YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE AŞIRI NİTELİKLİLİK ALGISI VE ROL DIŞI İŞ DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ: BİR UYGULAMA

Aynur Şen

Örgütlerin hedefledikleri performansı elde edebilmeleri için yüksek potansiyelli ve performanslı bireyleri örgüte dahil etmeleri ve onları örgüt içerisinde tutundurmaları örgüt açısından önemlidir. Yeteneklere dayalı bir örgüt oluşturmak için yetenek yönetimi uygulamalarının örgüt tarafından benimsenmiş ve hayata geçirilmiş olması kritik önem taşımaktadır. Böylesi bir yapı içerisinde yüksek niteliklerinin farkında olan bireylerin beklentileri de farklı olmakta ve bireyler niteliklerini işin gereği ve benzer işi yapanlar ile kıyaslama yoluna gitmektedir. Bu döngü içerisinde aşırı niteliklilik algısı oluşmakta ve yapılan araştırmalara göre bu algı içerisindeki bireylerin olumsuz iş yeri davranışı sergilediği görülmektedir.

Araştırmanın amacı; nitelikleri yüksek olan çalışanların iş yerinde sergiledikleri yıkıcı davranışları yapıcı davranışa sevk etmek için örgütsel adalet ve örgütsel güven algısı gibi düzenleyici etkiler ile çalışmayı incelemektir. Bu bağlamda araştırma, finans sektörünün bir kolu olan sigortacılık sektörü üzerinde araştırmaya katılan 371 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri anket tekniği ile kullanılarak oluşturulmuştur.

Araştırma bulgularına göre; aşırı niteliklilik anlayışının işini küçük görme boyutu ve yıkıcı rol dışı iş yeri davranışının kişilerarası ve örgütsel yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı ile boyutları arasında pozitif, aşırı niteliklilik algısı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel adalet ve örgütsel güven algısının, aşırı niteliklilik ve rol dışı iş yeri davranışları üzerinde düzenleyici herhangi bir etkiye sahip olmadığı araştırmada bulgulanmıştır.

Araştırma ile örgüt-çalışan bütünlüğünü sağlayacak şekilde gerek uygulamaya dönük gerekse teorik açıdan gelecekte yapılacak araştırmalara önerilerde sunulmuştur.

Anahtar Kavramlar: Yetenek Yönetimi, Aşırı Niteliklilik Algısı, Rol Dışı İş Yeri Davranışları, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF OVERQUALIFIED PERCEPTION AND NONE-ROLE WORKPLACE BEHAVIOR IN THE FRAMEWORK OF TALENT MANAGEMENT: A RESEARCH

Aynur Şen

In order for organizations to reach their targeted performance, it is important to include high potential and high performance individuals in the organization and keep them in the organization. In order to create a talent-based organization, it is critical that talent management practices are adopted and implemented by the organization. In such a structure, the expectations of individuals who are aware of their high qualifications are also different, and individuals compare their qualifications with the requirements of the job and those who do similar work. In this cycle, a perception of overqualification is formed, and according to the researches, it is seen that individuals with this perception exhibit negative workplace behavior.

The purpose of the research is to induce destructive workplace behaviors of employees with high qualifications to constructive behavior and to examine working with regulatory effects such as organizational justice and organizational trust perception.

In this context, the research was carried out with 371 participants who participated in the research on the insurance sector, which is a branch of the finance sector. The research data were created using the questionnaire technique.

According to the research findings; It was found that there is a positive relationship between the dimension of underestimating the work of the understanding of overqualification and the dimensions of destructive extra role behaviors, which are interpersonal and organizational destructive extra role behaviors, and a negative relationship between the perception of overqualification and constructive extra role behaviors. Another finding of the research is that the perception of organizational justice and organizational trust do not have any moderator effect on overqualification

and extra role behaviors. It was found in the study that the perception of trust did not have any moderator effect on overqualification and out-of-role workplace behaviors.

Based on the research findings in a way to ensure the integrity of the organization-employee in the research, suggestions are presented for future research, both practically and theoretically.

Key Words: Talent Management, Perception of Overqualification, Extra Role Behaviour, Organizational Justice, Organizational Trust

ÖNSÖZ

Küreselleşme ile birlikte rekabetçi iş ortamında değişim ve yenilik faaliyetleri ile karşı karşıya kalan işletmeler maddi sermayelerininde ötesinde nitelikli ve yetenekli çalışanlara yönelik ihtiyacın önemini daha fazla kavramaya başlamışlardır. Örgütler yüksek potansiyel ve performans gösteren çalışanları elde tutma çabası içerisine girerken, birden fazla kuşak ile bir arada çalışmak zorunda olan özellikle yeni nesil çalışanlar, niteliklerinin farkında olup, yeteneklerine uygun iş ortamlarında çalışma arzusu içerisinde olmaktadır. Böylesi bir yapı içerisinde ise örgütler, zorlayıcı ve çalışanların bağlılığını arttırıcı stratejiler geliştirmek zorunda kalmıştır. İşletmelerin sistematik bir bakış açısı ile stratejiler geliştirmesi ve geliştirilen stratejiler ile faaliyetlerini kurgulaması günümüz iş dünyasında "Yetenek Yönetimi" ine olan ihtiyacı daha fazla hissedilebilir hale getirmiştir.

Gerek çalışmakta olduğum iş ortamında sıklıkla önemine vurgu yapılması gerekse ders aşamasında kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Esra Nemli ÇALIŞKAN tarafından ders almış olmam dolayısıyla, tez konumda yetenek yönetimine yer vermek istedim. Bu vesile ile doktora sürecimde bana yol gösterici olan; ilgisi, pozitif yaklaşımı, önerileri ve titiz değerlendirmeleri ile desteğini her daim hissettiğim danışman hocam Prof. Dr. Esra NEMLİ ÇALIŞKAN'a, doktora programının başlangıcında, kendisini ilk gördüğümde ne denli öğrenci dostu diye düşündüğüm ve düşüncemde beni yanıltmayıp doktora sürecinde yer alan tüm arkadaşlarımda dahil herkese karşı yardımlarını esirgemeyen ve tez süreci boyunca aşama aşama akademik çalışmanın inceliklerini anlatıp, tez çalışmama olan inancımı arttırarak daha adaptif çalışmamı sağlayan kıymetli hocam Doç. Dr. Ayşegül ÖZBEBEK TUNÇ'a, araştırma konum ile ilgili literatüre çokça katkı sağlamış ve tez süreci boyunca tüm sorularımı içtenlikle yanıtlayıp, araştırma modelimin oluşmasında ve çalışmamım kurgusunda yol gösterici olan değerli hocam Doç. Dr. Bora YILDIZ'a çok teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca her türlü destekte, ihtiyacım olan her zaman arkamda olan aileme, bu süreçte göstermiş olduğu sabra karşılık eşime ve hayata bakış açımı değiştirip hayatımı anlamlandıran canım kızlarım İpek Deren ŞEN ve Eliz Duru ŞEN'e hayatıma kattıkları her türlü güzellik ve varlıkları için sonsuz teşekkür ederim.

Aynur ŞEN

İstanbul, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZ……..……..ii
ABSTRACT……...iv
ÖNSÖZ……...vi
TABLOLAR LİSTESİ……xii
ŞEKİLLER LİSTESİ……...xv
KISALTMALAR LİSTESİ……xvi
GİRİŞ……...……1

BİRİNCİ BÖLÜM
YETENEK YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE AŞIRI NİTELİKLİLİK ALGISI VE ROL DIŞI İŞ DAVRANIŞI

1.1. 21.Yüzyılın Entellektüel Sermayesi: Yetenek Yönetimi……. 4
1.1.1. Yetenek Yönetimini Doğuran Gelişmeler……9
1.1.1.1. Küresel Değişim: İşgücü Yapısı ve İş Yapma Biçimlerindeki Değişimler……...…….....……...……..10
1.1.1.2. Yeni Normal: Bilgi Teknolojilerindeki Değişim ve Endüstri 4.0……..…….13
1.1.1.3. 21. Yüzyıl İşgücü Kuşaklar Arası Perspektifler……...14
1.2. Aşırı Niteliklilik Algısına İlişkin Kuramsal Çerçeve ……..17
1.2.1. Kişi-Çevre Uyum Teorisi ……17
1.2.1.1. Kişi-Meslek Uyumu…….... 19
1.2.1.2. Kişi-Grup Uyumu ……... 20
1.2.1.3. Kişi-Örgüt Uyumu…….....24
1.2.1.4. Kişi-İş Uyumu……. 27
1.3. Aşırı Niteliklilik Algısına İlişkin Kavramsal Çerçeve…….29
1.3.1. Aşırı Niteliklilik Algısı……29
1.3.2. Aşırı Niteliklilik Algısının Öncülleri…….. 32
1.3.3. Aşırı Niteliklilik Algısının Sonuçları…….. 41
1.4. Rol Dışı İş Yeri Davranışları…….49
1.4.1. Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları……49

1.4.1.1. Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışlarının Belirleyicileri…… 54
1.4.1.2. Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranış Tipolojileri ……. 58
1.4.1.2.1. Hollinger ve Clark(1982)…….59
1.4.1.2.2. Robinson ve Bennett (1995)…….59
1.4.1.2.3. O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996)……..... 62
1.4.1.3. Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışına Neden Olan Faktörler…..64
1.4.1.3.1. Örgütsel Faktörler……...…….66
1.4.1.3.2. Kişisel Faktörler……...67
1.4.2. Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları……69
1.4.2.1. Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranış Boyutları……..……73
1.4.2.2. Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı ve Prososyal Davranış Biçimleri……..……...74
1.4.2.2.1. Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Farklılıklar……... 75
1.4.2.2.2. Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı ve Bilgi Uçurma Arasındaki Farklılıklar……... 76
1.4.2.2.3. Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Davranışı Arasındaki Farklılıklar……... 77

İKİNCİ BÖLÜM
AŞIRI NİTELİKLİLİK ALGISI VE ROL DIŞI İŞ YERİ DAVRANIŞ İLİŞKİSİ: ÖRGÜTSEL ADALET VE GÜVEN ALGISI

2.1.Algılanan Örgütsel Adalet Anlayışı ve Kavramsal Çerçeve……... 79
2.1.1. Örgütsel Adalet Anlayışı Konusunda Kuramsal Yaklaşımlar ……...84
2.1.2. Aşırı Niteliklilik Algısı ve Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları: Örgütsel Adalet Algısı……..87
2.2. Örgütsel Güven ile İlgili Kavramsal Çerçeve…….…… 90
2.2.1. Örgütsel Güven Modelleri……. 92
2.2.1.1.Mishra Güven Modeli…….……..92
2.2.1.2.Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli……....93
2.2.1.3.Bromiley ve Cummings Güven Modeli…… 93

2.2.2. Aşırı Niteliklilik Algısı ve Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları: Örgütsel Güven……..……... 94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YETENEK YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE AŞIRI NİTELİKLİLİK ALGISI VE ROL DIŞI İŞ DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİNDE SİGORTACILIK SEKTÖRÜ

3.1. AraştırmanınAmacı……..……...…… 98
3.2. Araştırmanın Önemi…… 98
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları……..98
3.4. Araştırmanın Modeli……..100
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi…….101
3.6.Araştırmanın Yöntemi ……....103
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler……103
3.7.1. Algılanan Aşırı Niteliklilik Ölçeği…… 104
3.7.2. Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçeği…….. 104
3.7.2.1. Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçeği…….…….104
3.7.2.2. Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçeği……..…….105
3.7.3. Örgütsel Adalet Ölçeği…….. 105
3.7.4. Örgütsel Güven Ölçeği…….…….106
3.8 Araştırmada Kullanılan İstatiksel Analizler……106
3.9. Araştırmanın Örneklem Gücü……107
3.10. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler……..……..... 107
3.10.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri…..……..…107
3.10.2. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri……..……...…109
3.10.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlikleri…….……..…...115
3.10.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilikleri……..…..118
3.10.4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi ……..……..….119
3.10.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi……..……...……131
3.10.5. Normallik Analizi ……...……..……...……...142
3.10.6. Korelasyon Analizi ……..……...…....143
3.10.7. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular…….....……..145

3.11.Araştırmanın Hipotezleri……...…157

SONUÇ VE ÖNERİLER……160

KAYNAKÇA……...168

EKLER……..…….. 196

ÖZGEÇMİŞ…… 203

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışlarına İlişkin Terminolojiler 52
Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı 108
Tablo 3: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 109
Tablo 4: Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı Ölçme Aracına İlişkin Temel İstatistikler 109
Tablo 5: Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçme Aracına İlişkin Temel İstatistikler 110
Tablo 6: Yıkıcı Rol Dışı İş yeri Davranışı Ölçme Aracına İlişkin Temel İstatistikler 111
Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçme Aracına İlişkin Temel İstatistikler 112
Tablo 8: Örgütsel Güven Ölçme Aracına İlişkin Temel İstatistikler 114
Tablo 9: Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı 117
Tablo 10: Ölçme Aracı Faktörleri, Soru Sıraları ve Cronbach's α Kat Sayıları 117
Tablo 11: Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı Ölçme Aracı Maddeleri için Kaiser-Meyer-Olkin Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu 120
Tablo 12: Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı için Korelasyon Matrisinin Öz Değerleri ve Toplam Açıklanan Varyansları 121
Tablo 13: Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı Ölçme Aracı Maddelerine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 121
Tablo 14: Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçme Aracı Maddeleri İçin Kaiser-Meyer- Olkin Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu 123
Tablo 15: Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı için Korelasyon Matrisinin Öz Değerleri ve Toplam Açıklanan Varyansları 123
Tablo 16: Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçme Aracı Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 123
Tablo 17: Yıkıcı Rol Dışı İş yeri Davranışı Ölçme Aracı Maddeleri için Kaiser-Mayer- Olkin Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu 125
Tablo 18: Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı için Korelasyon Matrisinin Öz Değerleri ve Toplam Açıklanan Varyansları 125

Tablo 19: Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçme Aracı Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 125
Tablo 20: Örgütsel Adalet Ölçme Aracı Maddeleri için Kaiser- Mayer- Olkin Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu 127
Tablo 21: Örgütsel Adalet için Korelasyon Matrisinin Öz Değerleri ve Toplam Açıklanan Varyansları..... 127
Tablo 22: Örgütsel Adalete İlişkin Ölçme Aracı Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 128
Tablo 23: Örgütsel Güven Ölçme Aracı Maddeleri için Kaiser- Meyer- Olkin Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu 130
Tablo 24: Örgütsel Güven İçin Korelasyon Matrisinin Öz Değerleri ve Toplam Açıklanan Varyansları..... 130
Tablo 25: Örgütsel Güven Ölçme Aracı Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 130
Tablo 26: Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği- Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı Ölçme Aracının Model İçin Uyum Ölçüleri 132
Tablo 27: Algılanan Aşırı Niteliklilik Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçları 133
Tablo 28: Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği-Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçme Aracını Model İçin Uyum Ölçüleri 134
Tablo 29: Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçları 135
Tablo 30: Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği- Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçme Aracı Model İçin Uyum Ölçüleri 135
Tablo 31: Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçları 137
Tablo 32: Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği- Örgütsel Adalet Ölçme Aracının Model İçin Uyum Ölçüleri..... 138
Tablo 33: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçları..... 139
Tablo 34: Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği- Örgütsel Güven Ölçme Aracının Model İçin Uyum Ölçüleri..... 140
Tablo 35: Örgütsel Güven Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar..... 141
Tablo 36: Skewness-Kurtosis Normallik Testi..... 142

Tablo 37: Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışının Alt Boyutları ile Kişilerarası ve Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçme Aracı Arasındaki İlişki..... 143
Tablo 38: Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı ve Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları Arasındaki İlişki 145
Tablo 39: Hipotez 4- Dağıtımsal Adaletin Düzenleyici Rolü 146
Tablo 40: Hipotez 5- İşlemsel Adaletin Düzenleyici Rolü 147
Tablo 41: Hipotez 6- Etkileşimsel Adaletin Düzenleyici Rolü..... 149
Tablo 42: Hipotez 7 – Yönetime Duyulan Güvenin Düzenleyici Rolü 151
Tablo 43: Hipotez 8- Örgüte Duyulan Güvenin Düzenleyici Rolü..... 152
Tablo 44: Hipotez 9– Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolü..... 155
Tablo 45: Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar 157
Tablo 46: Anket Soru Formları 198
Tablo 47: Ölçeklerin Özeti..... 202

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yetenek Yönetimi Tanımları, Konuları ve Çağrışımları 9
Şekil 2: Kişi Grup Uyumu için Bir Model 22
Şekil 3: ASA Modeli(Attraction-Selection-Attrition) Schneider'in modelinden uyarlamıştır. (1987) 25
Şekil 4: Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışlarının Belirleyicileri 54
Şekil 5: Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranış Tipolojisi 61
Şekil 6: Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranış Tipolojisi 71
Şekil 7: Araştırmanın Modeli 100
Şekil 8: Algılanan Aşırı Niteliklilik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Modeli 133
Şekil 9: Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Modeli 135
Şekil 10: Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Modeli 137
Şekil 11: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Modeli 139
Şekil 12: Örgütsel Güven Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Modeli 141

KISALTMALAR LİSTESİ

AAN : Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı

AnKÜ : Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Kendini Üstün Görme Boyutu

AnİK : Algılanan Aşırı Nitelikliliğin İşini Küçük Görme Boyutu

ERB : Rol Dışı Davranış(Extra-Role Behavior)

CERB : Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı(Constructive Extra-Role Behavior)

OCERB : Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı (Organizational Constructive Extra-Role Behavior)

ICERB : Kişilerarası Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı (Interpersonal Constructive Extra- Role Behavior)

DERB :Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı (Destructive Extra-Role Behavior)

IDERB : Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı(Interpersonal Constructive Extra-Role Behavior)

ODERB : Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı (Organizational Destructive Extra-Role Behavior)

ÖA : Örgütsel Adalet

DA : Dağıtımsal Adalet

İA : İşlemsel Adalet

EA : Etkileşimsel Adalet

ÖG : Örgütsel Güven

YG : Yönetime & Yöneticiye Güven

ÖDG : Örgüte Duyulan Güven

GİRİŞ

Küresel boyutta gerçekleşen toplumsal, ekonomik, kültürel ve teknolojik değişimler işletmelerin bulundukları pazarda varlıklarını devam ettirme, rekabet üstünlüğü sağlama ve bu üstünlüğü sürdürülebilir kılma eğilimleri, onların yapısal organizasyonlarını, yönetsel ve stratejik uygulamalarını derinden etkilemiştir.

İşletmeleri diğer işletmelerden farklı kılan en temel kaynağın insan kaynağı olduğu gerçeği işletmeler tarafından kabul görmüştür. Etkililik ve verimlilik arayışı içinde olan işletmeler bu kaynaktan maksimum verim elde edebilmek için; çalışanın işin nitelikleri ve gerekliliğine uygun bir şekilde seçilmesi, tanımlanması, konumlandırılması ve elde tutulması ile ancak mümkün olabileceği gerçeğini benimsemiştir.

On yıllarca ikincil ve pasif bir fonksiyon olarak düşünülen ve bir maliyet unsuru olarak kabul gören insan faktörü, 1930'lu yıllara kadar bu bakış açısı ile hakimiyetini devam ettirmiş ve ekonomik bir model olarak algılanmıştır. Hakim olan bu bakışı açısı çevresel koşulların ve beraberinde yönetsel düşüncenin değişimine kadar varlığını devam ettirmiştir.

1929 Dünya Ekonomi krizinin patlak vermesi, ortaya çıkan bu buhrandan kurtulmak ve belirsizliğin arttığı bir yenidünya düzeninde yaşamak için, işletmeler hızla yeni yönetsel yöntemler ve yapılanma şekillerini benimsemeye başlamıştır. Finansal anlamdaki belirsizliğin yarattığı sonuçları bertaraf edebilmenin yolu ise çalışan motivasyonunun ve kişi-iş uyumunun sağlanması ile mümkün olabileceği sonucunu doğurmuştur. İnsan faktörünün örgüt performansı üzerindeki etkisi çok uzun bir zamana dayalı olsa da bu kavram kişi-iş uyumu teorisi bakımından 20.yüzyılın sonlarında etkisini daha da hissettirmiştir.

1980'lere kadar geçerliliğini sürdüren personel yönetimi anlayışı 1980-1990 yılları arasında yerini insan kaynakları yönetimine, 1990'lı yıllardan sonra ise yetenek yönetimi anlayışına bırakmıştır. Bu anlayışla birlikte iş görenlerin örgütle uyumlaşması ve bütünleşmesi söz konusu olmuş, bu uyum sonucunda ise örgüt, maksimim verim elde ederek rekabet üstünlüğü sağlama amacına evrilmiştir. Yaşanan tüm bu değişimlerle birlikte örgüt için kilit kaynak olan iş gören de kendi potansiyel

ve performansını doğru bir şekilde sergileyebileceği bir ortamda çalışma fırsatı yakalamıştır. Bu değişimlerin gerisinde kalan işletmelerde, iş görenler, niteliklileri ile uyumlu bir çalışma ortamına sahip olamayacak ve nihayetinde örgüt performansından bahsedilmeyecektir. Tüm bu olumsuzlukların yanı sıra iş gören kendi niteliklerini işin gerekliliklerinden daha üstün ya da yaptığı işi kendisinden daha az niteliklere sahip çalışanlar tarafından yürütüldüğünü gözlemleyerek işini küçük görecektir.(Yıldız vd.2017)

Stratejik insan kaynakları yönetiminden farklı olarak yetenek yönetimi yaklaşımı, tam da bu noktada sistem yaklaşımı bakış açısıyla bünyesindeki alt sistemlerin işlerliğini sağlamak ve aşırı niteliklilik algılarının olumsuz yönlerini bertaraf edebilmek amacıyla örgütün niteliklerine uygun adayların örgüte çekilmesi, tanımlanması, yerleştirilmesi, bağlılık ve örgütte devamlılığının sağlanması için etkin rol oynayacaktır. Bahsi geçen insan faktörü üzerinde yaşanan değişim ve gelişmelerle birlikte aşırı niteliklilik algısına sahip olan iş görenler, örgüte, örgüt üyelerine ya da her ikisine karşı olumsuz ve yıkıcı davranış sergileme eğilimi içerisinde olduğu yapılan araştırmalarda bulgulamıştır. Bu noktada çalışanların olumsuz ve yıkıcı iş yeri davranışını yapıcı ve aynı zamanda örgüt üzerinde çarpıcı bir şekilde etki yaratacak davranışa dönüştürmek üzere örgüt tarafından belirlenmiş ve hayata geçirilmiş anlayışların olması gerekmektedir. Çalışanın rol dışı olumlu iş davranışı sergileme eğilimleri üzerine kurgulanmış olan bu çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel güven algısı düzenleyici etki ile ele alınmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; tüm çalışmanın temelini oluşturan yetenek yönetimi ve yetenek yönetimini doğuran gelişmeler, aşırı niteliklilik algısının kuramsal teorisi ve kavramsal çerçevesi ve son olarak rol dışı iş davranışı detaylı şekilde ele alınmıştır. İkinci bölümde; aşırı niteliklilik algısı ve rol dışı iş davranışlarını uyumlaştıracak ve aynı zamanda araştırmanın amacı olan çalışanların yapıcı rol dışı davranış sergilemesine katkı sağlayacak örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisi aşırı niteliklilik algısı ve rol dışı iş davranışları ile birlikte incelenmiştir. Tezin üçüncü ve son bölümünde ise; tez çalışmasının amacı, önemi, varsayım ve sınırlılıkları, modeli, hipotezleri, ölçekleri ve kullanılan istatistiksel analizler ele alınmıştır. Son olarak araştırmaya ait bulgular değerlendirilmiştir

BİRİNCİ BÖLÜM
YETENEK YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE AŞIRI NİTELİKLİLİK ALGISI ve ROL DIŞI İŞ DAVRANIŞLARI

Yeteneklere dayalı bir örgüt yapısı oluşturmak ve bu yapıyı başarılı bir şekilde yönetmek oldukça önemli bir konudur.

1990 yılların başında başarılı ve verimli bir örgütü diğerlerinden ayıran belirleyicilerin ne olduğu sorusunun araştırılması ile ortaya çıkan yetenek yönetimi kavramı küresel, ekonomik ve demografik eğilimler sebebiyle zorlayıcı bir çalışma yaşamı içerisinde olduğumuz günümüz çalışma koşullarında gerek işletmelerin gerekse kendi nitelikleri ve becerilerinin farkında olan iş görenlerin üzerinde hassasiyetle durduğu bir kavram haline gelmiştir.

İşletmeler yetenek kaynağını pazardaki yeteneklerle ve pazar koşulları ile mukayese ederek benzersizliklerini test edip, performans arttırıcı eğilimler içerisine girerken, iş görenler de iş döngüleri içerisinde kendi nitelikleri ile uyumlu iş ve görevlerde çalışma arzusu içerisine girmişlerdir. Sonuç olarak örgüt, kilit özelliklere sahip, rol model, yenilikçi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak yetenekleri arayıp ve bu bağlamda her işi herkesin yapamayacağı bir anlayışla yetenek / görev eşleştirmesi yapacak, çalışanda niteliklerine uygun bir konumlandırma yapıldığı algısı ile yaptığı işi anlamlı, kendisini geliştirici ve iş ortamını değerli bulacaktır.

Öte yandan çalışanın yetenekleri ve nitelikleri ile uyumlu iş ortamlarının yaratılması, örgüt tarafından bazen çözümlenmesi en güç yönetsel problem olarak ifade edilebilir. Böylesi bir uyumsuzluk çalışanları aşırı niteliklilik algısına sevk edebilir ve bu algının doğru yönlendirilmemesi halinde ise çalışan tarafından, örgütün arzulamadığı rol dışı olumsuz davranışlar söz konusu olabilir. Bu bağlamda yüksek potansiyelli ve performanslı çalışanların niteliklerini açığa çıkarabilecekleri uygun iş ortamlarının yaratılması için, öncelikli olarak şirket üst düzey yöneticilerinin benimseyeceği ve örgütün kültürel dokusuna da nüfuz etmiş bir stratejik bakış açısına sahip olunması gerekir.

Araştırmanın bu bölümünde aşırı niteliklilik algısına, bu algının öncüllerine, bu algıya sahip olan çalışanların rol dışı iş yeri davranışlarına, bu davranışın sonuçlarına yetenek yönetimi çerçevesinde yer verilecektir.

1.1. 21. YÜZYILIN ENTELEKTÜEL SERMAYESİ: YETENEK YÖNETİMİ

Günümüz iş dünyasında yaşanan değişim ve dönüşüm yetenekli iş gücüne olan ihtiyacı arttırmakta ve yetenekli iş gücünün sağladığı katkılar her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Klasik insan kaynakları bölümlerinin kayıt tutma ve kontrol gibi fonksiyonları günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Küreselleşmenin de etkisi ile örgütün büyümesi, üstünlük sağlaması ve stratejilerini gerçekleştirmesi gibi örgütün bütününü kapsayacak şekilde yönetim bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısıyla arzuladığı nihai hedefe ulaşmak isteyen bir örgüt; yetenekli iş gücünü işletmeye çekmek, geliştirmek ve elde tutmak zorundadır.

Rekabet üstünlüğü için yetenekli ve nitelikleri yüksek olan bireylerin örgüt içerisine dahil edilmesi zorunluluk haline gelmiştir. İş dünyasında örgütlerin yapı ve işleyişlerinde geleneksel uygulamalar yerini daha modern uygulamalara bırakmıştır. Bu bakış açısının temelinde, 21. yüzyıl iş gücünün, önceki dönemlere kıyasla daha yetkin, daha kapsamlı, teknolojik açıdan daha deneyimli ve hareketli olması önemli bir rol oynamaktadır (Castellano, 2016).Yaşanan bu değişim ve gelişme neticesinde örgütlerin ve iş görenlerin en etkin şekilde entegrasyonunu içeren yetenek yönetimi kavram ve uygulamaları yönetim bilimleri literatürüne dahil olmuştur.

Endüstriyel üretim toplumundan bilgi ve tüketim toplumuna geçiş, işletmeler için önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu dönüşümde, rekabetin odak noktası yetenekli çalışanlar olmuştur, ki bu da kavramın işletmeler açısından önem kazanmasının temel sebeplerinden biridir (Altınöz, 2009). Bilgi toplumu, bilgi üretimine odaklanan, teknoloji ve iletişim araçlarının yaygın olarak kullanıldığı ve işletmelerin yapılanması ile işleyişi üzerinde dönüştürücü etkilere sahip olan bir yapıya sahiptir. Bu dönüşüm, sürekli değişen iş dünyasında rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler için kritik bir öneme sahiptir.

Değişimin zorunlu kıldığı ekonomik yapıda, örgütün bakış açısı giderek bilgi ve yetenek temelli faaliyetlere yönelmiştir (Özer vd.2004)

İşletmeler açısından değer yaratan ve kara dönüşen bilgi, entelektüel sermaye olarak ifade edilmiştir. Entelektüel sermaye, insan sermayesi ve entelektüel varlık olmak üzere iki başlık altında kategorize edilebilir. İnsan sermayesi, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve uzmanlıkları teşkil etmektedir. Diğer taraftan, entelektüel varlık, çalışanlar tarafından somut bir şekilde ifade edilen bilgileri içermektedir; bunlar planlar, prosedürler, notlar, çizimler ve bilgisayar programları gibi unsurları kapsar. Bu varlıklar, hukuki olarak güvence altına alındığında, entelektüel mülkiyet kavramı ortaya çıkmaktadır. Patentler, telif hakları, ticari markalar ve ticari sırlar gibi unsurlar, entelektüel mülkiyet için örnek gösterilebilir (Sullivan, 1999).

Günümüz işletmeleri için en temel amaçlardan biri, entelektüel sermayenin yönetimi ve geliştirilmesidir. Entelektüel sermayenin artırılması, işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilir kılacak bir süreçtir. Çalışanların yeteneklerini geliştirmek, yenilikçi süreçler oluşturmak, bilgi paylaşımını teşvik etmek gibi faaliyetler, işletmelerin entelektüel sermayesini artırmada kilit rol oynar. Tüm bu nedenlerle, bilgi yönetimi ve entelektüel sermayenin yönetimi günümüz işletmeleri için kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu yaklaşım, işletmelerin hızla değişen ve rekabetin yoğun olduğu ortamda başarılı olmalarını sağlayacak temel bir strateji olarak öne çıkmaktadır. (Wiig, 1997). Bu bağlamda entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi kavram ve uygulamalarını birbirini tamamlayan bir bütün olarak görmek mümkündür.

Karşılıklı bağımlılığın arttığı, daha fazla veri, daha yüksek enformasyon ve bilginin, daha da hızlanan tepki zamanları ile birlikte yaşandığı günümüz iş dünyasında yetenek yönetimi uygulamaları fark yaratacak bir yaklaşım olmaktadır.

Yetenek yönetimi yaklaşımına geçmeden önce yetenek kavramı hakkında kısa bir tanımlama yapılacak olursa;

Yetenek, organizmanın yapısı içerisinde bulunan, doğuştan kazanılmış kabiliyet ve irade olarak bir tanımlamada ifade edilmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK) ise yeteneği, bir kişinin bir şeyi anlama veya anladığını yerine getirme niteliği ve kabiliyeti olarak

başka bir tanımda açıklarken (TDK Sözlüğü, 1988), diğer bir tanımda yetenek, bir bireyin ya da organizasyonun belirli bir alanda veya birden fazla konuda sahip olduğu içsel ve doğal kabiliyettir. (APA Dictionary, 2006). Bir başka tanıma göre ise yetenek, kişinin sahip olduğu potansiyel, göstermiş olduğu performans ve kritik becerilerin bir bütünü olarak açıklanmıştır (Blass, 2007).

Türkçede "kabiliyet" ve İngilizcede "ability" sözcükleri, yetenek kavramını tanımlamada yaygın olarak kullanılmaktadır. "Kabiliyet", fiziksel ve zihinsel etkinlikleri sergileme yeterliliği veya kapasitesi olarak karşılık bulurken, "ability" sözcüğü de İngilizce'de aynı anlamı taşımaktadır (APA Dictionary, 2006). Diğer yandan, "aptitude" İngilizcede "istidat-eğilim" olarak ifade edilirken, bu sözcük Türkçede kişinin eğitim yoluyla yeterlik ve beceri edinme kapasitesini anlatır. Bu bağlamda yetenek, bir etkinliği hem benimseme hem de gerçekleştirme kapasitesini ifade eder.(Akar, 2015)

Yetenek, psikoloji biliminin de ilgili alanı içerisinde yer almış ve kavramın zeka ile ilişkili boyutları incelenmiştir. Bazı kuramcılar, zeka ölçütlerini ifade ederken "yetenekler" terimini kullanmışlardır (Bümen, 2004). Ancak 19. yüzyılın ilk zamanlarında başlayan araştırmalar, zekayı ölçümlemek için kullanılan araçların, kişinin yeteneklerini içeren özellikleri ölçmekte istenilen boyutta olmadığını göstermiştir. Kuzgun (2006) tarafından yapılan çalışmalarda, zeka kavramının içeriğine imgelem, tasarım, duyuşsal ve psikomotor niteliğindeki yeteneklerin dahil edilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

"Yetenek" terimi ve "yetenek yönetimi" kavramı oldukça karmaşıktır ve çeşitli kişiler tarafından farklı içeriklerle tanımlanmaktadır. Bu kavram, çalışanları doğrudan ana değer zincirine bağlayacak yöntemlerden biridir (Smith, 2020). Bir başka tanıma göre yetenek kavramı, bazı durumlarda unvan ile bazı durumlarda ise yetkinlikle eş değer görülen bir kavramdır. (Jones, 2019). Kişinin pozisyonu ya da ünvanına yapılan vurguda “kilit pozisyon” kavramı kullanılmaktadır. İnsan odaklı perspektif, bir organizasyonun başarısının temelinde insanların yetenekleri ve katkıları olduğunu vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda, "yetenek", bir organizasyonun mevcut ve gelecek performansına önemli katkı yapabilecek potansiyele sahip birey olarak tanımlanır.

Nitelik esaslı bir yaklaşıma göre, "yetenek" kavramı, üretkenlik doğuracak şekilde insan doğasında tekrarlanabilir düşünme, duygu ve davranış kalıplarını içeren bir ifade olarak tanımlanabilir. Bu anlayışa göre yetenek doğuştan gelen ve insanın içinde var olan bir özellik olarak kabul edilir (Polat,2011)

Yetenek ile ilgili detaylı bir şekilde ifade edilen tanımlara bakıldığında genel olarak kavramın pek çok alanda kullanıldığı görülmektedir. Yetenek kavramının, yönetim alanında temellenişi "Yetenek Yönetimi" şeklinde olmuştur.

Yetenek yönetimi kavramı ilk kez ABD li bir danışmanlık firması olan McKinseyin 1997 yılında yetenek savaşları "The War for Talent" araştırması ile ortaya çıkmıştır. Kavram, uluslararası literatürde "Talent Management" şeklinde ifade edilmektedir. Yetenek yönetimi en genel hali ile McCauley ve Wakefield (2006) tarafından iş görenlerin en yüksek kapasitelerinin, örgütün en yüksek performansına ulaşabilmesini içeren bir nevi düşünce akımı olarak ifade edilmektedir. Bu süreç, iş görenlerin geliştirilmesini de içermektedir.

Yetenek yönetimi ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre kavram hakkında kesin bir tanım ifade etmek zordur. Bu zorluğun en önemli nedenlerinden biri ise kavramı farklı yaklaşımlara göre tanımlayan araştırmacıların olmasıdır.

Bazı araştırmacılara göre yetenek yönetimini; seçme, yerleştirme, geliştirme ve yedekleme gibi fonksiyonların toplamı olarak ifade edilmektedir. (Heinen 2004;Byham 2001) Bazılarına göre ise kavram ile ilgili asıl odaklanılması gereken husus yetenek havuzlarıdır. Yetenek havuzları yeterli ve yetenekli çalışan akışının sağlanması üzere gerçekleştirilen bir süreçtir ve bu süreç yedekleme planlaması ile yakından ilişkilidir. Bu bakış açısına sahip olan araştırmacılara göre etkili yedekleme planlaması, yarının sonucunu değiştirmek üzere bugünün seçimlerini yapmak demektir.(Kesler 2002) Bahsi geçen yaklaşımlardan farklı olarak konuyu holistik bir bakış açısı ile savunan farklı araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu araştırmacılara göre yetenek yönetimi işletmenin sınırlarından ve belirli pozisyonlarından bağımsız olarak odaklanılması gereken asıl kavram yetenektir. Bu yaklaşımı savunan araştırmacılar öncelikli olarak işletmelerdeki karar alıcıların var olan yetenekleri belirlemeyi ve

akabinde bu yeteneklerin bilgi, beceri ve niteliklerini destekleyerek onların gelişimine katkıda bulunmayı hedeflemelidir.(Buckingham vd.2001)

Yetenek yönetimine ilişkin bahsi geçen yaklaşımlar sonrasında kavram tanımlanacak olursa;

Lockwood' a göre yetenek yönetimi (2006) mevcut ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli beceri ve kabiliyete sahip insanları çekmek, geliştirmek, elde tutmak ve onlardan faydalanmak için geliştirilmiş süreçler oluşturarak iş yeri verimliliğini arttırmak için tasarlanmış entegre stratejilerin veya sistemlerin uygulanmasıdır. Bir başka tanıma göre yetenek yönetimi, organizasyonda yetenekli olduğu düşünülen bireylere sunulan ek yönetim süreçleri ve fırsatlarıdır.(Blass, 2007)

Ulrich yetenek yönetimini yeteneği üç farklı boyutta değerlendirmiştir. Bunlardan ilki "Yetkinliktir". Yetkinlik kavramı, günümüzde ve gelecekte gereken bilgi, beceri ve değerlerin toplamını içermektedir İkinci boyut "Taahhüt" boyutudur. Taahhüt, organizasyonun başarısı için gereken enerjinin tamamını oluşturan önemli bir faktördür. Son boyut ise "Katkı" boyutudur. Bu boyut, organizasyon düzeyinde işi anlamlandırmayı ve amaca hizmet etmeyi içeri (Beechler & Woodward, 2009).

Lewis ve Heckman (2006) tarafından yapılan analize göre, yetenek yönetimi tanımları üç farklı başlık altında toplanmıştır: Bunlar, çıktı, süreç ve girdidir.(Polat ,2011)

Çıktı; uygun çalışanın, uygun yerde ve zamanda bulunmasının sağlanmasını ifade eder. Süreç, kritik pozisyonlardaki liderliğin sürekliliğini sağlamak için detaylı ve sistemli bir çaba gerektiren bir durumdur. Girdi ise, yetenek akışının, talebinin ve arzının yönetilmesini içermektedir. Birbirinden farklı boyutlarla tanımlanmış ancak tanımların temelinde kavramın benzer özelliklere sahip olduğu görülmektedir.



Şekil 1: Yetenek Yönetimi Tanımları, Konuları ve Çağrışımları

Kaynak: Campbell and Hirsh, 2013(akt. Yalçın,2020)

Yukarıdaki açıklamalardan sonra yetenek yönetimi ile ilgili yapılmış tanımlamalar ortak bir paydada buluşturulacak olursa, yüksek potansiyel ve performanslı bireylerin örgüt bünyesine dahil edilmesi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi olarak planlı ve yapılandırılmış bir yaklaşım şeklinde ifade edilir.

1.1.1. YETENEK YÖNETİMİNİ DOĞURAN GELİŞMELER:

Yetenek yönetim kavramı ve uygulamalarının 2000 li yıllarda gerek işletmeler gerekse akademik hayatta üzerine sıklıkla düşünülüp araştırmalar yapılmasının altında bazı zorunlu nedenler yatmaktadır. Bu nedenler şu şekilde belirtilebilir: (1) pazarda yer alan hali hazırdaki rakip ve yeni rakiplerin sayısındaki hızlı yükseliş ve pazara giriş koşullarının esnekliği (2) geleneksel yönetim uygulamalarının çalışan algıları nezdinde standart ve fark yaratacak şekilde olmaması, (3) örgütü rakiplerinden farklı kılacak uygulamaların zorunluluk hali,(4) değişim, yenilik ve iyileştirme gereksinimlerinin gerek örgüt gerekse çalışanlar tarafından hissedilmesi (5) ivme kazanan küresel rekabet, (6) örgütlerin daha fazla etkinlik ve verimlilik sağlayabilmeleri için küçülerek büyüme stratejilerine yönelmesindeki artış, (7) girişimcilik faaliyet ve eğilimlerindeki artış, (8) yetenekli, yüksek potansiyelli, parlak

fikirlere sahip, işletmeyi rakiplerinden farklı kılacak kişilerin kurumdan ayrılma eğilimleri.

Yetenek yönetimi yaklaşımı ile amaçlanan sadece dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren birçok şirketin ucuz iş gücüne ve yetenekli çalışanlarına ulaşmak değil fakat aynı zamanda gelişen dünyada yavaşlayan nüfus artış oranı ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak en hızlı gelişen ekonomilere yakın olmak ve bu ülkelerdeki kültürü anlayan ve iş yapmaya ilişkin karmaşıklığı kavrayan yerel yeteneklere ulaşmaktır.(Castellano,2016)

Konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında yeteneğin ortaya çıkış sebepleri aşağıda şekilde özetlenebilir.

1.1.1.1 Küresel Değişim: İşgücü Yapısı ve İş Yapma Biçimlerindeki Değişimler

Yetenek yönetimini doğuran gelişmeler arasından en önemli etkiye sahip olanlardan biri şüphesiz işgücü yapısındaki değişimdir. Küresel değişim ve gelişmeler iş gücü yapısında büyük dönüşümlere neden olmuş, yeni işgücü profili olarak literatürde sıklıkla anılan işgücü, bilgi işçisi olarak görülmeye başlanmış ve bilgi işçilerinin de iş yaşamı ve örgüt içerisindeki konumu ile ilgili bakış açısı da değişmiştir. İşgücü yapısındaki bu değişimler ve gelişmeler ile birlikte son dönemde, çalışanların iş yerlerine karşı duydukları güven, işlerine olan bağlılık ve örgütlere olan adanmışlıklarında belirgin bir düşüş gözlemlenmektedir.

Bunun yerine daha fazla güven duyma, yeteneklerini anlamlandırma, iş ve sosyal yaşam dengesi arama gibi bireysel beklentiler ön plana çıkmaya başlamıştır.(Akar, 2015) Hem örgüt hem de çalışan açısından daha kaliteli ve yaşanabilir bir sistem içerisinde bir iş ortamının oluşması karşılıklılık esası içerisinde performansın artmasına sebebiyet verecektir. İşveren ve yöneticiler nezdinde işin insancıllaştırılması olarak görülen çalışma yaşamı kalitesi ile çalışanın fiziksel gereksinimleri ile birlikte psikolojik, zihinsel ve sosyal gereksinimleri de karşılanacak ve dolayısıyla da çalışma koşulları daha arzu edilebilir hale gelecektir. (Beh ve Rose, 2007)

Bu perspektife göre, organizasyonlar çalışanların temel gereksinimlerini karşılamaya önem verecektir. Bireylerin maddi ve manevi ihtiyaçları, güvenlik ve sosyal ilişkiler

gibi temel gereksinimleri, işletmeler tarafından göz önünde bulundurulur ve çalışanların mutluluğu ve tatmini sağlanmaya çalışılır. Ayrıca, yeteneklerin farkına varılması ve gösterilebilmesi, çalışanların potansiyellerini geliştirebilecekleri ve etkili bir şekilde kullanabilecekleri bir ortamın oluşturulmasını içerir. (Özkalp ve Kırel, 2001) Hem ekonomik(fiziki), hem sosyal, hem psikolojik hem de zihinsel ihtiyaçları karşılanmış olan iş görenler karşısında örgütler, değişen işgücü yapısındaki zorluklarla asgari düzeyde uğraşırlar.

Green (2000), iş görene yönelik yaklaşımın ve iş görenle yapılan sözleşmelerin değişmesini zorunlu kılan dört ana etken olduğunu belirtmektedir. Bunlar, kariyer döngüsünün kısalması, teknolojinin hızla gelişmesi, işyerlerinde öğrenmeye olan talebin artması ve bireylerin yaşam ve sosyal hayata daha fazla odaklanma eğiliminde olmalarıdır. Bu değişimler arasında en büyük etkiye sahip olan ise kariyer döngülerindeki kısalmalardır. İş gücü yapısındaki bu denli keskin bir değişimin olmadığı geçmiş dönemde kariyer döngülerinde değişim günümüz iş yaşamından oldukça farklıydı. İş yaşamında, bireylerin gereken becerileri keşfetmeleri ve yaptıkları işteki yetkinliklerini geliştirerek verimliliklerini artırmaları ayrıca, durağan bir döneme geçiş yapmak ve 50'li yaşların ortasından sonra tam ya da yarı zamanlı çalışarak iş hayatını sonlandırmak da yaygın bir eğilimdi. İş gücü yapısındaki değişimle birlikte bu döngü süresi özellikle yeni beceri inşa etme ve geliştirme, 20 yıldan 20 aya düşmüştür.(Akar,2015)

Ekonomik, sosyal, kültürel hayat üzerinde ciddi etkileri bulunan küreselleşmenin çalışma hayatı üzerinde de kuşkusuz ciddi etkileri bulunmaktadır. Yeni iş gücü profillerinin ortaya çıkması dışında iş yapma biçimlerinde de bir takım değişimler yaşanmıştır. Daha hızlı, güçlü ve ucuz teknolojilerinin gelişmesi, pazarlara giriş engellerinin azalması ve yeni endürstrilerin ortaya çıkması bu değişimin tetikleyicisi olmuştur. Örgütsel faaliyet alanları sadece yerel ya da ulusal değil yeni uluslararası pazarlara yayılmıştır. Yaşanan bu değişimin bir takım nedenleri bulunmaktadır. Bunlar;(Rothwell, 2005)

- Hız İhtiyacı: Bilgisayar süreçlerinin yeniden yapılanıp daha efektif hale gelmesi, iş yapış süreçlerinin optimize edilmesi ve beraberinde verimliliğin artması. Üretim süreçlerinde gereksiz adımların ortadan kaldırılması, pazarlara çarpıcı bir şekilde giriş yapılması.

- İşverenin beceri talebi: Yaş alma ve emeklilikle ortaya çıkan yetenek kaybını karşılanması ve sisteme giriş yapacak olan potansiyeli ve performansı yüksek olan çalışanların sayısının gün geçtikçe azalması.
- İşveren ve işgören bağlılığının azalması: 1990'lı yıllardaki çalışma koşulları ile günümüzdeki çalışma koşulları arasında farklılıkların oluşması, eski çalışma şartlarında işte çalışmaya başlayan iş görenlerin emeklilik yaşına kadar aynı kurumda çalışma anlayışının yerini yoğun rekabet ortamında işverenlerin yüksek performanslı çalışanlarla sürdürmesi ve sözleşmelerini bu koşullarla devam ettirilmesi, paralelinde karşılıklı aidiyet duygusunun azalması, işgörenlerin belirsizlik ve güvensizlik ortamında sadakat anlayışının yok olması
- Entelektüel sermayenin önemi ve bilgi yönetimi: Operasyonlarda hızlı karar verme süreçleri ile entelektüel sermayenin değerinin artması ve beraberinde tüketicisine optimum ve tatminkar cevaplar sunma olanağının daha hissedilebilir hale gelmesi, buna bağlı olarak insan kaynağı kapasitesine bağlılığının ortaya çıkması, performansı ve potansiyeli yüksek çalışanların değerinin artması.
- Yetenek ve değerlerin önemi: İş ortamının hızı ve karmaşıklığı, yönetim karar süreçlerinin dinamikliği, yüksek yeterliliklere sahip işgörenlerin istihdamına olan talebin artması. Özellikle uluslararası kurumlarda yaşanan büyük etik skandallar, işgörenlerin etik değerleri gelişmiş kişi ve kurumlarla çalışmayı tercih etmesi, örgütlerin kurumsal kültüre bakış açısı gelişmiş lider ve çalışanlarla çalışmayı istemesine zemin hazırlaması.
- Yönetim Kurullarının aktifleşmesi: Hesap verilebilir bir örgüt anlayışı ile günümüz iş süreçlerinin yeniden yapılanması, yöneticilerin insan kaynakları alanında daha aktif rol oynamasına ve kollektif verimliliği sağlama amacı ile iş süreçlerine daha aktif katılımın olması

1.1.1.2. Yeni Normal: Bilgi Teknolojilerindeki Değişim ve Endüstri 4.0

Yeni normal için sıklıkla referans gösterilen gelişmelerden biri de küreselleşmedir.(Castellano, 2016) Küreselleşme, teknolojideki ilerlemeler ve artan rekabet, örgütlerin sürekli olarak değişim ve gelişim ihtiyacını doğurmuştur. Özellikle uluslararası ticaretin yaygınlaşması ve teknolojinin hızlı ilerlemesi, örgütlerin sınırlarını aşarak küresel piyasalarda var olmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda, örgütler, başarılı olabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için yetenekli çalışanların önemini daha fazla fark etmiştir.

Ticaretin uluslararasılaşmasıyla birlikte, şirketlerin farklı kültürlere ve pazarlara uyum sağlaması gerekmektedir. Bu, çalışanların kültürel farklılıklara duyarlılık göstermesini ve uluslararası deneyimi olan yetenekli kişilerin önemini artırır. Aynı zamanda, teknolojik gelişmelerle birlikte, iş dünyasında dijital becerilere sahip çalışanlar önemli bir rekabet avantajı haline gelmiştir.

Yetenek yönetimi, iş dünyasında insan odaklı bir yaklaşımdır ve bu süreçte işverenler, yetenekli ve nitelikli işgörenleri işe almak, geliştirmek ve elde tutmak için stratejik ve sistemli bir şekilde yaklaşırlar.

Sonuç olarak, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, iş dünyasında sürekli bir değişim ve gelişim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu da yetenek yönetimi uygulamalarının önemini artırmış ve örgütlerin rekabetçi avantaj elde etmeleri için yetenekli çalışanlara odaklanmalarını sağlamıştır. (Kermally, 2004) Bu çerçevede yeni normal düzende her bir iş kolu için önem arz eden bilgi ve bilişim teknolojilerinin yönetim literatüründe de etkisi oldukça fazladır. Bilgi teknolojileri, iletişim ve bilgisayar teknolojilerini içeren bir dizi teknolojiyi ifade eder ve bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması ve iletilmesini sağlar. Bu teknolojiler, hızlılık, interaktiflik gibi özelliklere sahiptir ve iş yaşamında çalışanların etkinliğini artırarak, yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunur.(Yalçın, 2019)

İş yapış şekillerinde yaşanan değişim ve dönüşümünde teknolojik ilerlemenin payı oldukça fazladır. Endüstri 4.0 da bu süreçlerin yeniden dizayn edilmesi ve değer zincirinin tüm halkaları arasında entegresyonunun sağlanması, az nitelikli iş gücünün gerçekleştirdiği işlerin otomizasyon aracılığı ile gerçekleşmesi, yüksek nitelikli iş

gücüne duyulan ihtiyaçların daha hissedilebilir olmasına sebebiyet vermiştir. Bu çerçeve de endüstri 4.0 yetenek yönetimi uygulamalarının bir nedensel alt başlığı olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.1.1.3. 21.Yüzyıl İşgücü: Kuşaklar Arası Perspektifler

Kuşak teorisi, tarih boyunca benzer zaman dilimlerinde doğmuş ve benzer sosyal ve ekonomik koşulları paylaşan insanlar arasında ortak özelliklerin olduğunu ifade eder. Bu teori, insanların doğdukları dönemin şartlarına ve yaşadıkları deneyimlere göre belirli özellikler taşıdığını ve benzer dünya görüşlerine sahip olduğunu öne sürer. Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi gibi faktörler, aynı yıllarda doğan bireylerin ortak deneyimleri ve özellikleri olduğunu vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, örneğin aynı kuşak içinde doğmuş insanlar, benzer siyasi, sosyal ve kültürel olaylara maruz kalır ve bu olaylar onların dünya görüşünü, değerlerini ve yaşam tarzlarını etkiler. Ayrıca, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, kuşaklar arasındaki deneyim ve yaşam tarzı farklarını da etkileyebilir. (Erden, 2012)
Benzer zaman içerisinde doğmuş benzer davranış ve değer yargılarına sahip olan bireylerin bu önemli özelliklerinin temelinde sadece kuşak teorisi yatmamakta fakat aynı zamanda kültürel sistemler ve geleneksel faktörlerde etkili olmaktadır. Kuşak teorisini karakterize eden iki önemli boyuttan birincisi doğum oranları ikincisi ise tarihsel süreç içerisinde yaşanan olaylardır. Bahsi geçen faktörlerden ilki olan doğum oranları; belirli zaman dilimi içerisindeki nüfus artış ve azalış oranlarıdır ve bir kuşağın doğum oranları düştüğünde, o kuşağın son bulması anlamına gelmektedir. İkinci önemli boyut ise; tarihsel süreç içerisinde yaşanan olaylar, aynı zaman diliminde doğmuş bireylerin benzer tarihsel ve toplumsal olayları paylaşarak aynı dünya düzenine maruz kalmaları şeklinde ifade edilebilir. Bu, aynı kuşak içinde yer alan insanların ortak deneyimlerinin, tarihî ve sosyal olayların sonuçlarına etkilenmeleri anlamına gelir. Aynı yıllarda doğmuş kişiler, benzer tarihsel olayları yaşar, toplumsal değişimlere tanık olur ve kültürel etkileşimleri aynı dönemde deneyimlerler. Bu benzer deneyimler, kuşakların dünya görüşü, değerleri ve yaşam tarzları üzerinde etkili olabilir ve belirli bir kuşağın kimliğini şekillendirmede önemli bir rol oynar. (Crumpacker, Crumpacker 2007)

Benzer zaman dilimi içerisinde doğmamış ve dolayısıyla benzer tarihsel ve toplumsal olayları paylaşmamış bireylerin ancak günümüz iş hayatında birlikte çalışması da çalışma yaşamında bir takım çatışmaların doğmasına sebebiyet vermektedir.

Gelenekçiler: Sessiz kuşak olarak da bilinen gelenekçiler büyük ölçüde Büyük Buhran ve II. Dünya Savaşından etkilenmişlerdir.(Castellano, 2016) Sessiz kuşak literatürde bebek patlaması kuşağından önceki kuşak olup bu kuşağa depresyon kuşağı, uyumlu kuşak ve radyo kuşağı da denilmektedir. Bu kuşakta doğanlar ilişki içinde bulunduğu kurumlara saygı gösterirler ve görevlerinin her şeyden önce geldiğine inanırlar. Bu kuşak için emniyet ve güven ağı oldukça önemlidir. (Castellano, 2016)

Bebek Patlaması Kuşağı*:* 1946-1964 yılları arasında doğmuş olan bireylere denir. II. Dünya Savaşı sonrası evlerine dönen askerlerle birlikte özellikle ABD de doğum oranları artmıştır. Bir önceki kuşaktan farklı olan bu kuşak daha refah dolu bir ortamda büyümüştür.

Bebek patlaması kuşağının bilinen en önemli özelliği gelenekselcilerin, yani anne ve babalarının aksine ben merkeziyetçi olmalarıdır. Bu zaman dilimi içerisinde doğmuş olanlar otoriteden hoşlanmayan, paylaşmayı sevmeyen bireylerdir.

X Kuşağı: 1965-1980 yılları arasında doğmuş olan X kuşağı doğum düşüş kuşağı olarak ta bilinmektedir.(Castellano, 2016) Önceki kuşak, savaş sonrası dönemde büyük zorluklarla karşılaşmış ve toplumun sorunlarını çözme konusunda yoğun bir çaba sarf etmiştir. Bu çalkantılı dönemde X kuşağı ise daha özgür bir ortamda yetişmiştir. Özellikle küresel anlamda siyasi faktörler ve özgürlükçü akımlar, bireyselciliğin ön plana çıkmasına ve X kuşağının kendi özgürlüğüne düşkün bir nesil oluşmasına neden olmuştur

X kuşağı, kendinden önceki kuşak gibi topluma karşı büyük bir vefa duygusu hissetmemekle birlikte, iş yaşamında sadık bir kitlenin oluşmasına katkı sağlamıştır. Bu kuşak, kariyerlerinde uzun süre aynı işyerinde çalışma eğilimindedir ve iş yaşamında stabiliteye önem verir.(Yelkikalan ve Altın, 2010) İş odaklı ve sorumluluk bilinci olan bu kuşağın bahsi geçen bu özelliği önceki kuşak ile iş hayatında çatışmasına sebebiyet vermektedir.

Y Kuşağı: 1981-1999 yılları arasında doğmuş olan kişilere Y kuşağı denilmektedir. Y nesli, iş yaşamına yaklaşımı ve tutumlarıyla önceki nesillerden farklılık gösteren bir

grup işgöreni temsil eder ve bu durum yöneticileri onları yönetirken yeni yöntemler aramaya zorlar. Y nesli, 1980 yılından sonra doğmuş bireylerden oluşur ve Amerika'da işgücünün %12'sini oluşturur. Bu neslin dünyaya bakışı, internetin ve aşırı bilgiye erişiminin yanı sıra aşırı ilgili ailelerin etkisiyle şekillenmiştir.

Y nesli, daha önceki işgören nesillerine göre farklı beklenti ve talepleri vardır. Özellikle insan kaynakları uzmanlarına göre, Y nesli oldukça esnek ve rahat bir çalışma ortamı ister. Anlamlı işlerde çalışmayı, yüksek ödüllendirilmeyi, mesleki özgürlüklerini korumayı ve iş-yaşam dengesini talep eden bir duruşa sahiptir. Bu neslin internet ve teknolojiyle büyümüş olması, onları dijital dünyaya aşina kılar ve esnek çalışma modellerine uyum sağlayabilirler. Ayrıca, kariyerlerinde anlam ve tatmin arayışı, sadece maddi getiri değil, kişisel gelişim ve amaçlarının da önemli olduğunu vurgular. Y nesli, iş yaşamında kendilerine daha fazla özerklik ve özgürlük tanınmasını, farklı roller ve projeler üstlenerek çeşitlilik içeren bir çalışma deneyimi yaşamayı tercih eder. (Akar,2015)

Z Kuşağı: 2000-2021 arasında doğmuş olan kuşağa Z kuşağı denilmektedir. Z kuşağı, Y kuşağından farklı bir şekilde teknolojinin içinde doğan bir kuşaktır. (Büyük, 2019) Dijital bir dünyaya doğan Z nesli, eğitim sürecine erken yaşlarda dahil olan, internetin sürekli kullanıcısı olarak nitelendirilen ve iletişim ve sosyal bağlantılarını tamamen dijital araçlarla sağlayan bir nesildir. Z nesli, zaman ve mekan sınırlarını aşabilen bir şekilde dijital dünyada aktif olarak varlığını sürdürür ve akıcılıktan ziyade hızlılık ve pratikliğe önem verir. Bu neslin iş yaşamına yaklaşımı, örgütlerin yeni yaklaşımlar geliştirmesi gerektiği bir alan olarak görülmektedir.(Akar, 2015) Geleneksel iş süreçlerine ve iletişim yöntemlerine alışık olmayan Z kuşağı, iş dünyasında dijital ve teknolojik yeniliklerin hızına uyum sağlayan bir çalışma ortamı ister. İşverenler, Z neslinin beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olarak esnek çalışma saatleri, telekomünikasyon olanakları ve dijital iletişim araçlarını aktif olarak kullanacakları bir iş ortamı sunmalıdır.

1.2. AŞIRI NİTELİKLİLİK ALGISINA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın kurumsal temelini oluşturan kişi çevre uyum teorisi ve bu teorinin alt boyutlarını oluşturan kişi- meslek, kişi- grup, kişi – örgüt ve kişi – iş uyumundan bahsedilecektir.

1.2.1. KİŞİ- ÇEVRE UYUM TEORİSİ

Niteliklilik algıları yüksek olan bireylerin bu algılarının temellerinde yatan bir takım nedenler bulunmaktadır. Aşırı niteliklilik algısının temelleri, 1800'lü yıllarda yönetim alanında inceleme konusu olmuş kişi- çevre teorisine dayanmaktadır. İlk olarak 1800'lü yıllarda, anketler aracılığı ile ölçülüp kişisel faktörler baz alınarak oluşturulan mesleki tercih modelleri insanları mesleklerle eşleştirmede kullanılmıştır. (Chartrand, 1991) 1909 yılında ise kariyer danışmanlığının babası olarak ta bilinen ve dünyanın ilk kariyer danışmanlık merkezini kuran Frank Parsons, işletmelerin çalışanlardan yeterince verim alamamasının temel nedenini, endüstride çalışanların rastgele yerlerde iş deneyimi kazanmış olmasına bağlamaktadır. Yani, işgücünün geçmişte kararsız ve plansız bir şekilde farklı iş alanlarında çalışmış olması, verimsizliğe ve uyumsuzluğa sebep olmuştur. Bu sorunun çözümü içinde mesleki tercihte ve kararda bireylere destek olabilecek bilimsel yöntemlerin kullanıldığı bir merkezin açılması ile giderileceğini belirtir.(Parsons ,1909)

Parsons'ın vefatından sonra yayımlanan Meslek Seçimi(Choosing a Vacation) adlı eseri kişi-çevre uyumu ile ilgili ilk çalışma olarak literatüre girmiştir. I. Dünya Savaşı sırasında askeri personelin niteliklerine en uygun pozisyonlarda görev alması hususunda Parson'ın çalışmalarından faydalanılmıştır. Özellikle örgütsel davranış alanında yaygın olarak kişi-çevre uyum teorisi kullanılmaktadır.(Lauver ve Kristof-Brown,2001)

Kişi-Çevre Uyumu modeli, davranış teorileriyle etkileşime dayanan bir yaklaşımdır ve temelinde, bireyin kişilik özelliklerinin içinde bulunduğu ortama uyum sağlamasının önemi vurgulanır. Bu uyumun sağlanması, bireyin iş performansının artmasına, iş memnuniyetinin yükselmesine ve birey için iş stresinin azalmasına katkı

sağlayacağı varsayılır (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005). Yani, bireyin kişisel özellikleri ve yetenekleri, çalıştığı çevreyle uyumlu bir şekilde bir araya geldiğinde, çalışanın işle ilgili olumlu sonuçlar elde etmesine yardımcı olacaktır. Bu uyum, hem işgörenin verimini artırarak iş performansını yükseltecek hem de iş tatminini olumlu yönde etkileyerek işteki stresi azaltacaktır.

Kişi-çevre uyumu en genel şekli ile Murray'ın (1938) İhtiyaç Baskısı Modeli (Needs-Press Model) ve Lewin'in (1951) Alan Teorisi'ne (Field Theory) dayanmaktadır. İhtiyaç baskısı model; kişilerin ihtiyaçları ve çevresel baskılar arasındaki ilişkiyi içermektedir. Bu ilişkiye göre kişilerin ihtiyaçlarının tatminin sağlanması veya baskılanması söz konusudur. (Ostroff ve Schulte, 2007).

Kişi-çevre uyumu, çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanmış olmasına rağmen, en genel anlamıyla kişilerin içinde bulundukları çevreyle etkileşim sonucu ortaya çıkan eşleşme, uygunluk veya benzerlik derecesi olarak ifade edilebilir (Edwards ve Shipp, 2007). Bu kavram, bireyin kişisel özellikleri, yetenekleri ve beklentileri ile çalıştığı ortamın özellikleri arasındaki uyumun derecesini yansıtır. Eğer kişinin kişilik özellikleri ve yetenekleri, çalıştığı çevrenin gereklilikleri ve kültürüyle uyumluysa, kişi-çevre uyumu artar ve bu durum olumlu sonuçlara yol açar. Bireyin kişi-çevre uyumu arttıkça, iş performansı, iş tatmini ve psikolojik iyilik hali gibi unsurlar olumlu yönde etkilenir. Bu nedenle, kişi-çevre uyumu, hem işgörenin hem de iş ortamının başarısı ve verimliliği açısından önemli bir kavramdır.

Kişi-çevre uyumu, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış biliminde önem verilen bir kavramdır. Bu kavram üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların meslek, grup, örgüt ve iş gibi farklı çevre düzeyleriyle olan uyumlarının iş yerinde önemli sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermiştir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işten ayrılma gibi çeşitli davranışlar, kişi-çevre uyumuyla ilişkilendirilmiştir.

Kişi-çevre uyumu, dört boyuttan oluşmaktadır: kişi-meslek uyumu, kişi-grup uyumu, kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu (Kristof, 1996). Bu dört boyut arasındaki uyum, çalışanların iş yerindeki davranışlarını ve tutumlarını etkiler. Eğer çalışanlar, içinde bulundukları çevreyle uyumluysa, iş tatmini artar, örgüte bağlılık ve örgütsel

vatandaşlık davranışları gösterme eğilimi yükselirken, işten ayrılma niyeti azalır. Bu nedenle, kişi-çevre uyumu iş yerindeki çalışanların etkinliği ve iş performansı açısından önemli bir faktördür ve örgütler, çalışanların bu uyumu sağlamalarına destek olacak politikalar ve uygulamalar geliştirmeye önem vermelidir.

1.2.1.1. KİŞİ MESLEK UYUMU

Kişi-meslek uyumu, bireyin kişisel karakteristik özellikleri ile seçmiş olduğu meslek ve mesleki ortam arasındaki uyum ve benzeşmeyi ifade eder. Bu kavram, kişinin sahip olduğu yetenekler, değerler, ilgi alanları ve kişilik özellikleri gibi kişisel faktörlerin, tercih ettiği meslek ve çalıştığı mesleki ortamla ne kadar uyumlu olduğunu gösterir. Eğer bir kişi seçmiş olduğu meslek ve iş ortamı, kişisel karakteristikleriyle uyumlu ise kişi-meslek uyumu yüksek olur.(Kristof, 1996) Kişi-meslek uyumu, bireylerin iş tatmini ve motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Eğer bir kişi, seçtiği meslekte kullanabileceği yeteneklerini ve ilgi duyduğu alanları buluyorsa, işini daha motive bir şekilde sürdürebilir ve başarıya ulaşabilir.

Kişi-meslek uyumu, işgörenin iş performansı ve verimliliği açısından da önemlidir. Eğer kişi, seçtiği meslekte ve çalıştığı ortamda yeteneklerini ve ilgi alanlarını kullanma fırsatı bulursa, işte daha başarılı ve etkili olabilir. Bu nedenle, bireylerin kişisel özelliklerini ve mesleki tercihlerini dikkate alarak uygun bir meslek seçimi yapmaları, kişi-meslek uyumunu artırabilir ve çalışanların iş yaşamında daha tatmin edici ve başarılı olmalarına katkı sağlayabilir.

Aşırı niteliklilik algısının en temel problematiği çalışanların niteliklerini doğru şekilde sergileyemediği bir ortamda ve meslek grubunda veya kendi niteliklerinden çok daha düşük niteliklere sahip olan bireylerin de benzer iş ve görevleri yerine getirdiği durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Kişi-meslek uyumu, genellikle iki farklı şekilde değerlendirilmektedir. İlk olarak, bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerinin işle uyumu incelenir. Bu uyum, bireyin sahip olduğu yeteneklerin ve becerilerin, tercih ettiği meslekte ve çalıştığı iş ortamında ne kadar etkin bir şekilde kullanılacağını ifade eder. Eğer bireyin bilgi ve becerileri, tercih ettiği meslek ve işin gerektirdikleriyle uyumlu ise, birey-meslek uyumu olumlu bir şekilde değerlendirilir. İkinci olarak, bireyin değer verdiği, ihtiyaç duyduğu veya

tercih ettiği durum ile işten elde edeceği doyum arasındaki uyum incelenir. Bu uyum, bireyin seçtiği meslekte ve çalıştığı iş ortamında, kendi değerleri, ihtiyaçları ve tercihlerine uygun bir tatmin ve doyum elde edip edemediğini de ifade eder. Eğer birey, işinden beklentilerini ve kişisel değerlerini karşılayacak bir doyum sağlıyorsa, birey-meslek uyumu olumlu kabul edilir. (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005).

Holland'ın (1985) araştırmasında, kişilerin sahip oldukları karakteristik özelliklerle meslekler arasındaki uyumu belirlemek için 6 farklı kişilik tipolojisi kuramı geliştirilmiştir. Bu kurama göre, kişiler temel olarak gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci veya gelenekçi kişilik özelliklerine sahip olabilirler. Herhangi bir kişinin, sahip olduğu yetenek ve niteliklerle uyumlu mesleklerde istihdam ediyor olması o kişinin daha yüksek performans sağlamasına olanak tanır. Kişi, meslek seçimi kararında bulunurken birçok etmeni göz önünde bulundurur ve akabinde bir karar verir. Bu süre zarfında kişinin deneyimi, beklentisi, yetenek ve nitelikleri, geçmiş yaşantısı ve ekonomik faktörler seçiminde önemli etkenler arasında yer alır. Meslek seçimi akabinde kişinin ruh ve beden sağlığı ve sosyal ilişkileri onun yaşam standardını etkiler. Kişinin seçtiği meslek sadece fiziki (ekonomik) ihtiyaçlarını değil fakat aynı zamanda sosyal, zihni ve psikolojik ihtiyaçlarını da etkiler.

Mesleki doyumu yaşamayan kişilerde tükenmişlik ve stres ortaya çıkmakta ve nihai olarak kişinin performansı olumsuz etkilenebilmektedir.

1.2.1.2. KİŞİ GRUP UYUMU

Kişi-grup uyumu, bireyin sahip olduğu özellikler ve değerler ile içinde çalıştığı veya çalışacağı grup arasındaki benzeşme ve uygunluk durumunu ifade eder. Bu kavram, bireyin kişisel karakteristikleri, yetenekleri ve değerleri ile çalıştığı grup veya ekip arasındaki uyum ve etkileşimi ifade eder.(Kristof,1996) Eğer bireyin kişilik özellikleri, değerleri ve çalışma tarzı, içinde yer aldığı grupla uyumlu ise kişi-grup uyumu olumlu olarak kabul edilir. Bu uyum, bireyin grup üyeleriyle etkili bir iletişim kurmasına, işbirliği içinde çalışmasına ve ortak hedeflere ulaşmasına katkı sağlar. Aynı zamanda, kişi-grup uyumu, bireyin grup içinde daha mutlu ve tatmin olmuş hissetmesine de olanak tanır. Kişi-grup uyumu, grup içindeki verimlilik ve işbirliği

açısından önemlidir. Uyumlu bir çalışma ortamında, grup üyeleri birbirlerini destekler, farklı yetenekleri bir araya getirerek daha etkili bir şekilde çalışır ve başarıya ulaşma olasılıkları artar. Bu nedenle, özellikle ekiplerin ve grupların başarılı bir şekilde işbirliği yapması ve verimli çalışması için kişi-grup uyumuna dikkat edilmesi gerekmektedir.

Grup, insanların bir araya gelerek birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde olduğu, diğer bireylerin farkında olduğu ve kendilerini bir topluluk olarak algıladıkları bir yapıyı ifade eder. Bu yapı, üyeler arasında psikolojik bir bağ oluşturur ve ortak bir amaca veya paylaşılan bir ilgi alanına dayanabilir..(Scanlon & Keys,1983) Grup kavramının yönetim sürecine ilk defa dahil oması Kurt Lewin'e dayanmaktadır.

Metzler (2005) tarafından yapılan bazı araştırmalara göre, kişi grup uyumu, kişi örgüt uyumundan daha fazla açıklayıcı güce sahip olabilmektedir.

Kişi-grup uyumunun derecesi, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının grubun ne ölçüde karşıladığıyla veya bireyin kişiliği ile örgütsel bağlamın uygunluk düzeyiyle ilişkilidir (Valentine, 2002). Yani, çalışanların kişilik özellikleri ve değerleri ile çalıştıkları grup arasında uygunluk düzeyi, kişi-grup uyumunun belirlenmesinde önemli bir etkendir. Eğer çalışanların kişisel karakteristikleri ve grup içindeki ihtiyaçları uyumluysa, kişi-grup uyumu yüksek olur.

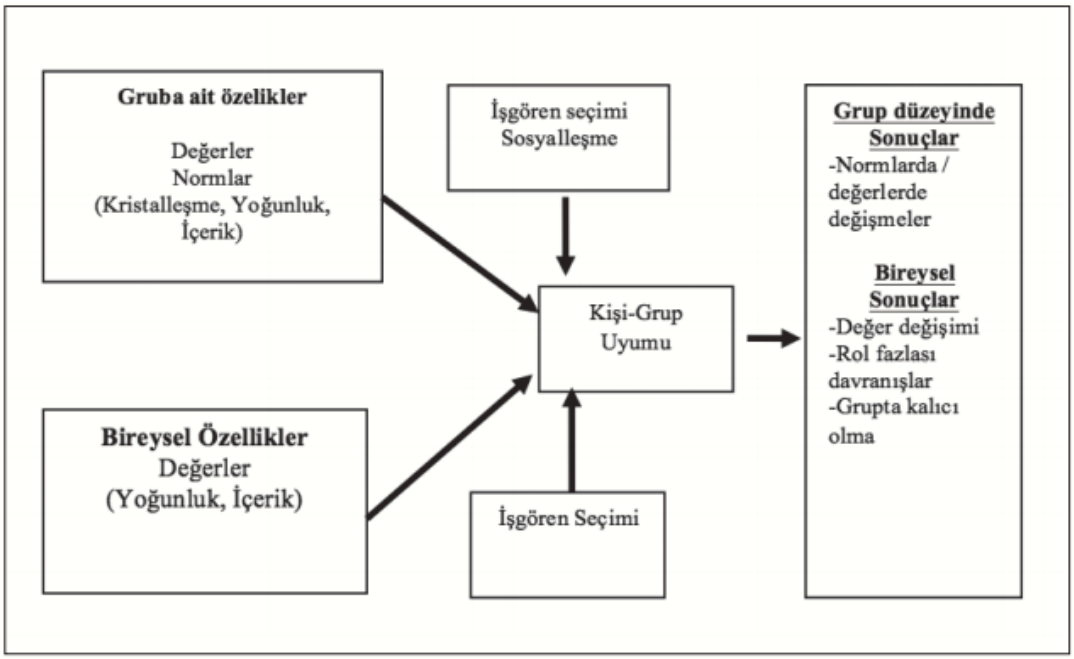
Kişi grup arasındaki uyumsuzluk ve uyuşmama hali ya da aralarındaki uyum yeterince kuvvetli olmadığı zaman, kişinin duygu ve davranışları bu durumdan etkilenir. Bu olumsuz etkileşim nihayetinde birey, gruba karşı tepkisel yaklaşabilir ya da gruptan kendini soyutlayabilir.

Autry ve Daugherty (2003) tarafından yapılan çalışmaya göre bireylerin bir gruptan ayrılma nedenleri arasında kendini grupta mutsuz hissetme, gruptaki kültürü yanlış anlama ve yetersiz aitlik duygusu önemli bir rol oynamaktadır. Bu faktörler, bireylerin grup içindeki deneyimlerini ve bağlılıklarını etkileyerek gruptan ayrılma kararı almalarına yol açabilir. Yani, eğer bir birey kendini grupta mutsuz ve tatminsiz hissediyorsa, gruptaki kültürü ve dinamikleri doğru bir şekilde anlayamamış olabilir ve bu durum da aitlik duygusunun zayıflamasına neden olabilir. Bireylerin gruptan ayrılma kararları, gruptaki sosyal ilişkileri ve ortak amaçlara olan bağlılıklarıyla da

yakından ilişkilidir. Eğer birey gruptaki diğer üyelerle uyumlu bir ilişki kuramıyorsa veya grup içinde kendisine ait hissetmiyorsa, bu durum gruptan uzaklaşma eğilimini artırabilir. Aynı şekilde, bireyin gruptaki kültürü yanlış anlaması veya gruptaki değerleriyle örtüşmeyen bir ortamda bulunması, grupla bağlantısını zayıflatabilir.

Gruplar, kendilerine özgü değerler ve normlara sahiptir. İş görenler ise, örgüte katılırken kendi değerleriyle birlikte gelirler. Bireysel ve grup değerleri, işe alım süreci ve örgütsel sosyalleşme süreci aracılığıyla uyumlu hale getirilir. Bu sayede, bireylerin kişisel değerleri ve gruptaki değerler arasında bir uyum sağlanır ve birey-grup uyumu gerçekleşir. Birey-grup uyumu, hem grupta hem de bireysel düzeyde önemli sonuçlar doğuran kritik bir etkileşimdir. Grup açısından, norm ve değerlerde olumlu yönde değişim ve yenileşme anlamına gelir. Bu da grubun daha etkin ve verimli çalışmasını sağlar. İş görenler açısından ise, uyumlu değerlerle gruba dahil olmaları, rol beklentilerine uygun davranış sergilemelerini ve grupta kalıcı olma isteğini artırır. (Sezgin,2006)

Şekil -2 de kişi – grup uyumu için bir model sunulmuştur.(Sezgin,2006)



Kaynak: Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 14, (3) 333-349

Şekil 2: Kişi Grup Uyumu için Bir Model

Benzerlik – Çekim Yaklaşımı ya da Paradigması kişi – grup uyumu ile ilişkili bir yaklaşımdır. Byrne (1971) tarafından ileri sürülen "Benzerlik-Çekim Yaklaşımı ya da Paradigması'na göre kişiler kendilerine benzeyen kişilerden etkilenmekte ve o kişileri etkilemektedir. Bu bakış açısı bireyi daha güçlü kılacağından benzer nitelik, yetenek, değer ve tutuma sahip olan bireyler zaman içerisinde aynı grup içerisinde olacaklardır. Benzerlik –çekim paradigması kişilerin etkileşim içerisinde olduğunu referans alır. Bu yaklaşıma göre, insanlar genellikle benzer değerlere, ilgi alanlarına veya kişilik özelliklerine sahip kişilerle daha iyi anlaşır ve iletişim kurmada daha rahat hissederler. Aynı zamanda, benzer özelliklere sahip bireylerin bir araya geldiği homojen gruplarda, grup üyeleri arasında daha güçlü bir sosyal bağ ve aidiyet hissi oluşur. Bu da grup içinde işbirliğini artırır ve gruptaki uyumu güçlendirir. Bu yaklaşım, özellikle iş ortamlarında ve sosyal gruplarda grup dinamiklerinin anlaşılması ve yönetilmesinde önemlidir. Benzer değerlere sahip ve birbirine benzeyen kişilerin bir araya gelmesi, grup içinde daha uyumlu bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca, grup üyelerinin benzerliklerinden dolayı birbirleriyle daha iyi anlaşabilmeleri, çatışma ve iletişim sorunlarının azalmasına yardımcı olabilir.

Staples ve Zhao (2006) tarafından yapılan araştırmada, kişi-grup uyumunun grup performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada, örgütlerin alt kademelerinde, grupların performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak, heterojen grupların homojen gruplara göre iş tatmini açısından daha düşük olduğu, grup içi bağlılığın daha az olduğu ve daha fazla çatışmanın yaşandığı bulunmuştur. Heterojen gruplarda farklı kişilik özelliklerine sahip ve farklı değerlere sahip kişiler bir araya geldiği için, grup içinde uyumsuzluk ve çatışmaların yaşanma olasılığı daha yüksek olabilir. Bu da, grup üyelerinin iş tatmini düzeyini ve grup içindeki bağlılığını olumsuz etkileyebilir. Öte yandan, homojen gruplarda üyelerin benzer değerlere ve kişilik özelliklerine sahip olması, grup içinde daha uyumlu bir çalışma ortamının oluşmasına ve daha az çatışmanın yaşanmasına katkı sağlayabilir. Bu da, grup üyelerinin iş tatminini artırabilir ve grup içindeki bağlılığı güçlendirebilir. Örgütlerin, grup oluşturma süreçlerinde kişi-grup uyumunu dikkate alması ve grup yapısına uygun bir şekilde düzenlemesi önemlidir.

1.2.1.3. KİŞİ ÖRGÜT UYUMU

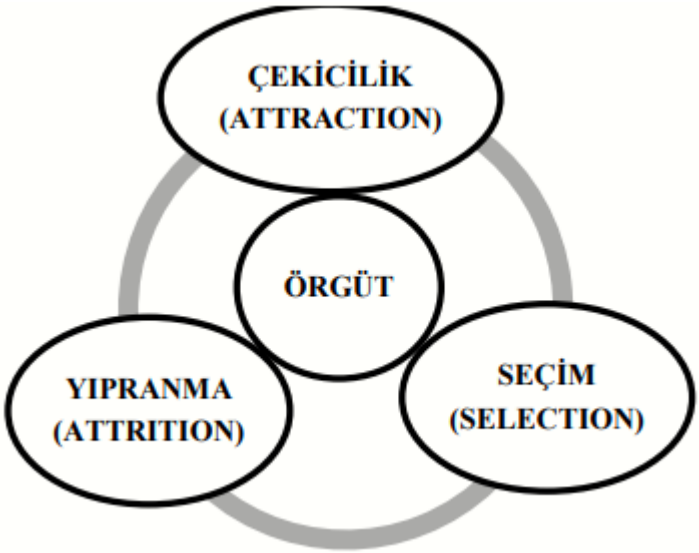
Kişi-örgüt uyumu, Kişi-çevre uyumunun (person-environment fit) bir alt boyutunu ifade eder ve (Vilela vd., 2008) işgörenin örgüt ile uyumunu kapsar. (Vilela vd., 2008)

Kişi çevre uyumunun bir alt boyutu olan kişi örgüt uyumunda kişinin değerleri ile örgütün norm ve değerleri arasında uyum/benzeşme söz konusudur.(Kristof, 1996) Örgütle bütünleşik bir birey, niteliklerini örgütün performansı için kullanacak ve karşılıklı bir kazanım söz konusu olacaktır.

Kişi-örgüt uyumu, temelde çalışanların kişilik özelliklerine uygun örgütlerde daha iyi performans gösterecekleri ve başarılı olacakları düşüncesine dayanır, bu görüş Tom (1971) tarafından öne sürülmüştür. Kişi-örgüt uyumu, kişiyi iş, grup ya da meslekle bütünleştiren ve ona özgü uyumdan daha ziyade kişinin organizasyonla bir bütün olarak uyumunu odaklanmaktadır.(Kim, 2012) Bir iş görenin kişilik özellikleri ve değerleri, örgütün kültürü ve iş yapış şekliyle uyumlu ise, kişi-örgüt uyumu sağlanmış olur ve bu durumda iş görenin örgüt içinde daha iyi performans gösterme olasılığı artar.

Kişi-örgüt uyumu, bireylerin kişisel özellikleri ile örgütsel özellikler arasındaki benzerliği ifade eder. Daha geniş bir ifade ile bireylerin kişilik özellikleri, değerleri, amaçları ve tutumları ile örgütün kültürü, iklimi, değerleri, amaçları ve kuralları gibi örgütsel özellikler arasında bir uyum ve uygunluk durumuna denir. Bu uyum, bireylerin örgüte uyum sağlaması ve örgüt içindeki sosyal entegrasyonunu etkileyen önemli bir kavramdır (Chatman, 1989).

Kişi örgüt uyumu Schneider'in (1987) ASA modelinden geliştirilmiştir. ASA(Attraction-Selection-Attrition) modeli Cezbetme- Seçim- Pişmanlık/Yıpranma üzerine kurgulanmıştır.



Şekil 3: ASA Modeli(Attraction-Selection-Attrition) Schneider'in modelinden uyarlamıştır. (1987)

Schneider'ın (1987) kişi-örgüt uyumuna ilişkin modeli, çalışanların organizasyon içindeki deneyimlerini ve uyumunu açıklamayı amaçlayan önemli bir teorik çerçevedir. Bu model, üç ana unsuru içerir:

- Çalışanlar, farklı yöntemlerle bir araya gelmiş örgütsel yapılarını çekici bulabilirler.
- Organizasyonlar, resmi ve gayri resmi seçim uygulamaları sonucunda örgütün değerleri ile aynı yönde olan çalışanları sisteme dahil etmek ister
- Kişiler örgüt içerisinde örgütle bütünleşik olamaz ve uyumsuz olursa bilinçli ya da gönülsüz bir şekilde örgütten ayrılır.
- Örgüt ile aynı değerlere sahip çalışanların seçilmesi, zamanla örgüt içinde değerler açısından homojenlik ve uyumluluk durumunun oluşmasına neden olur. Bu homojenlik ise merkezde bulunan örgütün kültürünü oluşturur. Örgütte varlığı devam eden çalışanlar ise örgüt kültürünü oluşturur.

Bu modelin temelinde karşılıklı çekim ve uyum söz konusudur. Örgütlerin niteliklerine ve değerlerine uygun adayların işletmeye çekilmesi o işletme için elzemdir. Ancak bu konuda örgütün nitelikli ve potansiyeli yüksek adaylar tarafından cezbedilmesi gerekmektedir. İş arama süreçleri içerisinde adaylar kendi değerleri ile uyumlu olan kurumları tercih edeceklerdir. ASA (Attraction-Selection-Attrition) teorisi, kişilerin sahip oldukları özelliklerle uyumlu örgütlerin özelliklerinin çeşitlilik

gösterdiğini ve bu nedenle kişilerin kendi değerlerine, ihtiyaçlarına ve kişiliklerine uygun örgütlerde çalışmayı tercih ettiklerini açıklar (Yıldız, 2013).

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde kişinin kendi tutum, değer ve tercihleri ile uyumlu özelliklere sahip kurumlar o kişiler için cazibe haline gelmektedir.(attraction). Bu kişilerin hangi organizasyonu tercih ettiği raslantısal değildir. Çekicilik düzeyi yüksek olduğunda, kişi örgütte yerini alabilir ve her iki taraf birbirini cezbedebildiği sürece kişi örgütün bir parçası olarak kalmaya devam eder. Ancak, uyum konusunda bir sorun yaşandığında ya da taraflardan biri uyumsuzluk yaşarsa, kişi ve örgüt birbirinden ayrılır (Wheeler vd., 2007).

Hoffman ve Woehr (2006) kişi örgüt uyumunun ölçümü yapılırken 3 farklı gruplandırmadan bahsetmiştir.

- Objektif uyum, kişi ve örgüt hakkında ayrı ayrı bilgilerin toplanması ve akabinde bu bilgilerin karşılaştırılarak uyum derecesine bakılmasıdır. (O'Reilly vd.,1991)
- Subjektif uyum, çalışanların diğer örgüt üyeleri ile uyumlu olma derecesini doğrudan kendi perspektifleriyle değerlendirmelerini ifade eder. Bu, örgütlerin çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını anlamak ve geliştirmek için önemli bir araçtır. Aynı zamanda, kurumsal kültürün ve çalışma ilişkilerinin etkili bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunan değerli bir ölçüttür (Lauver ve Kristof-Brown, 2001).
- Algılanan uyum ise, kişinin kendisine ve istihdam ettiği örgüt ile ilgili algıladığı örgütsel özelliğe olan uyumuna denir.

Hoffman ve Woehr (2006) tarafından belirtildiği gibi, sübjektif uyum ile algılanan uyum, amacı açısından birbirine benzer olabilir, ancak ölçüm yöntemleri farklıdır. Algılanan uyum, genellikle anketler veya ölçekler kullanılarak elde edilir ve çalışanların belirli sorulara verdiği cevaplar üzerinden değerlendirme yapılır. Bu ölçüm yöntemi, katılımcıların görüş ve deneyimlerini sistematik bir şekilde değerlendirmeyi sağlar. Öte yandan, sübjektif uyum, kişinin kendi öz değerlendirmeleri ve içsel deneyimleri ile gerçekleşir. Bu durumda, çalışanlar kendi iç dünyalarını ve hissettiklerini göz önünde bulundurarak uyum seviyelerini belirlerler.

Çeşitli araştırmalar, kişi-örgüt uygunluğunun örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırdığı ve çalışanların performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermektedir (Zhu ve Chen, 2005).

Araştırmalar, yüksek kişi-örgüt uyumunun yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarına neden olduğunu göstermektedir. (Chatman, 1989; Kristof, 1996; Zhao, 2009)

Kişi ve örgüt arasındaki uyumsuzluk veya uyumun düşük olması hali ise, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açmaktadır. (Chatman, 1989; Kristof, 1996; Zhao, 2009). Örgüte adaptasyon düzeyi düşük olan bireyler böylelikle daha fazla verimlilik karşıtı iş yeri davranışı sergileyecektir.

1.2.1.4. KİŞİ İŞ UYUMU

Bir işletme için en önemli husus günümüz iş dünyasında yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede varlıklarını devam ettirmesidir. Ancak dahada önemlisi yetenekli çalışanın yetenekleri ile işin talepleri ve aynı zamanda işin içeriği ile çalışanın ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Akar (2015) tarafından yapılan araştırmaya göre, performansı yüksek olan işletmelerdeki en belirgin özellik, iyi yeteneğe sahip olmaktır. Yetenekli ve nitelikli çalışanlar, işletmelerin başarısı ve sürdürülebilirliği için büyük bir öneme sahiptir. Yetenekli çalışan, ihtiyaçlarına uygun bir örgütte var olmak isterken, örgütte işin özellikleri ile uyumlu yeteneklerin işletmeye dahil olmasını arzular. Ancak hayatta içine doğduğumuz birçok faktör kendimizi tanıma ve yeteneklerimizi keşfetme yönünde engel teşkil edebilmektedir. Öğrenilmiş kalıpların içine doğup ve bu kalıplarını dışına çıkmak için onları farketmekte bir yol gösterici yoksa çoğu zaman kişi işe ile uyumsuzluk yaşayabilir.

Bu zorluklar ekseninde her bir kişi yaşamı boyunca hayatına yön verecek bir takım kararlar almak zorunda kalmaktadır. Kişi, iş hayatı ile ilgili alternatifler arasında en doğru seçimi yapma konusunda bazen idealist davranamayabilir ve dolayısıyla sahip olduğu yetenekleri, karakteristik özellikleri, almış olduğu eğitimi ve olmak istediği iş alanını harmonize etmekte güçlük yaşayabilir.

Kişi iş uyumu, “talep-yetenek” ve “ihtiyaç-arz” ilişkisi ile açıklanır. "Talep-yetenek" ilişkisi, çalışanın sahip olduğu yeteneklerin ve becerilerin, işin

gerekliliklerine uyum sağlamasını ifade eder. Yani, bir çalışanın işte başarılı olması için gerekli olan becerilere sahip olması ve bu becerileri etkin bir şekilde kullanabilmesi, talep-yetenek uyumunu oluşturur. Eğer çalışanın yetenekleri işin gerekliliklerileyle uyumlu değilse, çalışanın performansı düşebilir ve işte memnuniyetsizlik yaşanabilir. "Ihtiyaç-arz" ilişkisi ise, çalışanın işteki ihtiyaçları ve isteklerinin, işin özellikleriyle örtüşmesini ifade eder. Çalışanların işte tatmin olması ve bağlılık göstermesi için, işin sunduğu fırsatlar, ödüllendirme sistemleri, çalışma koşulları gibi unsurların, çalışanların ihtiyaçlarına ve isteklerine uygun olması önemlidir. Eğer çalışanın ihtiyaçları ve istekleri işin özellikleriyle uyumlu değilse, çalışan tatminsizlik yaşayabilir ve motivasyon düşebilir.(Kristof, 1996).

Edwards(1991)' a göre kişi iş uyumu iki farklı türde ifade edilmektedir. Bunlardan ilki talep yetenek uyumu (demand-abilities fit), ikincisi ise ihtiyaç arz uyumudur.(needs-supplies fit). Bu kavramlar farklı literatürde ; "talep-kabiliyet" ve "ihtiyaç ve ihtiyaçların karşılanma" uyumu olarak da ifade edilir.

Talep-yetenek uyumunda kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerinin işin taleplerini karşılamak adına ne derecede yeterli ve uyumlu olduğu önemli iken; ihtiyaç arz uyumunda ise işin özelliklerinin ve çalışanın fiziksel, sosyal ve zihni ihtiyaçlarını ne derece de karşılandığı önemlidir. Kişilerin ihtiyaçlarının kurum tarafından karşılanması sadece fiziksel/ekonomik değil fakat aynı zamanda sosyal, psikolojik ve zihni ihtiyaçlarının karşılanarak gerçekleşmesi gerekmektedir. İhtiyaçlarının örgüt tarafından karşılandığının farkına varan kişi ile iş arasında uyum oluşur. Örneğin; kişinin istihdam ettiği işletmede kişiye özerklik tanınması ve finansal güvenlik gibi ihtiyaçlarının örgüt tarafından sağlanması. Bu kişilerin daha fazla iş tatmini sağlayacağı ve örgütlerine olan bağlılık derecelerinde ciddi oranda artışlar olabileceği söylenebilir.(Vogel ve Feldman, 2009)

Kristof-Brown vd."nin (2005) yaptıkları meta analiz çalışmasında kişi-iş uyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü olduğu, işten ayrılma niyeti ile de negatif yönlü ilişkisi olduğu bulgulanmıştır.

Örgütün etkili ve verimli olarak işleyişini arttırabilen kişinin hür iradesi ile gerçekleştirdiği örgütsel vatandaşlık davranışında, iş tatmini ve performansında kişi-iş uyumu, çalışanı pozitif yönde etkilemektedir.(Vogel ve Feldman, 2009)

Bu araştırmaya göre, yeteneklerle ve beklentilerle uyumlu olan bir işte çalışmak, çalışanların vatandaşlık davranışlarını artırıcı etkide bulunabilmektedir (Farzaneh vd., 2014). Bu durum, işgörenlerin işlerine olan bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir.

1.3. AŞIRI NİTELİKLİLİK ALGISINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde aşırı niteliklilik algısına ilişkin literatür taramasından hareketle kavramların neler olduğu, ortaya çıkış şekilleri, öncül ve sonuçlarından bahsedilecektir.

1.3.1. AŞIRI NİTELİKLİLİK ALGISI

Günümüzde işletmelerin aşırı rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeleri ve üstünlük sağlayabilmeleri için en önemli kaynak insan kaynağıdır. İşletmelerin sahip olduğu insan kaynağından en etkili ve verimli şekilde fayda sağlayabilmesi içinde doğru adayın doğru pozisyonda bulunması ve niteliklerine uygun iş ortamının yaratılması gerekmektedir. Görev nitelik uyumu bir işletme için hayati derecede önem arz etmektedir. En genel hali ile işin özellikleri ve çalışanın niteliklerinin uyumlu olmadığı durumlarda çalışan mutsuz olacak ve örgüt performansından bahsedilemeyecektir. Doğru adayın doğru pozisyonda yer alması hususu her ne kadar sübjektif bir konu olsa da mümkün olduğunca değerlendirmelerin ve eşleştirmelerin objektif kriterlere göre yapılması önemlidir. Arzu edilen ise bu objektiflik halinin kurumlarda uygulanması olsa da ancak bazı durumlarda gerek yetenek seçimi ve onların doğru pozisyonlara yerleştirilmesi gerekse bu bireylerin kendileri ile ilgili düşünce, görüş ve algıları bu objektifliğin gerçekleşmesine engel olmaktadır. Bir başka ifade ile çalışanlar kendilerini mesai arkadaşları ile karşılaştırmakta ve eğitim, bilgi, tecrübe ve beceri gibi niteliklerini bahsi geçen iş arkadaşlarından üstün görmekte

ya da kendilerini icra etmiş olduğu işle uyumlu bulmamakta daha doğrusu işini küçük görebilmektedir. Tam da bu nokta da bireyde aşırı niteliklilik algısı oluşmaktadır.

Genel olarak aşırı niteliklilik kavramı, kişilerin eğitim durumları, becerileri, deneyimi ve kabiliyetleri gibi sahip oldukları niteliklerin işin gerektirdiklerinden fazlasını karşılaması anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile çalışandan talep edilen işin, çalışanın potansiyelinin altında kaldığı durumu ifade eder.

Uluslararası literatürde "overqualification"(Erdogan, 2011), olarak adlandırılan bu kavram, ulusal düzeyde ise farklı isimlerle de ifade edilebilir. Algılanan aşırı niteliklilik (Akbıyık, 2016), aşırı vasıflılık(Uçar, 2016) veya fazla niteliklilik (Akın ve Ulukök, 2016; Uçar, 2016) gibi terimlerle de anılmaktadır.
Kavram ilk kez 1976 yılında Freeman tarafından yazılan "The Overeducated American" adlı kitapta kullanılmıştır. Freeman'ın çalışmasına göre, artan eğitim düzeyi ile birlikte daha fazla kişi yüksek öğrenim almış ve daha nitelikli işlere girmek istemiştir. Ancak, işgücü piyasasındaki talep, eğitimli işgücünün arzından daha düşüktü. Bu nedenle, işgücü piyasasında ciddi bir arz fazlası oluşmuş ve birçok eğitimli kişi, eğitim ve niteliklerine uygun işler bulmakta zorlanmıştır. Freeman'ın çalışmasında, eğitimli insan gücünün işgücü piyasasında ciddi bir arz fazlası oluşturduğu ve bu durumun uzun yıllar boyunca devam edeceğinin öne sürüldüğü belirtilir. Bu durum, üniversite diplomalarının değerinin giderek azalacağı endişelerini dile getirmektedir. Aşırı niteliklilik kavramı ayrıca eksik istihdamın koşullarından biri olarak değerlendirilmektedir ve eksik istihdamın da birden fazla boyutu bulunmaktadır. (Erdogan vd.,2011) Bu koşullar arasında en sık karşılaşılanı ise çalışanın sahip olduğu bilgi, deneyim ve becerinin işin gerekliliğinden daha fazla olması ,işini icra edebilmek için gereken bilgi, deneyim ve becerilerini eksik kullanmasıdır.

Eksik istihdamla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, kavramın 5 ayrı boyuttan oluştuğu söylenebilir. (Feldman, 1996; Thompson vd., 2013).

Bunlar;

- *Eğitim açısından eksik istihdam,* (kişinin sahip olduğu eğitim düzeyinin işin gerekliliklerinden daha fazla olması durumu),
- *Deneyim açısından eksik istihdam*, (kişinin sahip olduğu tecrübenin hali hazırdaki işi gerçekleştirmek için olması gereken tecrübe seviyesinden daha fazla olması),
- *Ücret açısından eksik istihdam,* bir kişinin mevcut işinde bir önceki işine göre daha düşük bir ücretle çalışması veya aynı işi yapan diğer iş arkadaşlarına kıyasla yüzde yirmi daha az ücret alması durumudur
- *Çalışma şekli açısından eksik istihdam (tam zamanlı çalışmak isteyen bir kişinin kısa zamanlı, kısa zamanlı olarak çalışmak isteyen bir kişinin de tam zamanlı olarak çalışması)*
- *Çalışma alanı açısından eksik istihdam* (kişilerin niteliklerine uygun alanların dışında olan bir işte çalışması)

Özellikle eğitim, deneyim ve ücret bakımından eksik istihdamda ayrı ayrı her biri ya da hepsinin bir arada olduğu durum veya durumlarda çalışanların aşırı niteliklilik algıları oluşmaktadır.

Aşırı niteliklilik kavramı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde kavramın objektif ve sübjektif olmak üzere iki boyuttan oluştuğu ifade edilebilir. (Luksyte, Aleksandra vd. ,2011) Objektif boyutu işin gereklilikleri dolayısıyla kazanılmış özellikleri ifade ederken, sübjektif boyutu ise çalışandan çalışana farklılık gösterecek kişisel algıyı ifade etmektedir. Objektif aşırı niteliklilikte, kişinin sahip olduğu ve işin icra edilmesi için gerekli olan niteliğin bir dış gözlemci ya da uygun bir araştırma ölçümü ile belirlenmesi mümkün olmakla birlikte sübjektif aşırı niteliklilikte bizzat kişinin kendi bilgi, beceri ve deneyimini kendi değerlendirme ve karşılaştırma kriterleri ile gerçekleştirmesi söz konusu olmaktadır. Bu sebeple çalışanların kendi algılarına yönelik bir araştırma yapılacağından bu çalışmada kavramın sübjektif boyutu incelenecektir.

1.3.2. AŞIRI NİTELİKLİLİK ALGISININ ÖNCÜLLERİ

Aşırı niteliklilik algısına ilişkin literatür taraması yapıldığında çok sayıda kavramla ilişkili olan öncül olduğu ifade edilebilir. Bu kavramın eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum, elde edilen ücret, terfi, işsizlik oranı, mekânsal farklılıklar, iş deneyimi, mezun olunan okullar, göçmen olma durumu, çalışma koşulları, çalışma ortamı ve mesai arkadaşları arasındaki benzer algıya sahip oluş, çalışma şekli(tam/yarı zamanlı çalışma), aile ortamındaki kişilerin gelir farklılıkları, bireyin kişilik özelliği(nevrotiklik ve narsistlik) gibi çok sayıda öncülden bahsedilebilir.

Konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında aşırı niteliklilik algısının öncüllerinden birinin de eğitim olduğu görüşmüştür ve eğitim seviyesi arttıkça aşırı niteliklilik algısının da yükseldiği bulgulanmıştır. (Zhang vd., 2016)

Kanadadaki yeni mezunların aşırı niteliklilik algısını araştıran Frenette(2004) araştırmasında yüksek lisans mezunlarının diğer mezunlara göre daha fazla aşırı niteliklilik algısına sahip olduklarını bulgulamıştır. Frenette(2004) tarafından yapılan aynı araştırmada iş gücü piyasasına giren aşırı niteliklikli kişilerin ilerleyen yıllarda da aşırı nitelikli kalma olasılığı yüksektir. Ayrıca sosyal bilimler, sanat ve dil mezunlarının diğer mezunlara (mühendislik, teknik ve bilimler) göre aşırı nitelilik algısına daha yatkın olduğunu bulgulanmıştır. Frenette(2004) 'in yapmış olduğu çalışmanın temelinde, yüksek eğitimli kişiler arasında aşırı nitelilik algısı, "yakın gelecekte ele alınması muhtemel kısa vadeli bir fenomen mi yoksa belirli mezunlar için uzun vadeli bir sorun mu?" şeklinde bir cevap arayışı yatar. Genellikle yapılan araştırmalarda aşırı niteliklilik algısının nedenleri üzerinde durulmaktadır. Frenette(2004) aşırı nitelikliliğin ekonomik getirisinin, edinilen eğitim düzeyine göre nasıl farklılık gösterebileceği hakkında çok az şey bilindiğini vurgulamıştır. Frenette(2004)'nin araştırmasında bulduğu diğer bir konu ise yüksek okul ve lisans düzeyindeki mezunlar için ekonomik kazanım sağlamanın aşırı niteliklilik algısı üzerinde olumsuz ve kuvvetli bir etkisi söz konusu iken, yüksek lisans ve doktora seviyesindeki kişiler için bu etkinin çok az veya neredeyse hiç olmadığıdır. Guerrero ve Hatala(2015) tarafından yapılan araştırmada, algılanan aşırı nitelikliliğin öncülü olarak iş aramanın rolü araştırılmış ve kontrol değişkeni olarakta eğitimin aşırı

niteliklilik algısı ile pozitif yönde ilişkisi olduğu bulgulanmıştır. Peiro vd.(2010)'nin 643 genç İspanyol çalışandan oluşan örneklemle gerçekleştirdiği araştırmada aşırı niteliklilik algısının bir öncülü olan aşırı eğitimlilik ile iş tatmini(içsel, dışsal ve sosyal yön) arasındaki ilişkiler ve çalışanların gösterdiği emek karşılığı aldığı ücret, iş sözleşmesi ve iş deneyiminin doğrudan ve moderatör aracılık etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Beklendiği üzere aşırı eğitimlililik ve beraberinde ortaya çıkan aşırı niteliklilik algısı ile iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Dahası, yüksek iş deneyimi, aşırı eğitimliliğin dışsal doyum üzerindeki olumsuz etkisini tamponlayan ılımlı bir faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Storen ve Jenssen tarafından 2010 yılında yapılan araştırmaya göre eğitim ve aşırı niteliklilik arasındaki ilişki ayrı bir bakış açısı ile incelenmiştir. Storen ve Jenssen (2010)'e göre eğitimini ülkesi dışında tamamlamış olanların ülkesinde tamamlayanlara göre daha fazla niteliklilik algısına sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Yaşında aşırı niteliklilik algısı üzerindeki etkisine ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda çalışanların yaşlarının artması ile birlikte aşırı niteliklilik algısının da arttığı bulgulanmıştır. (Zhang vd.2016)

Zhang vd.(2016)'nin aksine Peiro vd.(2010) yaş arttıkça çalışanların aşırı niteliklilik algılarının düşeceğini ifade etmiştir. Benzer yaklaşım Smith vd. (2012)'nin yaptığı araştırma ile de ifade edilmiştir.

Yapılan araştırmalarda aşırı niteliklilik algısı ile cinsiyet ve medeni durum arasında da ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Buchel vd.'nin (2003) yapmış olduğu araştırmaya göre Batı Almanyada istihdam eden evli kadınların bekar kadın veya erkeklere göre aldıkları eğitimi tam anlamıyla kullanamadıklarını ve iş sahibi olabilmek için sahip olduğu eğitim seviyesinden daha az eğitim seviyesinin yeterli olduğu bir işte çalışmak durumunda kaldığı bulgulanmıştır.

Luksyte ve Spitzmueller (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kadın çalışanların aşırı niteliklilik algısı araştırılmıştır. Luksyte ve Spitzmuller'in çalışmasında hedeflediği ana amaç; kadınların aşırı niteliklilik düzeylerini açıklamak ve onların yöneticilerine önerilerde bulunarak onların bu algılarının refah ve iş perfomansı üzerindeki olumsuz sonuçlarını azaltmak ya da hafifletmektir. Yapılan

araştırmada bir başka bulgu ise, kadınların kaynaklara sınırlı erişiminin olduğu ve bu da daha az terfi fırsatına sahip olduğudur. Yine aynı çalışmada araştırmacılar yöneticilerin "camdan tavan" etkisi ile kadın çalışanların daha düşük kişi örgüt uyumu sağladıklarını ve onları teşvik etmek için herhangi bir teşebbüste bulunmadıklarını ifade etmiştir.(Hoobler vd., 2009) Kadınların hem içsel (örgütsel yapı) hem de dışsal(ailevi yükümlülükleri) görevlerini engeller ve bir bütün olarak aşırı niteliklilik algılarının artmasına sebep olur.

Cinsiyet ve aşırı niteliklilik algısı arasındaki ilişkinin incelendiği bir başka araştırmada ise, kadınların yaşamları ve bakımı için ciddi sonuçları olan iyileştirilmiş çalışma koşullarıyla ilgili pazarlığa başlama olasılığı erkek iş arkadaşlarından dört kat daha düşük olduğu bulgulanmıştır.(Babcock vd.,2003) Aşırı niteliklilik algısı ve cinsiyet arasındaki ilişki bazı araştırmacalara göre Eşitlik Teorisi ile de açıklanmaktadır. Bu teori, çalışanların genellikle göreli konumlarını ölçmek ve durumu hakkında nasıl hissettiklerini anlamak için aldıkları sonuçları başkaları tarafından alınanlarla karşılaştırması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kadınlar, " cam tavan " etkileri nedeniyle aşırı nitelikli olduklarında bile yöneticilerinden çalışma koşulları ile ilgili iyileştirme talepleri cinsiyet farklılıklarını ayarlanamadığından özellikle önemli istihdam kararları (örn. Terfi) durumunda, motivasyon düşüklüğü ile neticelenebilir. (Luksyte vd.,2011)

Bu nedenlerden ötürü, aşırı nitelikli kadınlar, iş arkadaşlarına işleri ilgili endişelerinde yardımcı olmak gibi yapıcı rol dışı iş davranışlarında bulunma konusunda isteksiz olabilirler. Bu adaletsiz muamele, yardımları askıya almakla kalmayıp, aynı zamanda aşırı nitelikli kadınlar arasında işe geç kalma, devamsızlık ve çalışma çabalarının azaltılması gibi geri çekilme eylemlerini de teşvik edebilir. Sonuç olarak, muhtemelen mevcut işlerinde "kapana kısılmış" hissederler ve genel iş piyasası hakkında yüksek bir umutsuzluk duygusu yaşarlar. (Luksyte vd.,2011)

Kadın çalışanların aşırı niteliklilik algısının olumsuz sonuçlarını ve yayılımını en aza indirebilmek için yöneticilerin uygulayabileceği çeşitli eylemler vardır. Öncelikli olarak yöneticiler, tüm çalışanları ve özellikle kadın çalışanları üzerinde performansı ve sonucundaki değerlendirme de daha fazla şeffaflığa önem vermelidir.

Cinsiyet ile aşırı niteliklilik algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını savunan araştırmalarda bulunmaktadır. Harari vd.'nin (2017) yapmış olduğu çalışmada cinsiyetin aşırı niteliklilik algısı üzerinde bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Nowotny(2016) tarafından yapılan araştırmada göre medeni durum ile aşırı niteliklilik arasındaki ilişki incelenmiş ve evli olamayan kişilerin aşırı nitelikli olacakları bir işi kabul etme oranlarının daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.

Aşırı niteliklilik algısının bir başka öncülü ise çalışanların elde ettikleri ücrettir. Yapılan araştırmaya göre alınan ücret azaldıkça çalışanların aşırı niteliklilik algıları da artmaktadır.(Lobene, vd., 2015) Araştırmaya göre çalışanların emekleri karşılığı aldığı ücret azaldıkça aşırı niteliklilik algıları yükselmektedir.

Eksik istihdamın koşullarından biri olan aşırı niteliklilik algısında Maynard vd.(2006) 'nin yapmış olduğu araştırmaya göre kişinin bir önceki çalıştığı kurumda ya da benzer eğitime sahip olan iş arkadaşlarının maaşından en az %20 oranında daha düşük bir maaş ile çalışması durumunda aşırı niteliklilik algısının oluştuğu söyelenebilir. Aynı çalışmada yetersiz ödemenin yaygın bir sonucu olarak iş kaybının olduğu görülmektedir. Peiro vd.(2010)'nin yapmış olduğu araştırmada çalışanların aşırı eğitimlilik algısı sonucunda ortaya çıkan olası olumsuz davranış etkilerinden koruyabilecek işle ilgili faktörler incelenmiştir. Aşırı eğitimlilik algısının yaratacağı olası iş tatminsizliğinin giderilebilmesi için çalışanların maaş ve iş sözleşmelerinin düzenlenmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Aynı araştırmada yüksek maaş, kalıcı iş sözleşmesi ve yüksek iş deneyimi, yüksek düzeyde iş tatmini ile ilişkilendirilmiş ve bu üç değişkenin sadece doğrudan bir etkisinin olmadığı, aynı zamanda aşırı eğitimlilik ile iş doyumu arasındaki ilişki üzerinde ılımlı bir etkiye sahip olduğu ve bireyler üzerindeki aşırı eğitimin olumsuz etkilerinden koruyabilecek tamponlama faktörleri olarak değerlendirildiği ifade edilmiştir.Ancak, bu noktada araştırma eksiktir. Peiro(2010) çalışmasında göreceli yoksunluk teorisine de atıfta bulunmuş ve aşırı eğitimliliğin yarattığı olumsuz etki olan iş tatminsizliğini göreceli yoksunluğun bir kaynağı olarak ifade etmiştir. Çalışan, güçlü bir dışsal teşvik oluşturan yüksek bir maaştan faydalanıyorsa, o zaman görece olarak kendini daha az yoksun hissedebilir ve

beraberinde iş tatmini daha az zarar görür. Bu anlamda maaş, tamponlayıcı bir faktör olarak da söylenebilir.

Terfi olanakları da aşırı niteliklilik algısının bir öncülü olarak literatürde kabul görmüştür. Maynard (2006) tarafından yapılan araştırmaya göre çalışanların yaptıkları iş karşısında istihdam ettiği kurumda belirli bir zaman sonra terfi talepleri oluşmaktadır. Ücretin de aşırı niteliklilik algısının bir öncül olduğuna vurgu yapan Maynard(2006) benzer şekilde örgütteki terfi olanaklarına da atıfta bulunmuş ve terfi olanakları ne kadar fazla ise çalışanlarının aşırı niteliklilik algılarının da bir o kadar düşebileceğini ifade etmiştir.

Başka bir araştırmada, aşırı niteliklilik algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Erdogan ve Bauer (2009) gibi araştırmacılar, aşırı niteliklilik durumunun çalışanların işten ayrılma niyetini artırabileceğini bulgulamıştır. Çünkü bu çalışanlar, potansiyellerini tam olarak kullanabilecekleri ve daha iyi kariyer gelişimine olanak tanıyan işlere yönelme eğilimine sahip olabilirler. Bu algıya sahip olan aşırı nitelikli çalışanların, gelişim ve terfi olanaklarının yetersiz olduğunu düşünmeleri, işten ayrılma niyetlerini böylece artırabilir. İşletmelerin, yetenekli çalışanların potansiyellerini kullanabilecekleri ve kariyerlerini ilerletebilecekleri fırsatlar sunmaları bu noktada önemlidir. Böylece, çalışanların işte tatmin olmaları ve işletmenin yetenekli işgücünü elde tutması da kolaylaşır. (Wald, 2005), (Erdogan ve Bauer, 2009)

Maynard vd.(2013) yapmış olduğu araştırmada algılanan aşırı niteliklilik ve geri çekilme davranışlarında iş tutumları ve iş değerlerinin rolleri incelenmiştir. Bahsi geçen araştırmada çeşitli mesleklerden üniversite mezunları üzerinde 6 ay ara ile yapılan anketlerde aşırı niteliklilik algısında doğrudan iş tatmininin aracı etkisi olduğu, tatminsizliğin sebepleri arasında ise terfi olanaklarının yer aldığı ve beraberinde çalışanların iş arama davranışlarına yöneldiği ifade edilmiştir. Terfi koşullarının net olmama durumuda aşırı nitelikliliğin öncülleri arasında sayılmştır. Terfi koşullarının şeffaf olması, çalışanların kendileri aralarında kıyaslama yapmasına olanak verdiği için, bu durum çalışanların aşırı niteliklilik algılarının daha düşük seyretmesi yönünde fayda sağlayabilir. (Luksyte ve Spitzmueller, 2011).

Aşırı niteliklilik algısının farklı bir öncülü de işsizlik oranlarıdır. İşsizlik oranlarının yüksek olması, çalışanların niteliklerine uygun iş ortamlarında çalışmaktan ziyade fiziki ihtiyaçlarını gidermek adına kendinden daha az nitelikliliğin yeterli olduğu yerlerde çalışmaya zorunlu kılmaktadır. Literatürde yapılan araştırmalar, aşırı niteliklilik algısının özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha fazla görüldüğünü göstermektedir (Görg vd., 2003) Ayrıca, emek talebinin emek arzından daha düşük olduğu durumlarda da aşırı niteliklilik algısının artış gösterebildiği belirtilmektedir (Luksyte vd., 2011). Bu durumda, işgücü piyasasında nitelikli işlerin sayısı sınırlı olabilir ve nitelikli işgücü arzı, talepten daha fazla olabilir. Bu da nitelikli çalışanların işlerini yeterince değerli ve tatmin edici bulamamasına neden olabilir, böylece aşırı niteliklilik algısını güçlendirebilir. Bunun yanı sıra, literatürdeki bazı çalışmalar, aşırı niteliklilik algısının özellikle hiyerarşik yapının alt kademelerinde yer alan çalışanlarda daha fazla göründüğünü göstermektedir (Brynin vd., 2006). Alt kademelerdeki işler genellikle düşük nitelikli ve düşük ücretli olabilir, bu da nitelikli çalışanların yeteneklerini tam olarak kullanamadığı ve işlerini yeterince değerli hissetmediği bir ortam yaratabilir. Bu bulgular, aşırı niteliklilik algısının farklı koşullara ve ülkelerin ekonomik yapılarına göre değişebileceğini göstermektedir.

Ekonomik krizlerin en belirgin sonuçlarından birisi muhakkak ki işsizlik oranlarının artmasıdır. Beraberinde iş gücü arzında yükseliş, talebinde ise düşüş gelmektedir. Nihai olarak denge noktası şaşmaktadır. Ortaya çıkan denge durumunda ise kişiler niteliklerine uygun işleri tercih edememektedir. Sonuç olarak daha düşük ücret karşılığı ve daha az nitelik gereken işlerde bahsi geçen kişiler çalışmak zorunda kalmaktadır.

Verhaest (2015) tarafından yapılan araştırmaya göre bölgesel işsizlik oranları, aşırı niteliklilik algısını etkilemektedir. Aynı çalışmada bölgesel işsizlik oranın fazla olduğu yerlerde çalışanın eksik istihdamının hakim olduğu, bir kariyere sahip olma olasılığının daha fazla olduğu bulgulanmıştır.

Ulukök vd.(2017)'nin yapmış olduğu araştırmada da aşırı niteliklilik algısının öncülü olarak işsizlik oranlarına değinilmiştir. Özellikle genç nüfus, işsizlik endişesi ve değişen piyasa koşulları nedeniyle sahip olduğu eğitim ve becerilerine uygun iş

olanaklarına ulaşmakta zorlanabilmektedir. Bu nedenle, daha düşük eğitim, deneyim ve beceri gerektiren işlerde çalışmak zorunda kalabilmektedirler. Bu durum, işgücü piyasasında aşırı niteliklilik konusuna yönelik ilgiyi giderek artırmaktadır.

Johnson vd'nin (2002)yapmış olduğu araştırmaya göre, aşırı nitelikli olmak eksik istihdam ile eş anlamlıdır ve aşırı nitelikli olmak genellikle yeterli olmayan bir işsizliğin alt kümesi olarak düşünülmektedir.

Yapılan araştırmalara göre mekana yönelik farklılıklarda aşırı niteliklilik algısının tetikleyicisi olarak görülmüştür. Daha küçük şehirlerde yaşayan bireylerin bulunduğu ortamdaki iş olanaklarının kısıtları ve en kötü işin işsiz kalmaktan daha iyi olduğu bakış açısı ile kişinin kendi niteliklerinin altındaki işlerde istihdam etmesi bu bireylerin aşırı niteliklilik algılarını da arttırmaktadır. (McKee-Ryan ve Harvey, 2011) Ayrıca hızlanan iş gücü otomasyonu ek işsizliğe yol açtığından çalışanlar işsiz kalmaktan ziyade niteliklerinden daha düşük işlerde ve görevlerde istihdam ediyor ve sonuç olarak ta aşırı niteliklilik algısı artıyor.

Aşırı niteliklilik algısının bir diğer öncülü de iş deneyimidir. Perio vd.(2010) aşırı eğitim ve iş tatmini (dışsal, içsel, sosyal yön) arasındaki ilişkileri, ayrıca hiyerarşik regresyon analizini kullanarak bu ilişkilerde maaş, iş sözleşmesi ve iş deneyiminin doğrudan ve moderatör rolünü araştırmıştır. Yapılan araştırmaya göre, yüksek iş deneyiminin aşırı eğitimliliğin dışsal doyum üzerindeki olumsuz etkisini tamponlayan ılımlı bir faktör olarak olduğu bulgulanmıştır. Yine aynı araştırmada aşırı niteliklilik algısı ile iş deneyimi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Aşırı niteliklilik algısının bir farklı öncülü ise mezun olunan okuldur. Erdsiek(2016) tarafından mezunların aşırı niteliklilik algıları ve aile geçmilerinin rolü incelenmiş ve çalışmada işlerin eğitim gereksinimleri ile çalışanların nitelikleri arasındaki uyumsuzluğa dikkat çekilmiştir. Aynı çalışmada Alman mezunlarının aile geçmişinin, yükseköğrenim gerektirmeyen, yani gereğinden fazla vasıflı olma gibi bir işte kalma olasılığının nelere sebebiyet verdiği incelenmiştir. Yüksek statülü ailelerden gelen mezunların fazla nitelikli olma olasılıklarının daha düşük olduğu görülmüştür.

Yerli veya göçmen olma halinin ve çalışma şeklinin çalışanların aşırı niteliklilik algıları üzerinde etkisinin olduğu yapılan araştırmalarda bulgulanmıştır.

Prokic-Breuer(2016) tarafından Batı Avrupadaki göçmen eğitim uyumsuzluğunun gerçekliği araştırılmış ve gelişmiş ülkelerdeki göçmen işçilerin nitelik ve beceri seviyelerinin altındaki işgücü pozisyonlarında değerlendirilme nedenleri sorgulanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda Avrupadaki göçmenlerin yerlilere göre iş için gerekli olanların üzerinde eğitim niteliklerine sahip olma olasılıklarının daha yüksek olduğu, ancak göçmenlerin bilişsel becerilerini yeterince kullanmayan işlerde olma olasılıklarının daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Daha net bir ifade ile göçmenlerin aşırı nitelikli (eğitimli) olma ihtimalleri yerli çalışanlara göre daha fazla olduğu bulgulanmıştır.

Wald vd.(2008) tarafından Kanadadaki işgücü piyasasında bulunan göçmenlerin aşırı eğitimlilik algıları üzerine bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada Kanada doğumlu çalışanlarla göçmenler karşılaştırıldığında, ülkeye yeni göçmüş kişilerin nispeten aşırı niteliklilik algılarının yerli çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.

Lobene vd.(2015) tarafından 415 çalışan üzerinde yapılan araştırmada çalışma koşullarının aşırı niteliklilik algısının öncüllerinden biri olduğu bulgulanmıştır. Araştırmanın çok sayıdaki yordalayıcısı arasında yer alan çalışma koşulları aşırı niteliklilik algısı ile en güçlü ilişki içerisinde olan öncüldür. Aynı çalışmada ücret oranı, tek tip kıyafet gereksinimleri, algılanan aşırı niteliklilik deneyimi ile ilişkilendirilebilecek diğer konu başlıkları arasında yer almaktadır. Lobene vd.(2015) ‘e göre, düşük ücret, düşük iş statüsüne işaret ediyorsa, daha düşük ücret oranlarına sahip olanlar için işlerine karşı olumsuz bir duygusal tepki yaşama riski daha yüksek olabilir. Çalışmaya göre üniforma giyme zorunluluğu, iş yerinde tekrarlayan görevler gibi çalışma koşulları söz konusu oldukça çalışanların aşırı niteliklilik algılarının daha fazla olabileceği söylenebilir (Lobene vd., 2015).

Aşırı niteliklilik algısı ile ilişkili olan bir başka öncül ise çalışma ortamı ve çalışanın mesai arkadaşları ile benzer algıya sahip oluşudur. Hu vd.(2015)’nin yapmış olduğu araştırmaya göre çalışanın küçük bir gölet içerisinde büyük bir balık olduğu,

bir başka ifade ile örgütü temsil eden gölette çalışanların aşırı nitelikli olduğu aynı çalışmada ifade edilir. Bu varsayımıdan hareketle çalışan daha iyi koşullarda olmayı hak ettiklerini düşünür. Fakat çalışmakta olduğu örgüt içerisinde tek büyük balığın kendisi olmadığını farkettiğinde bu algıya sebep olacak olumsuz sonuçlardan kopup çalıştığı örgüte karşı olumlu davranışlar sergileme eğilimi içerisine girer. Aynı çalışmada, aşırı nitelikli çalışanları yönetirken, bu çalışanların benzer niteliklere sahip diğer çalışanlarla eşleştirmenin öneminede vurgu yapılmış ve bahsi geçen çalışanların böylelikle kendilerini aşırı nitelikli hissetme algılarının da önlenebileceği saptanmıştır. Dahası, kuruluşlar, çalışanların niteliklerini ilk kez örgüte dahil ettiklerinde bu durumu kutlayabilir ve aşırı nitelikli çalışanların nasıl iyi bir şirkette olduklarını, yüksek nitelikli bir grupla çalışacaklarını vurgulayarak gösterebilirler. Yöneticiler ayrıca, bir kişinin işi aracılığıyla başkalarına fayda sağlamasının önemini vurgulayarak ekip ruhu oluşturmak için üyeler arasında daha fazla etkileşimi teşvik edebilir ve aşırı niteliklilliğin çalışan tutumları ve performansı üzerindeki olumlu etkisini açığa çıkarmak için bir çalışma grubu içindeki kişilerarası uyumu vurgulayabilir.

Benzer şekilde, Sierra (2011) tarafından yapılan araştırmada da çalışma ortamının çalışanların aşırı niteliklilik algıları üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların bireysel aşırı niteliklilik algılarının bir çıktısı olarak düşük seviyedeki iş tutumları ve performansları, bir ekip içerisinde aynı algıya sahip olan çalışanlarla bütünleştiğinde daha az olacaktır.

Aşırı niteliklilik algısı ile ilşkili bir başka öncül ise çalışma şeklidir. Kurumunda daha fazla yarı zamanlı işçi çalıştıran ve iş rotasyonlarına katılan firmalardaki işçilerin aşırı niteliklilik algısına sahip olma olasılıkları önemli ölçüde daha yüksektir.(Wald vd., 2008)

Aşırı niteliklilik algısının farklı bir öncülü ise aile ortamındaki kişiler arasında oluşan gelir farklılıklarıdır. Triana(2011) tarafından yapılan araştırmaya göre daha düşük gelir sahibi erkeğin kendisini daha fazla nitelikli olarak gördüğü, daha fazla gelir sahibi olan kadının ise kendisini hali hazırdaki işleri için aşırı nitelikli olarak algılamadığı bulgulanmıştır.

Son olarak ise nevrotik kişilik bozukluğu ve narsistlik de aşırı niteliklilik algısının bir öncülü olarak araştırma konusuna tabii olmuştur. Narsisizm - kişinin kendi kendini önemsediğine dair fazlaca abartılmış bir duyguyla karakterize edilen bir özellik ,bir değişkendir (Morf vd., 2001) Narsist bireylerin kendilerini aşırı derecede olumlu bir ışık altında görme eğilimlerinden dolayı, bu bireyler kendi nitelikleri ve uzmanlıkları hakkındaki görüşlerini fazlaca üstün düşünmektedirler.Harari vd.(2017) tarafından yapılan araştırmaya göre narsist bireyler, kendi nitelikleri hakkında şişirilmiş bir algıya sahip olduklarından, niteliklerinin işin gereklerini aştığına inanmaları daha olası olarak gözlemlenmektedir.(Lobene vd., 2015)

Maynard vd.(2015) tarafından aşırı niteliklilik deneyimi içerisinde narsisizmin rolü incelenmiş ve narsist kişilerin işin gereği olan eğitime sahip olmasalar bile kendilerini aşırı nitelikli olarak gördükleri saptanmıştır.

1.3.3. AŞIRI NİTELİKLİLİK ALGISININ SONUÇLARI

Araştırmanın bu bölümünde aşırı niteliklilik algısının literatürdeki diğer kavramlar ile ilişkileri ve sonuçları incelenecektir. Yapılan araştırmaya göre aşırı niteliklilik algısının işten ayrılma niyeti, iş tatmini, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık, üretkenlik karşıtı iş davranışları, iş –aile çatışması, performans ve iş devamsızlıkları gibi tutum ve davranışlar üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde aşırı niteliklilik algısının iş tatmini ile negatif yönlü ilişkisinin olduğu görülmüştür bir başka deyişle çalışanda aşırı niteliklilik algısı arttıkça iş tatmini azalmaktadır.(Maynard, 2006; Zheng ve Wang,2017)

Vaisey (2006) tarafından yapılan araştırmada, algılanan aşırı niteliklilik ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş ve bu konuda ABD'deki kamu ve özel sektör örgütlerinde yapılan Genel Sosyal Anketlerden elde edilen veriler kullanılmıştır. Analiz sonuçları, 1970'lerin ortalarında iş tatmininin %60 düzeyindeyken, 2000'lere gelindiğinde bu oranın %45'e düştüğünü göstermiştir. Araştırmacı, bu düşüşün nedenlerinden birinin algılanan aşırı niteliklilik olduğunu öne sürmüştür. Algılanan aşırı niteliklilik, beklentisinin altında bir işte çalıştığına inanan bireyin, kendisini statü

yoksunluğu hissiyle yetersiz iş tatminine yönlendirdiği düşüncesine dayanmaktadır (Erdogan vd., 2009)

Maynard vd., (2006) tarafından yapılan araştırmada eksik istihdam koşullarından biri olan aşırı niteliklilik algısı ile doğrudan nedensel ilişkiye sahip olan kavram iş tatmindir. Aynı çalışmada niteliklilik algısı yüksek olan bireylerin zayıf iş tatmini yaşadığı bulgulanmıştır. Çok sayıda araştırmacı aşırı niteliklilik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve ikisi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. (Congregado vd., 2016; Harari vd., 2017; Johnson vd., 2002; Lobene vd., 2013; Lobene vd., 2015; Maynard vd., 2015; Maynard vd., 2006; Maynard vd, 2013; Vaisey, 2006; Zheng vd., 2017)

Yapılan araştırmalarda aşırı niteliklilik algısı ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkinin pozitif yordalayıcısı olan çok sayıda değişken olduğu söylenebilir. Erdoğan vd.(2009) tarafından yapılan araştırmaya göre çalışanların güçlendirilmesi halinde aşırı niteliklilik algısının iş tatmini üzerindeki nagatif etkisinin azaldığı tespit edilmiştir. Alfes vd.(2016)'nin yapmış olduğu çalışmada ise örgüt içerisindeki takımlar arasındaki uyum arttıkça yüksek niteliklilik algısı ile iş tatmini arasındaki negatif yönlü ilişkide zayıflamaktadır. Yine aynı çalışmada aşırı niteliklilik algısı ve iş tatmini ilişkisinde pozitif yordalayıcı olarak lider-üye etkileşimi dikkat çekmektedir. Peiro vd.(2010) tarafından yapılan araştırmada aşırı niteliklilik algısı ile iş tatminin 3 boyutu(içsel, dışsal ve sosyal boyut) ayrı ayrı incelenmiştir. Çalışmanın neticesinde aralarında aşırı niteliklilik algısı ile en düşük ilişkiye sahip olan boyut sosyal iş tatminidir. Aşırı niteliklilik algısı ile en kuvvetli ilişkiye sahip olan boyut ise dışsal iş tatminidir. Aynı çalışmada araştırmacılar aşırı niteliklilik algısı ile iş tatminin boyutları arasındaki negatif ilişkinin pozitif yordalayıcısını da incelemiştir. Aşırı niteliklilik algısı ile dışşal iş tatmininin pozitif yordalıcısı olarak iş deneyiminin düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bir başka araştırmada da aşırı niteliklilik algısı ve iş tatmini ilişkisinde özerkliğin pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğu bulgulanmıştır.(Verhaest vd.,2015) Aynı araştırmada iş tatmini düşük olan aşırı nitelikli çalışanlara bir takım özerklik tanındığında iş tatmininde artışlar olduğu gözlemlenilmiştir.

Wassermann vd.(2017) tarafından göçmenler arasındaki iş ve kariyer tatminin aşırı niteliklilik algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. 2000 ile 2014 yılları arasında

Almanya'ya göç eden 124 İtalyan ve İspanyol göçmen, araştırmanın örneklemini teşkil etmiştir. Yapılan analizlerle aşırı niteliklilik algısına sahip olan bireylerin 6 ay sonra bulunduğu ülkede işe yönelik tatminsizlikler yaşadığı bulgulanmıştır. Aynı çalışmada göçmenlerin bulunduğu ülkenin kimliğini benimseme seviyesinin düzenleyici etkisi de araştırılmıştır. Farklı bir ifade ile bulunduğu ülkenin kimliğini benimsemiş aşırı nitelikli çalışanların iş tatminsizliğini daha fazla yaşadığı tespit edilmiştir.

Aşırı niteliklilik algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırma ise Erdogan vd.(2011) tarafından yazılmıştır.

Erdoğan vd.(2011) göre personel seçiminin 'gerçek yanlarından' biri, gereğinden fazla nitelikli başvuru sahiplerinin muhtemelen işe yönelik uyumsuzluklar yaşaması ve bu nedenle düşük performans, düşük iş tatmini ve yüksek iş gücü devri ile karşı karşıya kalmalarıdır. Araştırmacıların analizine göre, çalışanın ilgi ve değer duyduğu alanda istihdam etmesi halinde yapılan iş daha anlamlı olacak ve kişi kendini aşırı nitelikli hissetse bile bu algının olumsuz etkisi örgüte yansımayarak iş ile ilgili tatminsizlik söz konusu olmayacaktır. Dahası daha derin bir tatmin duygusu yaşanacaktır.

Russell vd.(2016) tarafından yapılan araştırmada aşırı nitelikli çalışanların, hem kişisel hem de örgütsel etkinliği artırmak için etkili yollardan yararlanma potansiyeline sahip, yeterince kullanılmamış gelişim faaliyetlerinden bahsedilmektedir. Araştırmacılara göre örgüt içerisinde, iş zanaatkârlılığı, gayri resmi liderlik, başkalarına mentörlük etme gibi kariyer geliştirme faaliyetleri kullanıldığı zaman çalışanın iş ve kariyer tatminin de artışların olabileceği düşünülmektedir.

Aşırı niteliklilik algılarının farklı bir sonucuda işten ayrılma niyetidir. Çalışanlar nezdinde işten ayrılma düşüncesinin oluşması kişilere göre farklılık gösterebilir. Ancak ilgili literatürde işten ayrılma niyetini etkileyen nedenler arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve benzer iş olanaklarının varlığı önemli yer tutmaktadır. Genel olarak, çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olmalarının nedeni, potansiyellerini daha verimli kullanmak, daha yüksek ücret ve ödüllere ulaşmak amacıyla daha iyi fırsatlar arayışı içinde olmaları söylenebilir. (Griffeth vd., 2000). Aşırı niteliklilik algısının sonuçları arasında yer alan örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi faktörler aslında işten ayrılma niyetininde tetikleyicisi olduğu söylenebilir. Maynard vd.(2006) tarafından yapılan araştırmaya göre algılanan aşırı niteliklilik arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetleri de yükselmektedir. Pek çok sayıda araştırmada aşırı niteliklilik algısı

ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğunu bulgulamıştır. (Harari vd., 2017; Hersch, 1995; Lobene vd, 2013; Lobene vd., 2015; Maynard vd., 2006)

Akın ve diğerlerinin (2016) gerçekleştirdiği araştırmaya göre, aşırı niteliklilik algısının işten ayrılma niyetini artırıcı ve örgütsel bağlılığı azaltıcı etkileri olduğu belirtilmektedir. Daha doğru bir ifade ile, aşırı niteliklilik algısına sahip olan çalışanların, işlerinden ayrılmaya yönelik düşüncelerinin daha güçlü olduğu ve örgüte olan bağlılıklarının zayıfladığı görülmüştür. Bu sonuçlar, çalışanların algıladıkları niteliklilik düzeyi ile işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin önemine işaret etmektedir. İşten ayrılma niyeti üzerine aşırı niteliklilik algısında örgütsel desteğin aracı rolünü inceleyen Ye vd.,(2017) 'nin çalışmasının örneklemi çok uluslu Çinli firmaların 145 çalışanından oluşmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgu ise çalışanların niteliklilik algıları arttıkça işten ayrılma niyetleri de artmaktadır. Aynı çalışmada aşırı niteliklilik ve örgütsel destek algılarının her ikisinde işten ayrılma niyetini etkilediği ancak aşırı niteliklilik algısının daha fazla bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Bahsi geçen çalışmada aşırı niteliklilik algısı ile işten ayrılma niyetinin pozitif yordalayıcısının algılanan örgütsel destek olduğu saptanmıştır.

Yıldız vd.'nin (2017) yaptığı çalışma ise aşırı niteliklilik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif etkisinde, örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır. Bir başka ifade ile aşırı niteliklilik algısında örgütsel destek ile çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Aşırı niteliklilik algısının sonucu olan bir diğer kavram ise örgütsel bağlılıktır. Harari vd.(2017) tarafından yapılan araştırmaya göre iş tutumu ile ilgili literatürdeki en merkezi iki yapı, her ikisi de sıklıkla aşırı niteliklilik algısının sonuçları olarakta değerlendirilen iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır (Harrison vd., 2006). İş tatmini kişinin işinde olumlu duygulara sahip olup olmadığı ile ilgili değerlendirmeyi ifade ederken (Spector, 1997) örgütsel bağlılık kişinin işverenine bağlılığını ifade eder (Meyer vd., 1991) Örgütsel bağlılık açısından, araştırmalar genellikle şu üç boyutlu modeli kullanır: duygusal (örgüte duygusal bir bağlılık), süreklilik (bir organizasyondan ayrılmanın algılanan maliyetleri) ve normatif (organizasyonda kalma zorunluluğu).

Aşırı niteliklilik algısının sonuçlarından biri de çalışanların örgüte duydukları duygusal bağlılıktır. Yapılan araştırmalara göre çalışanların aşırı niteliklilik algısı arttıkça örgüte karşı duygusal bağlılıkları azalmaktadır.(Maynard vd., 2006; Zheng ve

Wang, 2017) Zheng ve Wang'ın araştırması, örgütsel öğrenmenin aşırı niteliklilik algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye etkisinin olduğunu göstermektedir. Daha fazla örgütsel öğrenme, aşırı niteliklilik algısının olumsuz etkilerini azaltabilir ve çalışanların işe olan bağlılığını güçlendirebilir. (Zheng ve Wang, 2017).

Aşırı niteliklilik algısının sonuçlarından bir diğeri ise çalışanların satış performansıdır. Erdoğan ve Bauer'in (2009) yapmış olduğu çalışmada aşırı niteliklilik algısı yükseldikçe çalışanların objektif satış performansının da artmakta olduğu görülmüştür. Yine aynı çalışmada çalışanların güçlendirilmesinin aracı etkisi ölçümlenmiş ve güçlendirmenin satış performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı bulgulanmıştır.

Aşırı niteliklilik algısının sonuçları arasında çalışanların işe devamsızlığı da yer almaktadır. Çalışanların işe devamsızlığı ile ilgili yapılan araştırmalarda aşırı niteliklilik algısının artması ile birlikte işe devamsızlık, geç gelme ve üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları sergileme eğilimlerinin de arttığı gözlemlenmiştir. (Luksyte ve Spitzmueller, 2011).

Congregado vd.'nin araştırmasında aşırı nitelikliliğinin çalışanların iş tatminini azalttığı, bunula birlikte iş arama davranışlarını, işteki devamsızlıkları ve işgücü devir hızını arttırdığı bulgulanmıştır (Congregado vd., 2016)

Ahmad vd.(2018) tarafından yapılan araştırmaya göre yöneticiler, özellikle çalışanların karar verme sürecine dahil olmalarına izin verdiklerinde aslında çalışanlara güçlü destek ve özerklik tanımış olurlar, bu durumda çalışanın performansı olumlu yönde etkilenebilir ve çalışanın kuruma bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı artarken, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetleride azalır.(Ahmad vd.,2018)

Akbıyık (2016) tarafından yapılan çalışmada, otelcilik sektöründe algılanan aşırı nitelikliliğin görev performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmaya göre, otelcilik sektöründe ücretlerin düşük, çalışma saatlerinin uzun ve düzensiz, iş güvenliğinin ve güvencesinin eksik, istihdam devir hızının fazla olması nedeniyle nitelikli işgücü bulma zorluğu yaşanmaktadır. Bu sebeplerle, nitelikli ve deneyimli çalışanlar sektörde çalışmayı tercih etmeyebilirken, işverenler ve yöneticiler nitelikli

işgücüne sahip olmak istemektedir. Araştırmada belirtilen diğer bir nokta ise, otelcilik sektöründe nitelikli ve niteliksiz/az nitelikli çalışanların aynı pozisyonda çalışabildiğidir. Bu durum, nitelikli çalışanların kendilerine göre daha düşük niteliklere sahip çalışanların aynı kazanımlara sahip olduğunu fark etmelerine neden olabilir. Bu farkındalık, nitelikli çalışanların işe karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine yol açabilir.

Algılanan aşırı nitelikliliği yüksek olan çalışanlar, kendileriyle benzer pozisyonda çalışan daha az niteliklere sahip iş arkadaşlarının örgütten elde ettiği kazanımların kendi kazanımlarıyla aynı seviyede olduğunu düşündüklerinde, işe karşı olumsuz duygular geliştirebilirler. Bu olumsuz tutumlar, işten ayrılma niyeti ve düşük iş tatmini ile sonuçlanabilir. Sonuç olarak, Akbıyık'ın çalışması, otelcilik sektöründe algılanan aşırı nitelikliliğin, nitelikli çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olabileceğini göstermektedir. Sektördeki düşük ücretler, uzun çalışma saatleri, istihdam devir hızının yüksek olması gibi koşullar, nitelikli çalışanları işten ayrılmaya ve işe karşı olumsuz tutumlar sergilemeye itebilir. Bu nedenle, sektördeki işletmelerin, nitelikli işgücünü elde tutmak ve motive etmek için uygun çalışma koşulları ve fırsatlar sunması önemlidir. Ayrıca, nitelikli çalışanların gelişimini destekleyerek, iş tatminini artıracak programlar ve politikaların uygulanması da sektördeki kalifiye işgücünün memnuniyetini ve bağlılığını artırabilir.

Lobene vd.(2015) tarafından yapılan araştırmada ise aşırı niteliklilik algısı, işe devamsızlık ve işi askıya alma davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgulanmıştır.

Aşırı niteliklilik algısının sonuçlarından ve aslında hem bireyi hem de örgütü fazlaca etkileyecek kavram üretkenlik karşıtı iş davranışıdır.

Fine vd.(2017)'nin yapmış olduğu araştırmada nesnel olarak ölçülen aşırı niteliklilik ve algılanan(öznel) aşırı niteliklilik ile üretenlik karşıtı iş davranışlarının ilişkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgu; nesnel ve algılanan aşırı niteliklilik arasında ve aynı zamanda üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bir boyutu olan örgüt odaklı üretkenlik karşıtı iş davranışında anlamlı bir ilişkinin olduğu fakat bir başka boyut olan kişilerarası üretkenlik karşı iş davranışında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı bulgulanmıştır.

Harari vd.(2017) tarafından yapılan araştırmada da aşırı niteliklilik algısının sonucu olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarına değinilmiştir. Harari vd.(2017)'ne göre aşırı niteliklilik algısına sahip olup niteliklerine uygun olmayan iş ve görevleri icraa eden çalışanlarla, niteliklerine uygun pozisyonlarda istihdam eden çalışanlar karşılaştırıldığında, aşırı nitelikli olupta niteliklerine uygun olmayan yerlerde istihdam eden çalışanlar muhtemelen koşullarının adil olmadığını düşünecektir. Aynı araştırmada çalışanların kendilerine adil davranılmadığına inanması durumunda, daha az olumlu iş tutumlarına sahip olma eğiliminde olacaklarına vurgu yapılmıştır. Dahası, bu tür çalışanlar, dengeyi yeniden sağlamak için harekete geçme konusunda motive olacaklardır (Adams, 1965); Bu durum, başka iş fırsatlarını arama, işte çabayı durdurma (görev performansını düşürme) veya üretken olmayan iş davranışlarıyla meşgul olma biçimi ile ifade edilebilir.

Benzer şekilde aşırı niteliklilik algısının sonuçlarına araştırmasında yer veren Luksyte vd.(2011) de bahsi geçen çalışmalarında, aşırı nitelikliliğin, tüm çalışanlar için bir dizi olumsuz sonuçlar doğurduğuna bu sonuçlardan birisinin de üretkenlik karşıtı iş davranışı olduğuna dikkat çekmiştir.

Liu vd.(2015) tarafından yapılan araştırmada da aşırı niteliklilik algısı ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada; aşırı niteliklilik algısı, kişi-iş uyum teorisine göre açıklanmış ve niteliklilik algısı yüksek olan çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme eğilimlerinin de yüksek olduğu bulgulanmıştır. 224 çalışan ve onların amirleri üzerinde yapılan araştırmada aşırı niteliklilik algısı ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında adalet duyarlılığının pozitif düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Aşırı niteliklilik algısı ile üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları dışında uyumlu davranışlarda bahsi geçen kavramın sonuçları arasında gösterilebilir.

Wu vd.,(2017) tarafından yapılan araştırmada, algılanan aşırı niteliklilik ile uyumlu/benimsenebilen çalışma davranışı arasındaki ilişki incelenmiş ve aşırı niteliklilik algısına sahip olan çalışanların uyumlu davranış sergileyebilmeleri için çalışanlara özerk bir motivasyon perspektifi sunulması gerektiğine dikkat çekilmiştir. Bahsi geçen çalışmada, aşırı niteliklilik algısı ve uyumlu davranışların pozitif yordalayıcısı olarak iş özerkliğinden bahsedilmiştir.

Aşırı niteliklilik algısının sonuçlarından bir diğeri de iş performansıdır. Alfes'in (2013) yapmış olduğu çalışmada test edilen grubun aşırı niteliklilik algısı yükseldikçe bu algıya sahip çalışanların daha iyi iş performansı göstereceği aynı zamanda düşük seviyede bile aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanlar bu algıya sahip olmayanlardan daha iyi iş performansı göstereceği bulgulanmıştır.

Aşırı niteliklilik ve iş performansı ile ilgili yapılan bir başka araştırma ise Zheng ve Wang(2017) tarafından sağlanmıştır. Bahsi geçen çalışmada araştırmacılar örgütsel öğrenmenin aşırı niteliklilik algısı, iş tatmini, duygusal bağlılık ve iş performansı üzerindeki moderatör rollerini incelemişlerdir. 301 kişi üzerinde yapılan çalışmada algılanan aşırı nitelikliliğin ve sonuçları arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin moderatör rolü test edilmiş ve örgütsel öğrenme düzeyi yüksek olduğunda, duygusal bağlılık üzerindeki olumsuz etkinin daha güçlü ve performans üzerindeki olumlu etkinin daha zayıf olduğunu bulgulanmıştır.

Lobene vd.(2013) tarafından yapılan araştırmaya göre aşırı niteliklilik algısı ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ancak kariyer yönlendirme deneyiminin düzenleyicilik etkisi söz konusu olduğunda aşırı niteliklilik algısı ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Genel anlamda aşırı niteliklilik algısına sahip olan çalışanların uyumsuz, üretkenlik ve verimlilik karşıtı iş davranışları sergilediği literatürde çokça bahsedilsede bu algıya sahip olan çalışanların, işletmeleri rakiplerinden farklı ve değerli kılacak en önemli kaynak olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bahsi geçen çalışanlar görevlerini kolaylıkla gerçekleştirecek potansiyele sahip olduklarından görev dışı konularda daha fazla sorumluluk alıp kurumunun performansını daha fazla arttırabilir ancak konu ile yakından ilgilenen araştırmacılarında araştırmalarında analiz ettiği üzere niteliklilik algısı yüksek olan çalışanları tetikleyici bir takım faaliyetlerin kurum tarafından benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir.

1.4. ROL DIŞI İŞ YERİ DAVRANIŞI

Rol dışı iş yeri davranışları, kurumun ve üyelerinin refahını etkileyen en önemli araştırma konularından biridir ve dolayısıyla sonuçları da önemli bir etkiye sahiptir. Literatürde iki tür rol dışı iş yeri davranışı bulunmaktadır. Bunlar; Yıkıcı ve Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışlarıdır.(Bennet ve Stamper, 2001). Her iki davranış türü detaylı bir şekilde aşağıda ele alınmıştır.

1.4.1. YIKICI ROL DIŞI İŞ YERİ DAVRANIŞLARI

Örgütlerde meydana gelen yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları örgüte ve çalışanlarına ekonomik, psikolojik ve çeşitli diğer açılardan zarar vermesi sebebiyle özellikle yönetim, örgütsel davranış ve psikoloji biliminde çokça ele alınmış bir konudur.

Yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları uzun bir tarihsel geçmişe sahip olduğundan konu ile ilgili çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bununla birlikte, insan doğasının karmaşıklığı nedeniyle, bu karmaşık ilişkileri açıklığa kavuşturmak için hala yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. (Yıldız, 2015) Literatürde yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı, sapkın davranış (Robinson ve Bennett, 1995), kötü davranış (Vardi ve Wiener, 1996), verimlilik karşıtı davranış (Marcus vd. 2002) şeklinde farklı kavram ismi ile bulmak mümkündür.

Çalışma Ortamında Sapkın Davranışlar- Robinson ve Bennett (1995)

Robinson ve Bennett (1995) tarafından yapılan araştırmaya göre, çalışma ortamında gerçekleşen sapkın davranışlar, kurum tarafından belirlemiş kritik örgütsel kuralların ihlal edildiği ve netice olarak bir kuruluşun, kurumda istihdam eden kişilerin veya her ikisinin refahını tehdit eden isteyerek ve çalışanların hür iradeleri ile gerçekleştirdikleri davranışlardır. Robinson ve Bennett bahsi geçen davranışlara örnek olarak; Üretime yönelik sapkın davranışlar için işin kalitesine, içeriğine zarar verme, Mülkiyete yönelik sapkın davranışlar için örgütün üretim malzemelerini çalma ya da bu malzemeleri kötüye kullanma, politik sapkın davranışlar için dedikodu yapma ve başkalarını kötüleme, kişisel saldırganlık davranışı için mesai arkadaşları ile fiziki

çatışma içerisine girmek yada diğerlerini bu davranışlara sevk etmek şeklinde belirtilebilir.

Verimlilik Karşıtı Davranış- Marcus vd.(2002)

Çalışanlar tarafından yapılan ve örgüt içindeki hakim gruplardan en az biri tarafından uygun bulunmayan, açıkça zarar verme potansiyeline sahipken diğer çalışanlara veya organizasyonun tamamına herhangi bir yarar sağlamayan davranışlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Marcus'a göre bahsi geçen davranışlar arasında hırsızlık, bilginin ve görevin kasti olarak kötüye kullanılması, üretim malına zarar vermek sıralanabilir.

Örgüte Yönelik Kötü Davranış- Vardi ve Wiener (1996)

Vardi ve Wiener, Örgütsel Kötü Davranışı, "temel örgütsel ve / veya topluma mal olmuş kuralları ihlal eden, kuruluş üyelerinin kasıtlı herhangi bir eylemi" olarak tanımlamaktadır. Bahsi geçen davranışlar; Kasıtlı ve planlı bir şekilde organizasyona zarar verme, hırsızlık, taciz, devamsızlık.

İş yeri Saldırganlığı- Baron ve Neuman(1996)

Kişinin mevcut iş arkadaşlarına, önceki çalışma arkadaşlarına veya kuruluşa zarar verme niyetiyle gerçekleştirdiği herhangi bir davranış şekli anlamına gelir. Araştırmacılara göre bu davranış; kişinin sözlü olarak tartışma ortamı yaratması, fiziki şiddet uygulaması, doğrudan ve dolaylı olarak zarar verici eylemlerde bulunması şeklinde sıralanabilir.

Uyumsuz /İtaatsiz Davranışlar- Puffer(1987)

Puffer(1987)'nin yapmış olduğu çalışmada iki tür görev dışı davranıştan bahsedilmektedir. Bunlar; Toplum Yanlısı ve Uyumsuz/İtaatsiz Davranışlar. Toplum yanlısı davranış, kuruluşa fayda sağlayan görev dışı davranışları temsil ederken, uyumsuz/itaatsiz davranış, örgüt için işlevsiz olan görev dışı davranışları temsil etmektedir. Başarı ihtiyacı, maddi ödüllerden memnuniyet ve düşük akran rekabeti, toplum yanlısı davranışlara örnek gösterilirken, yönetime düşük güven, mesai

arkadaşlarına ve örgüte yönelik şikayet, işe geç gelmek uyumsuz/itaatsiz davranışların örnekleri arasında sayılabilir.

Örgüt Kaynaklı Saldırganlık- O'Leary-Kelly,Griffin ve Glew (1996)

Organizasyon içinde veya dışında bulunan kişiler tarafından çeşitli örgütsel etkenlerle motive edilen, örgüt üyelerine, varlıklarına veya ilişkilerine zarar vermeyi hedefleyen davranışlara denir. Bu tür davranışlar arasında cinayet, fiziksel saldırılar, fiziksel zarar niyetini ifade eden tehditler, taciz (sözlü veya eylemsel olarak hoş karşılanmayan davranışlar) ve fiziksel temas olmaksızın da zarar verme amacı bulunan eylemler bulunabilir.

Antisosyal Davranış - Giacalone ve Greenberg (1997)

Giacalone vd. (1997)'e göre antisosyal davranış aslında bir yıkıcı rol dışı iş yeri davranışıdır. Bahsi geçen davranışlar, örgüte, örgütün çalışanlarına veya paydaşlarına zarar verme veya zarar verme niyeti taşıyan davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu davranışlar, iş yerinde olumsuz bir atmosfer ve çalışma ortamında güvensizlik ve huzursuzluk yaratıp, işbirliğini olumsuz etkiler ve kuruluşun performansını düşürebilir. Saldırgan davranışlar, başkasının eşyasını izinsiz alma, kişilerarası şiddet, sabote etmek, taciz, yalan söylemek, intikam almak, ispiyonlamak.

Sapkın İş yeri Davranışı- Spector ve Fox(2005)

Sapkın iş yeri davranışı, kuruluşun paydaşlarına kasıtlı olarak zarar verebilecek geniş bir davranış yelpazesini kapsayan bir şemsiyedir. Araştırmacılara göre sapkın iş yeri davranışlarına işi yavaşlatma, işleri görmezden gelme, kötü niyetli söylentiler yayma, izinsiz molalar kullanma örnek olarak gösterilebilir.

Mesleki Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı- Friedrichs (2002)

Örgüt üyesi tarafından gerçekleştirilen ve örgütün meşru çıkarları ile ters düşen kasıtlı davranışlardır. Örgütün meşru çıkarlarına uymayan davranışlar, örgütün itibarını zedeleyebilir, çalışma ortamında güvensizlik yaratabilir ve işbirliğini olumsuz etkileyebilir. Bu tür davranışlar, örgütün performansını ve verimliliğini düşürebilir,

çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini azaltabilir. Çalıştığı kurumda alkol kullanma, cinsel taciz, rüşvet örnek olarak gösterilebilir.

Tablo 1: Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışlarına İlişkin Terminolojiler

Kavram	***Araştırmacılar***	***Tanım***	***Örnekler***
İş Yerinde Sapkın Davranışlar	Robinson ve Bennett (1995)	Belirgin örgütsel kuralalrı ihlal eden ve böylece bir kuruluşun ve üyelerinin ya da her ikisinin refahını tehdit eden gönüllü davranışlar	İşin kalitesine, içeriğine zarar verme, örgütün üretim malzemelerini çalma ya da bu malzemeleri kötüye kullanma, dedikodu yapma ve başkalarını kötüleme
Verimlilik Karşıtı Davranış	Marcus vd.(2002)	Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen ve örgütteki gruplardan en az biri tarafından uygun olmayan, alenen zararlı eylemleri içeren diğer çalışanlara veya örgütün tamamına herhangi bir fayda sağlamayan davranışlar topluluğu olarak tanımlanabilir.	Hırsızlık, bilginin ve görevin kasti olarak kötüye kullanılması, üretim malına zarar vermek
Örgüte Yönelik Kötü Davranış	Vardi ve Wiener (1996)	Temel örgütsel ve / veya toplumsal normları ihlal eden, kuruluş üyelerinin kasıtlı herhangi bir davranışı	Hırsızlık, taciz, devamsızlık.

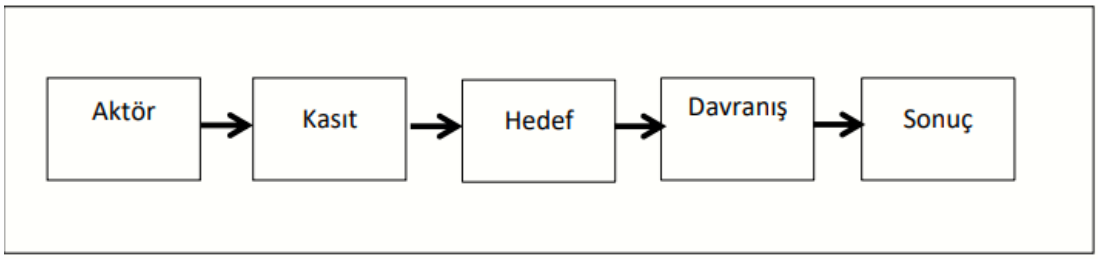
İş yeri Saldırganlığı	Baron ve Neuman(1996)	Kişinin mevcut iş arkadaşlarına, daha önceki mesai arkadaşlarına veya kuruluşa zarar verme amacıyla gerçekleştirdiği herhangi bir davranış şekli	Kişinin sözlü olarak tartışma ortamı yaratması, fiziki şiddet uygulaması, doğrudan ve dolaylı olarak zarar verici eylemlerde bulunması
Uyumsuz /İtaatsiz Davranışlar	Puffer(1987)	Örgüt için işlevsiz olan görev dışı davranışlar	Yönetime düşük güven, mesai arkadaşlarına ve örgüte yönelik şikayet, işe geç gelmek
Örgüt Kaynaklı Saldırganlık	O'Leary-Kelly,Griffin ve Glew (1996)	Örgüt bünyesinde veya dışında bulunan kişiler tarafından çeşitli örgütsel etkenlerle motive edilen, örgüt üyelerine, varlıklarına veya ilişkilerine zarar vermeyi hedefleyen davranışlar	Cinayet, fiziksel saldırılar, fiziksel zarar niyetini ifade eden tehditler, taciz (sözlü veya eylemsel olarak hoş karşılanmayan davranışlar) ve fiziksel temas olmaksızın da zarar verme amacı bulunan eylemler
Antisosyal Davranış	Giacalone ve Greenberg (1997)	Örgüte, örgütte İstihdam eden diğer çalışanlara veya paydaşlarına zararlı	Saldırganlık, hırsızlık, kişilerarası şiddet, sabote etmek, taciz, yalan söylemek, intikam almak, ispiyonlamak.

		davranış sergileme veya zarar verme amacı taşıyan bir davranış	
Sapkın İş yeri Davranışı	Spector ve Fox(2005)	Kuruluşun paydaşlarına kasıtlı olarak zarar verebilecek veya geniş bir davranış yelpazesini kapsayan bir şemsiyedir	İşi yavaşlatma, işleri görmezden gelme, kötü niyetli söylentiler yayma, izinsiz molalar kullanma

1.4.1.1. Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışlarının Belirleyicileri

Yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarıyla ilgili yapılan araştırmalar, önemli kavramsal noktalara odaklanarak bu konudaki net bir tanım ve ifadenin bulunmasına çalışmıştır. Ancak, Robinson ve Greenberg (1998) tarafından ifade edildiği gibi, bu tanımlar aslında konuyu daha da karmaşık hale getirmiştir.

Literatürde farklı isimlerle adlandırılan yıkıcı rol dışı iş yeri davranışını şekillendiren ve oluşumuna katkı sağlayan bir takım özellikler ve bu kavramın belirleyicileri bulunmaktadır. Bu tür davranışlar; davranışın kim tarafından gerçekleştirildiği (davranışın aktörü), davranışın kasıtlı olup olmadığı (kasıtlılık hali), davranışın kime yönlendirildiği (davranışın hedefi), davranışın niteliği (davranışın şekli) ve davranışın zarar verip vermediği (davranışın sonucu) gibi beş temel özellik üzerinden sıralanabilir. (Robinson ve Greenberg ,1998)



Şekil 4: Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışlarının Belirleyicileri

Kaynak: Robinson ve Greenberg,1998

Davranışın Aktörü

Robinson ve Greenberg(1998) tarafından yapılan araştırmaya göre yıkıcı rol dışı iş yeri davranış tanımının belirleyici beş özelliğinden ilki davranışın aktörüdür. Robinson ve Greenberg'in 1998 yılında yaptıkları çalışmada, yıkıcı rol dışı iş yeri davranışının kim tarafından gerçekleştiğiyle ilgili bir soruya cevap aranmıştır. Bu sorunun yanıtı, çalışanların kendisi olmuştur. Yani, yıkıcı rol dışı iş yeri davranışla ilişkili olan aktör, çalışanlardır. Bu davranışlar, örgüt içinde zarar verici ve olumsuz etkiler yaratabilir, ancak doğrudan çalışanlar tarafından gerçekleştirilir ve genellikle iş yeri ilişkilerinde çeşitli nedenlere dayalı olabilir. Özünde, bu davranışlar çalışanların bireysel kararları ve etkileşimleriyle ilişkilidir ve çalışma ortamında olumsuz sonuçlar doğurabilir. Robinson ve Greenberg(1998) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda yıkıcı rol dışı iş yeri davranışında bulunan aktörler kurum içinden veya kurum dışından olabilmektedir. Diğer araştırmacılardan farklı bir bakış açısı ile konuyu ele alan O'Leary-Kelly vd.'nin (1996) yapmış olduğu araştırmada; kurum içi üyelerin (aktörlerin) kurum dışı kişilere (örn. Müşteriler, toplum üyeleri) yönelikte yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı gerçekleştirebildiği söylenmektedir. Ancak genel olarak çok sayıda konuya ilişkin tanımda çalışanın etkisi ile gerçekleşen yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı, davranışın tek aktörü olarak ifade edilir. (örn. Robinson ve Bennett, 1995; Baron ve Neuman, 1996; Giacalone ve Greenberg, 1997; Skarlicki ve Folger, 1997; Marcus vd., 2002) O'Leary- Kelly, Griffin ve Glew dışındaki tüm çalışmalarda, çalışan eylemi gerçekleştiren tek aktör olarak ifade edilmektedir (Arbak vd.,2004) Çalışan böylelikle davranışı gerçekleştiren başlıca karakterdir.

Kasıtlılık Hali

Robinson ve Greenberg(1998)'e göre yıkıcı rol dışı iş yeri davranış tanımının belirleyici ikinci özellliği davranışı gerçekleştiren kişinin kasıtlılık halidir. Araştırmacılar yapılan tanımlamalar doğrultusunda aktörleri kasıtlı olarak yıkıcı rol dışı iş yeri davranışında bulunup bulunmadığına göre ikiye ayırmaktadır. Diğer bir ifadeye göre davranışı gerçekleştiren bireyler örgütlere zarar vermek adına bilinçli bir şekilde yıkıcı rol dışı davranışta bulunurken bazıları bilinçsiz ve istemsiz bir şekilde

örgüte zarar vermektedir. Fakat araştırmacılara göre yıkıcı rol dışı davranışların tümünde bilinçlilik hali bulunmaktadır. Bazı araştırmacılara göre de (Skarlicki vd., 1997; O'leary- Kelly vd., 1996) davranışı gerçekleştiren aktörlerin kasıtlı davranışlarında zarar verme amacı olduğuna işaret eder. Skarlicki vd.,(1997)'ne göre davranışı gerçekleştiren aktör bulunduğu örgütte adaletsizlerle karşılaşıyorsa yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarında bulunabilir. Marcus(2002)' a göre yıkıcı rol dışı davranışı gerçekleştiren aktör bu davranışın aslında gerek örgüt gerekse toplum kuralları açısında aykırı bir davranış olduğunun ve bu davranışın fark edilmesi halinde bir şekilde cezalandırılacağının bilincindedir. Bilinçli veya kasti olarak gerçekleştirilmeyen örgüte veya üyelerine zarar veren davranış, kasti yapılan eylemlerle aynı sonucu doğursa bile yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı olarak nitelendirilmemektedir.

Davranışın Hedefi

Robinson ve Greenberg'e (1998) göre yıkıcı rol dışı iş yeri davranışının üçüncü özelliği de davranışın hedefidir. Araştırmacılar "yıkıcı rol dışı iş yeri davranışının kime yönelik yapıldığı?" sorusuna cevap arayarak yıkıcı rol dışı iş yeri davranışını gerçekleştiren aktörün hedefini tanımlaya çalışmaktadır.(Robinson ve Greenberg, 1998)Tanımlamalarda yıkıcı rol dışı iş yeri davranışının iki ortak hedefi; çalışanlar ve/veya örgüttür.

O'Leary-Kelly ve diğerlerinin 1996 yılındaki çalışması, agresif davranışların hem örgüt içinde hem de örgüt dışında bulunan aktörlere yönelik gerçekleşebileceğine dikkat çekmektedir. Bu agresif davranışlar, çalışanları, örgütün mülkiyetini ve iş süreçlerini hedef alabileceği gibi, aynı zamanda örgütün dışında bulunan müşterileri ve toplum üyelerini de hedef alabilir. Birçok araştırmacı, yıkıcı rol dışı iş yeri davranışının örgüt ve örgüt üyelerine yönelik olarak gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu görüşü destekleyen araştırmacılar arasında Baron ve Neuman, Folger ve Skarlicki, Giacalone ve Greenberg, O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew gibi isimler bulunmaktadır. Aslında, Robinson ve Bennett (1995) bu durumu ampirik olarak doğrulayarak ortaya koymuştur (Robinson ve Greenberg, 1998). Araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarda yıkıcı rol dışı iş yeri davranışını bireylere ve örgütlere yönelik olarak iki şekilde ifade

etmektedir. Bireylere yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı politik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı ve kişisel yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı olarak belirtirken örgütlere yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları üretime zarar verecek şekilde yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı ve mülkiyete zarar vericek şekilde yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı olarak sınıflandırmışlardır (Robinson ve Bennet, 1995). Buna ek olarak Vardi vd.(1996) örgüt dışındaki kurum veya bireylerin de yıkıcı rol dışı iş yeri davranışın bir hedefi olabileceğini ifade etmektedir. Ambrose ve diğerleri (2002) tarafından yapılan araştırmada, yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarının hedefinin örgüt olduğu durumlarda, kişinin bu hedefe doğrudan yönlendiği; ancak kişilerin hedef olduğu durumlarda ise örgütün zaman zaman dolaylı bir hedef olarak seçildiği belirtilmiştir. Bu nedenle, yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarının hedefleri iç-dış hedefler, kişisel-örgütsel hedefler ve doğrudan-dolaylı hedefler şeklinde sınıflandırılabileceği sonucuna varılmıştır (Arbak vd., 2004). Bu hedefler örgütlere önemli yada daha az önemli olmak üzere çalışan tarafından gerçekleşebilir.

Eylemin Şekli(Davranış)

Robinson ve Greenberg'(1998)'e göre yıkıcı rol dışı iş yeri davranış tanımının belirleyici beş özelliğinden dördüncüsü ise davranıştır(eylemin şeklidir)

Gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı normlara ve kurallara aykırı kasıtlı bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Bu davranışda önemli olan husus referans alınan grupların sosyal bağlamlarıdır. O'Leary-Kelly ve diğerleri (1996) için referans alınan sosyal bağlam toplum iken Bennett ve Robinson (2000), Robinson ve Bennett (1995), ve Robinson ve O'Leary-Kelly (1996) için örgüt, Marcus ve diğerleri (2002) için örgüt içi baskın gruplar, Vardi ve Wiener (1996) için ise toplum, örgüt veya örgüt içi birimlerdir. (Arbak vd.,2004)

Robinson ve Bennett (1995) tarafından belirtildiği üzere, yıkıcı davranışlar hem örgütsel normlara hem de toplumsal normlara aykırı olabilir. Yani, bu tür davranışlar hem örgüt içindeki kurallar ve değerlerle çelişebilir hem de daha genel toplumun kabul ettiği normlara uymayabilir, fakat her zaman böyle olmak zorunda değildir; davranışın yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı olarak ifade edilebilmesi için örgütsel normlara aykırı olması kafidir. Örnek olarak, bir yönetici iş kanunun

belirlediği yasal üst sınırın üzerinde, ancak örgütün norm ve kurallarına uygun olarak çalışanlarını 11 saat çalıştırıyorsa, bu durumda yönetici yıkıcı rol dışı iş yeri davranışında bulunmamış olur.

Robinson ve Greenberg (1998) tarafından yapılan araştırmada, davranışlar arasındaki bir diğer ayrım, eylemin nasıl gerçekleştirildiğine dayanır. Bu ayrımlar, aktif (zarar veren) ve pasif (faydayı engelleyen) davranışlar, sözel ve fiziksel davranışlar, aynı zamanda doğrudan ve dolaylı davranışlar olarak sınıflandırılabilir. Sözel davranışlar, ifadeler aracılığıyla karşıdaki kişi ve/veya kuruluşa zarar verme eylemlerini içerirken, fiziksel davranışlar ise zarar verme amacıyla gerçekleştirilen eylemleri ifade eder. Doğrudan davranışlar, doğrudan zarar veren davranışları içerirken, dolaylı davranışlar diğer aktörlerin eylemleri aracılığıyla kişilere, olaylara veya nesnelere zarar verici davranışları içermektedir. Son olarak, aktif davranışlar fiilen zarar vermeye yönelik eylemlerden oluşurken, pasif davranışlar zararlı davranışları eylemlerin engellenmesi ile gerçekleşir. (Baron ve Neuman, 1996).

Davranışın Sonucu

Yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı tanımının belirleyici son özelliği ise davranışın sonucudur. Robinson ve Greenberg(2018)'e göre yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarının temelinde, davranışı gerçekleştiren kişinin örgüte veya üyelerine zarar verme ya da zarar verme potansiyeline sahip olmasıdır. Yapılan eylemin nihai sonuca ulaşmaması davranışın yıkıcı rol dışı olduğu anlamına gelmemektedir. Örneğin kişinin bulunduğu kuruma zarar verme niyeti ile iş yerinde yangın çıkarmayı planlaması ve hedeflediği amaca ulaşamadan önlenmesi aslında yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı olarak eylemim nitelendirilmesi açısında yeterlidir.(Arbak vd., 2004)

Konu ile ilgili farklı bakış açısına sahip olan Marcus vd. (2002) yapmış olduğu çalışmada temelde zarar verme amacıyla gerçekleşmeyen eylemin de yarattığı olumsuz sonuç aslında yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı olarak nitelendirilmektedir.

1.4.1.2. Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranış Tipolojileri

Yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları ile ilgili araştırmacılar kavramın ve belirleyicilerinin ne olduğu ile ilgilenirken bazı araştırmacılar gerçekleştirdiği analizler ile örgütlerde meydana gelen yıkıcı rol dışı iş yeri davranış tanımlamalarının

yanı sıra bahsi geçen davranışa yönelik tipoloji olarak adlandırılan sınıflandırmalarda bulunmuşlardır. Örgüt içerisinde yıkıcı rol dışı iş yeri davranışını holistik olarak inceleyen tipolojilere ilişkin araştırmacıların yaptığı araştırmalar aşağıdaki şekildedir.

1.4.1.2.1 Hollinger ve Clark (1982)

Yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılardan biri de Hollinger ve Clark tır. Araştırmacılar yıkıcı rol dışı iş yeri davranışını örgütlere bilinçli bir şekilde zarar veren yetkilendirilmemiş davranışlar olarak ifade etmektedir. Çok sayıda konu ile ilişkili tanım ve örnek olmasına rağmen bahsi geçen araştırmacılar ayrıca bu davranış tipolojisini sınıflandırma yoluna gitmiştir. Hollinger ve Clark'a göre yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı iki boyutta sınıflandırılmaktadır. Bunlardan ilki mülkiyete yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı ikincisi ise üretime yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışıdır. Araştırmacılar, mülkiyete yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışını, yıkıcı rol dışı davranış sergileyen örgüt üyesinin yetkisiz örgütün mal ve/veya mal varlığını zimmetine geçirme veya onlara zarar verme olarak ifade etmektedir.

Üretime yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı ise yine bu davranışı gerçekleştirmeyi arzulayan örgüt üyelerinin işin yüksek performans ile sonuçlanmasına yönelik oluşturulan norm ve kuralları ihlal ederek işlerini daha kalitesiz ve yetersiz miktarda yapmasına neden olan davranışlar olarak ifade edilebilir. Örgüte ait olan makine, araç, veya paraların çalınması ya da bunların sobate edilmesi mülkiyete yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı olarak nitelendirilirken, iş durdurma, kalitesiz çalışma, kaynakları gereksiz yere harcama, iş yerini zamanından önce terketme, gereğinden çok ve lüzumsuz molalar verme üretime yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışına örnek olarak gösterilebilir.(Hollinger ve Clark, 1982) Her iki boyutta yıkcı rol dışı iş yeri davranışı olarak belirtilebilir.

1.4.1.2.2 Robinson ve Bennett (1995)

Robinson ve Bennett (1995) tarafından yapılan tanıma göre, yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı, kuruluşun veya çalışanların refahını tehdit eden ve önemli örgütsel normları ihlal eden gönüllü davranışlar olarak ifade edilir. Bu davranışlar, iş yerindeki kurallar ve değerlerle uyumsuzdur ve bilerek ve isteyerek gerçekleştirilir. Araştırmacılar çalışmasında, yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarını sınıflandıran ve bu

davranışları anlamlı bir modele entegre eden çok az girişimin olduğunu, kendilerinden önce yapılan çalışmalarda da özellikle kavramın tanımı ve örnekleri üzerinde durulduğunu ifade etmişlerdir. Kendilerinden önce Hollinger ve Clark (1982) tarafından yapılan çalışmada işin miktarı ve kalitesine ilişkin örgütsel normların ihlaline göre bir sınıflandırma yapıldığına dikkat çekilmiştir. Robinson ve Bennett (1995) çalışmasında, Mangione ve Quinn(1974)' in iki benzer yıkıcı rol dışı iş yeri davranış sınıflandırması yaptıklarına da yer vermiştir. Bu sınıflandırmalar, kasıtlı olarak işverenin mülküne zarar vermek olarak tanımlanan ve düşük kaliteli veya düşük miktarda çıktı üretmek olarak tanımlanan yıkıcı rol dışı davranışlardır. Robinson ve Bennett(1995)'e göre yukarıda bahsedilen yıkıcı rol dışı iş yeri davranış tipolojileri kuruluşa/örgüte yöneliktir ancak örgüte yönelik olan zararlı norm dışı davranışlar dışında bireylere yönelik davranış tipolojilerininde dikkate alınması gerekmektedir.

Araştırmacılar tarafından oluşturulan bu tipolojideki amaç, iş yerinde yıkıcı rol dışı iş yeri davranışının iki boyutu arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktır. Bu boyutlar önemli- daha önemsiz ve örgütsel kişiler arası boyutlardır. Önemli-daha önemsiz boyut içerisinde örgütlerde gerçekleşen yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarının bazıları fazlaca önemliyken bazıları ise daha önemsizdir. Örgütsel-kişilerarası boyut içerisinde ise yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarının bazıları örgütleri doğrudan etkilerken diğerleri bireylere yönelik davranışlardır. Ayrıca, bu iki boyutun temelinde yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları, üretime yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı, mülkiyete yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı, politik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı ve kişisel yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı olarak dört başlıkta sıralanmıştır (Robinson ve Bennett, 1995).

Robinson ve Bennet(1995) yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlar tipolojisini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.



Şekil 5: Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranış Tipolojisi

Kaynak: Robinson ve Bennett, 1995.

Örgüte Yönelik Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı- Robinson ve Bennett (1995)

Robinson ve Bennett(1995)'e göre örgüte yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı, doğrudan ve kasıtlı olarak örgütler için zararlı ve bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen davranışlar olarak ifade edilmektedir. Araştırmacılar örgüte yönelik yıkıcı rol dışı davranışı ikiye ayırmaktadır. Bunlar; Mülkiyet yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı ve üretime yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışıdır.

Robinson ve Bennette göre mülkiyete yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı, önemli ve örgüte doğrudan ve/veya dolaylı yoldan zarar veren, çalışanların izinsiz örgütün mal ve/veya mal varlığını zimmetine geçirmesi veya zarar vermesi anlamına gelmektedir. Örnek verilecek olunursa; Örgütün malını çalmak, mesai saatleri ile ilgili yalan söylemek, örgütün mal ve ekipmanlarını sabote etmek. Nispeten daha önemsiz olarak değerlendirilen ancak yine de örgüte zarar veren yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarından bir diğeri de üretime yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarıdır. Bu davranışın temelinde çalışanın düşük kalitede ve miktarda üretim sağlamasına neden

olan davranışlar yatmaktadır. Bir başka ifade ile üretime yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranış, örgütün üretkenliğini ve verimini düşürecek ve doğal olarak işin kalitesini ve miktarını olumsuz yönde etkileyecek davranışlar olarak ifade edilmektedir. Konu ile ilgili örnekler arasında, örgütün kaynaklarını boşa harcama, bilinçli bir şekilde işi yavaşlatma, çok fazla ve sık sık molalar verme ve iş yerinden erken ayrılma gibi davranışlar yer almaktadır.

Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı- Robinson ve Bennett (1995)

Robinson ve Bennett'in(1995) yıkıcı rol dışı iş yeri davranışının ikinci boyutunu ise kişilerarası yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı teşkil etmektedir. İkinci boyutun ilk bacağını oluşturan zararlı davranış politik yıkıcı rol dışı davranıştır. İkinci boyutun ikinci ayağı ise kişisel yıkıcı rol dışı davranıştır.

Genel olarak kişilerarası yıkıcı rol dışı davranış, bireyler üzerinde zarar verici etkisi olan davranışlardır. Nispeten daha az önemli ama kişilere zarar veren yıkıcı rol dışı davranışları içeren politik yıkıcı rol dışı davranış, sosyal etkileşimler yoluyla diğer bireyleri kişisel veya politik açıdan dezavantajlı duruma düşüren davranış şekli olarak ifade edilir. Kayrımcılık yapmak, mesai arkadaşlarına yönelik dedikodu yapmak, faydasız bir biçimde rekabet yaratmak, çalışma arkadaşlarını suçlamak gibi davranışlar politik yıkıcı rol dışı davranışa örnek gösterilebilir. Önemli ve kişilere doğrudan zarar veren yıkıcı rol dışı davranışları içeren kişisel yıkıcı rol dışı davranış ise örgüt üyelerine saldırgan veya düşmanca bir tutum sergileme şeklinde tanımlanır.. Kişisel yıkıcı rol dışı davranışa örnek olarak çalışma arkadaşlarını bilinçli bir şekilde tehlikeye düşürmek, çalışma arkadaşlarından herhangi birşey almak, sözlü taciz içeren eylemler ve cinsel taciz de bulunmak gibi davranışlar gösterilebilir (Robinson ve Bennett, 1995)

Nihai olarak Robinson ve Bennett(1995) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yıkıcı rol dışı iş yeri davranışların olumsuz ve arzulanmayan sonuçlara neden olduğunu kanıtlanmıştır.

1.4.1.2.3 O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996)

Yıkıcı rol dışı iş yeri davranışına ilişkin farklı bir sınıflandırmada O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew tarafından gerçekleşmiştir. Araştırmacılar yıkıcı rol dışı iş yeri

davranışını açıklarken öncelikle yıkıcı davranış sürecinin ve akabinde yıkıcı davranış sonuçlarının tanımlanması gerektiğine araştırmalarında dikkat çekmiştir. Araştırmacılar, fiziksel olarak iş arkadaşını yaralamaya teşebbüs eden bir kişinin eylemlerini "saldırganlık" olarak nitelendirirken, bu eylemin sonucunda iş arkadaşının yaralanmasını ise "şiddet" olarak tanımlamaktadırlar. Yani, saldırganlık, kişinin niyetiyle ilgiliyken, şiddet, eylemin sonucuyla ilgili bir terimdir. Araştırmacılar çalışmalarının nihayetinde bahsi geçen davranış temelini oluşturan iki kavramdan bahsetmektedirler. Bunlar; Örgüt Kaynaklı Saldırgan Davranışlar ve Örgüt Kaynaklı Şiddet olarak belirtilebilir (O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996). Bu kavramlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

Örgüt Kaynaklı Saldırgan Davranış: Örgüt bünyesinde veya dışında bulunan bireylerin, örgütsel bağlamda etkileyici faktörlerin etkisi altında gerçekleştirdikleri zarar verici veya yıkıcı davranışları olarak tanımlanabilir.

Örgüt Kaynaklı Şiddet: Örgüt temelli saldırganlığın bir sonucu olarak ortaya çıkan kişi veya mülk üzerinde meydana gelen önemli olumsuz davranışlardır (O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996).

O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew(1996) tarafından yapılan araştırmada örgüt kaynaklı saldırganlık tipolojisi üç başlık altında değerlendirilmiştir. Bunlar; saldırganlığı gerçekletiren aktör (organizasyon içinden veya organizasyon dışından), hedefin türü (organizasyon içinden veya organizasyon dışından), hedefin özgüllüğü (spesifik ve spesifik olmayan) Tipolojinin ilk boyutu saldırganlığı gerçekleştiren aktördür. Örgüt kaynaklı saldırganlık, hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki aktörler tarafından gerçekleştirilebilen zarar verici davranışlardır. Bu davranışlar, mevcut veya eski örgüt üyeleri gibi örgüt içindeki aktörlerle birlikte müşteriler veya vatandaşlar gibi örgüt dışındaki aktörler tarafından da tetiklenebilir. Dolayısıyla, hem örgütün içindeki kişiler hem de dışarıdaki kişiler, bu tür saldırgan davranışların hedefi olabilirler. Bu davranışların ortaya çıkmasında örgütün içindeki faktörler kadar örgütün dışındaki etkenler de etkili olabilir. Organizasyon kaynaklı saldırganlığa örnek olarak; çalışanın amiri tarafından olumsuz bir performans değerlendirmesinden

sonra amirine fiziksel olarak gerçekleştirdiği saldırgan bir eylem ve arzuladığı bir görev için seçilemediğinde örgütsel mülkiyeti tahrip eden eylemler gösterilebilir.

Örgüt kaynaklı saldırganlığın bir diğer boyutuda hedefin türüdür. Organizasyon içerisindeki hedefler; mülkiyeti, çalışanları ve örgütsel prosesler içerirken, organizasyon dışındaki hedeflerde müşteriler ve vatandaşları içermektedir. Tipolojilerin belirtilen yapısında spesifik ve spresifik olmayan hedefleri de birbirinden bağımsız kılabilmektedir. Bireyler bazı durumlarda saldırganlıklarını belirli nesnelere yöneltebilmektedir.

Nihai olarak araştırmacılar yapmış oldukları araştırmada kişilerin zararlı ve yıkıcı davranışlarını örgüt kaynaklı saldırganlık olarak, sonucunu ise örgüt kaynaklı şiddet olarak ifade etmektedir. Araştırmacılar, gerçekleştirdikleri araştırmayla örgüt kaynaklı saldırganlık üzerine bir tipoloji oluşturmuşlardır. Bu tipoloji, saldırganlığı gerçekleştiren "aktör", saldırganlığın hedefinin türü ve bu hedefin özgüllüğü gibi önemli unsurları içermektedir. Yani araştırma, saldırgan davranışların örgüt içinde ve dışında farklı aktörler tarafından gerçekleştirilebileceği, hedeflerin türünün çeşitlilik gösterebileceği ve hedeflerin özgüllüğünün önemli bir etken olduğunu ortaya koymuştur. Bu tipoloji, örgütlerdeki saldırgan davranışları daha iyi anlamak ve analiz etmek için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Sonuç olarak yukarıda tanımları, belirleyicileri ve tiplojileri üzerinde durulan yıkıcı rol dışı iş yeri davranışını tetikleyen bir takım etmenlerin olduğunu ve bu davranışların kendiliğinden ortaya çıkmadığını söylemek mümkündür. Çalışanın karşılıklı olarak yöneticisi ve istihdam ettiği örgüt ile arasındaki ilişkinin doğru anlaşılamaması, aralarındaki sorunları iyi analiz edip zamanında çözümüne yönelik kollektif bir bakış açısı geliştirilememesi sonucunda çalışan gerek örgüt ve/veya üyelerine gerekse örgüt dışında kişi ve/veya kuruluşlara zarar verici davranışlarda bulunabilmektedir. Nihayetinde çalışanın bu davranışları örgüte hem finansal hem psikolojik hemde sosyal açısından zarar verebilir.

1.4.1.3. Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışına Neden Olan Faktörler

Yukarıda detaylı olarak çalışanların yıkıcı rol dışı davranışları ve bu davranışların sonuçları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde ise çalışanları bu davranışa sevk eden faktörler üzerinde durulacaktır.

Konu ile ilgili çok sayıda araştırma, çalışanları yıkıcı rol dışı iş yeri davranışa yönlendiren faktörleri sınıflandırmıştır.

Henle (2005) iş yerinde yıkıcı rol dışı davranışı tahmin etmek için iki bakış açısı ortaya koymuştur. Bunlardan ilki, duruma dayalı olarak çalışma ortamının belirli özelliklerinin çalışanı yıkıcı davranış gerçekleştirmesini sevk ettiğini savunur. Ampirik araştırmalar, belirli örgütsel faktörlerin çalışanların yıkıcı rol dışı davranışlara karşı daha savunmasız hale getirdiğini göstermektedir.(Henle, 2005) Henle (2005) ikinci bakış açısını ifade etmek için kişi temelli açıklamalar kullanır. Henle (2005) araştırmasında, çalışanların yıkıcı rol dışı davranış sergileme eğilimlerinde farklılık gösterme nedenleri üzerinde durmuştur. Bu bakış açısına göre kişilik, bireylerin içinde bulundukları ortam veya durumdan bağımsız olarak nasıl davranacağını belirler. Bu bakış açısının amacı, birçok farklı durum ve zaman boyunca bireysel farklılıklardaki tutarlılığı açığa çıkarmaktır. Aslında, yaygın bir inanışa göre, yıkıcı rol dışı davranış sergileme ihtimali olan birinin kişisel bir profilinin olduğu yönündedir. Bu profil, duygu arama, risk alma ve olumsuz duygulanım gibi kişisel özellikleri içerebilir.(Henle, 2005)

Benzer şekilde Vardi ve Wienerde (1996) örgüt içerisinde meydana gelen yıkıcı rol dışı davranışın sebeplerini kişisel ve örgütsel faktörler olarak sıralamıştır.

Robinson ve Greenberg (1982) çalışmasında, örgüt içinde meydana gelen yıkıcı rol dışı davranışların nedenlerini üç grupta sınıflandırmışlardır: kişisel faktörler, sosyal ve kişilerarası faktörler ve örgütsel faktörler. Bu sınıflandırma, yıkıcı davranışların kaynaklarını anlamak ve iş yerindeki olumsuz davranışları açıklamak için yapılan bir çabadır.

Bennett ve Robinson(2003) ise yaptıkları çalışmada iş yerinde sapkın davranışların nedenini iş yerindeki deneyim sahibi kişilere karşılık/tepki, bireyin kişilik özelliği ve sosyal duruma uyum olarak sınıflandırmaktadır

Kwok ve diğerleri (2005) tarafından yapılan bir çalışmada, işe yeni başlayan gençler ve yarı-zamanlı çalışanların örgütsel bağlılığın oluşmadığı düşüncesiyle yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarına daha eğilimli oldukları belirtilmiştir. Yani, bu çalışmada belirtilen genç ve yarı-zamanlı çalışanlar, iş yerinde bağlılık hissi oluşmadığı için

olumsuz davranışlara daha yatkın olabilmektedirler. Bu tür davranışlar, iş yerinin etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir ve çalışma ortamında olumsuz etkiler yaratabilir.

Bazı araştırmacılara göre ise yıkıcı rol dışı iş yeri davranışına neden olan faktörler olarak çevresel ve durumsal etmenlerinde önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Demir ve diğerleri (2010) tarafından yapılan araştırmaya göre, ekonomik koşullar nedeniyle gereksinimlerini karşılayamayan bireyler, sosyo-kültürel faktörler ve kişilerarası ilişkiler bağlamında örgüt içinde belirli bir statüye sahip olamamanın neden olduğu gerginlikten dolayı olumsuz davranışlar sergileyebilirler. Bu durum, bireyin örgütsel normlara aykırı davranışlar sergilemesine rağmen, hedeflerine ulaşmak için yıkıcı rol dışı davranışlara yönlendirebilir. Yani, bireylerin ihtiyaçlarının karşılanamadığı bir ortamda, örgüt içindeki statüsü veya durumu nedeniyle yaşadığı gerginlik, istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına ve amaca ulaşmak için olumsuz yöntemlere başvurmasına neden olabilmektedir.

1.4.1.3.1. Örgütsel Faktörler

Kişilerin rol dışı yıkıcı davranışlar sergilemesine etki eden en önemli faktörlerden biri örgütsel faktörlerdir.

Örgütsel faktörler, iş yerinde olumsuz rol dışı davranışların ortaya çıkmasında önemli etkiye sahip unsurlardır. Bu faktörler, çalışanların ücret düzeyi, adalet algılamalarındaki farklılıklar, terfi ve kariyer olanaklarındaki adaletsizlikler, işin yapısı ve niteliği, iş tanımlarının netliği ve rol belirsizliği, örgütsel politika ve süreçlerin doğru işlememesi, keyfi başarım değerlendirmeleri, zorlayıcı çalışma şartları ve çalışanların organizasyon içinde istedikleri statüye ulaşamamaları gibi çeşitli alanları içermektedir (Demir vd., 2010). Bunun yanı sıra, örgütsel değişiklikler, zayıf yaptırımların uygulanması, çalışma ortamında kontrol ve koordinasyon eksikliği, örgütsel hayal kırıklığı ve iş stresi (Henle, 2005) gibi faktörler de yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarının oluşmasında etkili olabilir.

Örgütsel faktörler, çalışanların iş memnuniyetsizliğine, haksızlık algısına, güvensizlik duygularına ve motivasyon eksikliğine yol açabilir. Dolayısıyla, iş yerinde bu tür olumsuz davranışların azaltılması ve etkin bir çalışma ortamının sağlanması için

bu faktörlerin dikkate alınması önemlidir. Organizasyonlar, bu olumsuz etkilere neden olabilecek faktörleri göz önünde bulundurarak çalışanların gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamaya yönelik tedbirler almalı ve uygun stratejiler geliştirmelidir. Böylece, daha olumlu bir iş yeri ortamı oluşturulabilir ve çalışanların katkısıyla verimlilik ve iş memnuniyeti artırılabilir.

Ferguson (2007) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların iş özerkliği ve iş stresine ilişkin duygularının, iş yerinde yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarının önemli yordayıcıları olduğunu vurgulamıştır. Alias vd.(2013) tarafından yapılan araştırmada iş stresi ve iş özerkliği çalışanların davranışlarını etkiler ve çalışanlarda hayal kırıklığı, kızgınlık, sinirlilik, sabırsızlık ve hoşgörüsüzlük gibi duygusal durumlar belirir. Bu tür duygusal durumlar, çalışanların tükenmişliğine yol açar ve çalışanların yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarda bulunma niyetlerinin olasılığını artırır.

Jones ve Skarlicki (2005) örgütsel adaletin, sabotajın (yani zarar verici veya yıkıcı davranışların) ve diğer olumsuz davranışların güçlü bir göstergesi olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel adaletsizlik, bir çalışanın kuruluş, amirler ve meslektaşları tarafından adil muamele görmediğine dair algısına içerir (Greenberg, 2004).

Vardi(2001) tarafından yapılan araştırmada örgütsel iklimin iş yerinde görevi kötüye kullanma ile ilişkisi incelenmiş ve bahsi geçen iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarına neden olan önemli faktörlerden bir diğeri adaletsizliktir. Örgütsel adaletsizlikler, bir çalışanın kendisine (veya bir başkasına) adil olmayan bir şekilde muamele edildiğine dair inancını ifade eder. Örgütün kendisine haksız yere davrandığını hisseden bir çalışan, sabotaj yaparak "skoru eşitlemeye" çalışabilir.(Ambrose vd.,2002) Böylece gerçekleştirmiş olduğu yıkıcı / zararlı davranış ile çalışan, hedeflediği amaca ulaşabilir.

1.4.1.3.2. Kişisel Faktörler

Bireyin tecrübe ettiği aile, okul, demografik özellikler, akran grupları, diğer önemli alt kültürler de dâhil olmak üzere çeşitli faktörler yıkıcı rol dışı iş yeri davranışının kişisel faktörleri arasında değerlendirilebilir. Kimi insanlar doğaları gereği herhangi bir örgütsel etken olmaksızın yıkıcı rol dışı davranış sergileyebilir. Bu kişilerin örgütlere büyük ölçüde zarar verebileceği yadsınamaz bir gerçektir. Kişilik

özellikleri ve yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları ile ilişkili çok sayıda literatürde araştırma bulunmaktadır.

Robinson ve Bennett(1995) tarafından yapılan araştırmaya göre, ahlaki gelişim düzeyi ve suçluluk hissi olmadan örgütün norm ve yükümlülüklerini bilinçli ve kasti bir şekilde reddetmesi kişinin sosyopatik yatkınlığı ile ilişkilidir. Bireyin ahlaki düzeyinin düşük olması daha fazla yıkıcı rol dışı davranış sergilemesine sebebiyet verebilir. Henle(2005) tarafından yapılan araştırmada etik değerlerden yoksun olan bireylerin kişisel çıkarı doğrultusunda başkalarına zarar verebilecek herhangi bir kararı almaktan ve hayata geçirmekten kaçınmayacakları üzerinde durulmuştur.

Yapılan araştırmalarda yaş, cinsiyet, eğitim ve demografik özelliklerde kişilerin iş yerinde sapkın davranışlar göstermesine neden olan özellikler arasında sıralanabilir. Demografik faktörlerin yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarıyla ilişkisine odaklanan çalışmalarda, yaş faktörü bir kişilik özelliği olarak literatürde kabul edilmiştir. Kwok vd. (2005) tarafından yapılan araştırmada işe yeni başlayan gençler ile yarı-zamanlı çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşmadığı ve bu sebeple yıkıcı rol dışı davranış sergileme eğilimlerinin daha fazla olduğu bulgulanmıştır. Grasmick vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada, kadın erkek üzerinde yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı sergileme eğilimi araştırılmıştır. Araştırmacılara göre erkeklerin daha fazla yıkıcı rol dışı davranış sergiledikleri, kadınların ise daha fazla sözlü ve fiziksel şiddete maruz kaldığı bulgulanmıştır. Robinson ve Greenberg'in araştırmasına göre, yarı zamanlı çalışanların yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlara yatkınlığının altında bazı nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler arasında daha düşük ücret alıyor olmaları, sadece çalışma saatleri içinde örgütle bağlantıya sahip olmaları ve örgüt ile sınırlı düzeyde ilişkiye sahip olmaları yer almaktadır (Robinson ve Greenberg, 1998). Daha doğru bir ifade ile yarı zamanlı çalışanların düşük ücretleri ve sınırlı çalışma saatleri nedeniyle örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olabilir ve bu durumda da örgüte olan katılım ve sorumluluk hissi azalabilir. Ayrıca, yarı zamanlı çalışanlar, örgüt ile daha az etkileşimde bulunduklarından, örgütsel normlara uyma eğilimleri de azalabilir. Dolayısıyla, bu faktörler, yarı zamanlı çalışanların olumsuz davranışlara daha yatkın olmalarına neden olabilir. Bu bağlamda, örgütlerin yarı zamanlı çalışanları da dikkate alarak onların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaya yönelik tedbirler alması ve iş

yerindeki ilişki ve iletişimi güçlendirmesi önemlidir. Böylece, yarı zamanlı çalışanların iş memnuniyeti ve katılımı artırılabilir, dolayısıyla yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları azaltılabilir.

1.4.2. YAPICI ROL DIŞI İŞ YERİ DAVRANIŞLARI

Rol dışı iş yeri davranışlarının bir diğer boyutu da yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarıdır. Yapıcı rol dışı iş yeri davranış, "kasıtlı olarak, organizasyonun, üyelerinin veya her ikisinin refahını iyileştirmek ve katkıda bulunmak için önemli organizasyon normlarını ve kurallarını ihlal eden davranışlar" olarak tanımlanmaktadır.(Galperin, 2002).

Spreitzer ve Sonenshein (2003) yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarını, bir referans grubunun normlarından olumlu bir şekilde farklılaşan ve bilinçli olarak sergilenen davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu davranışlar, çalışanların çevrelerindeki beklentilere uygun olmayan, olumlu ve değerli katkılar sunarak, iş yerinde olumlu bir etki yaratmayı amaçlar.

Vadera ve arkadaşları (2013) ise bu tanımı referans grubun normlarından ayrılan, referans grubuna fayda sağlayacak ve hipernorma uygun olacak davranışlar olarak ifade etmişlerdir.

Dodge (1985) ve Sagarin (1985) yapıcı rol dışı iş yeri davranışını, norm ve kural dışı davranış sergileyen bireylerin bilinçli olarak gerçekleştirdiği davranışlar olarak belirtmektedir.

Warren (2003) yapıcı rol dışı iş yeri davranışı, referans grup normlarından sapan, ancak üst normlarla uyumlu olan davranışlar olarak ifade etmiştir. Araştırmacılar, yapıcı rol dışı iş yeri davranışların, sonuçları ne olursa olsun övgüye değer ve iyi niyetli olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu davranışlar, her zaman olumlu sonuçlar doğurmaya yönelik olmasa da, önemli olan davranışın iyi niyetle gerçekleştirilmesidir.

Spreitzer ve Sonenshein (2004) tarafından yapılan çalışmada da belirtildiği gibi, yapıcı rol dışı iş yeri davranışlar için en önemli kriter, davranışın sonucundan ziyade davranışın niyetinin olumlu ve iyi niyetli olmasıdır. Bu perspektifte yapıcı rol dışı iş yeri davranışından çıkarılacak en önemli sonuç çalışan niyetinin iyi olmasıdır.

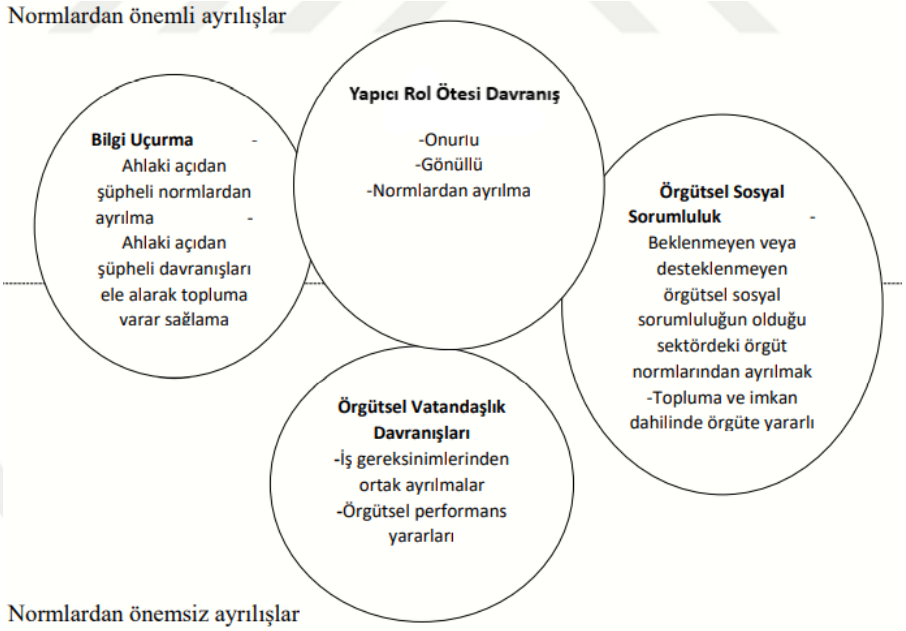
Bu davranışlar temelde örgütler tarafından yetkilendirilmemiş davranışlar olsalar bile örgütlerin ekonomik ve mali anlamdaki amaçlarına ulaşmasında yardımcı olmaktadır. Bu sebeple; inovatif, işlevsiz direktiflere karşı uymayan ve yeteneksiz yöneticilere eleştirel yaklaşan davranışlar, olumlu davranışlar arasında yer alabilir. Bu tür davranışlar, çalışanların çevrelerinde gözlemledikleri olumsuz uygulamalara karşı tepki olarak ortaya çıkabilir ve iş yerinde olumlu değişim ve gelişim için önemli bir rol oynayabilir. (Galperin, 2002; Appelbaum vd.,2007) Bu davranışlar genel olarak resmi iş tanımının dışında olmasına rağmen, bu davranışların gerçekleştirilmesi örgütsel amaçlara ulaşılmasına yardımcı olur ve organizasyona fayda sağlar (Galperin ve Burke, 2006).

Galperin'e (2012) göre, kuruluşun refahı için örgütsel normları kıran çalışanlar, pozitif örgütsel değişimin inovasyon ve öncü aktörleridir. İnovasyonun rekabet avantajı üzerindeki artan etkisi nedeniyle, yapıcı rol dışı iş yeri davranışı organizasyonlar için çok önemli bir faktördür (Howell vd., 2005).

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere rol dışı iş yeri davranışlarının olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Bu davranışların iki ucu keskin bir kılıç gibi olduğu açıktır (Yıldız ve Alpkan, 2015). Başka bir deyişle, bu davranışlar görüldüğü üzere sadece zararlı (yıkıcı) değil, aynı zamanda kuruluşlar ve üyeleri için de yararlı (yapıcı) olabilir. Genellikle literatürde örgüte kasıtlı olarak zarar veren bireysel olumsuz/yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları bulunmaktadır. Araştırmalar, yapıcı rol dışı iş yeri davranışları ile ilgili olarak, örgütün iyiliğine önemli katkılar sağlayan kurallar ve normların ihlal edildiği organizasyonlarda inovatif ve yenilikçi bir ortamın daha yaygın olduğunu göstermektedir (Galperin, 2012). Bu tür davranışlar, geleneksel sınırları zorlayan ve farklı perspektifleri teşvik eden bir kültürün gelişmesine olanak tanıyarak, örgütün gelişimi ve ilerlemesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Çoğunlukla yönetim seviyesi herhangi bir rol dışı davranışı desteklemez, ancak yapıcı rol dışı iş yeri davranışları nihayetinde kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. (Tziner, Bar-Hen, Fein, Sharoni, and Nord, 2010)

Spreitzer and Sonenshein 2004 yılında yapmış olduğu araştırmada pozitif yapıcı rol dışı iş yeri davranışının tipolojisini açıklamıştır. Davranış tipolojisi, çalışanların iş yerinde sergiledikleri davranışları sınıflandırmak için kullanılan bir yaklaşımdır. Bu tipoloji, dört ana kategoriden oluşmaktadır: Bunlar; Örgütsel

vatandaşlık davranışı, Bilgi uçurma (Knowledge Sharing), Örgütsel sosyal sorumluluk, Yaratıcılık/Yenilikçilik



Şekil 6: Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranış Tipolojisi

Kaynak: Spreitzer and Sonenshein,2004

Yapıcı rol dışı iş yeri davranış türlerinin ilki bilgi uçurmadır. Bilgi uçarma, bazı durumlarda yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarına örnek gösterilirken bazen de yıkıcı rol dışı iş yeri davranışının örnekleri arasında söylenebilir. Bilgi uçurma, mevcut veya eski örgüt üyeleri tarafından, yasalara aykırı, ahlaka uygun olmayan veya etik dışı uygulamaları ifşa etmek amacıyla kişilere veya kurumlara yapılan açıklamalar olarak tanımlanmaktadır (Near ve Miceli, 1985).Bilgi uçurma, iyi niyet prensibi doğrultusunda yapıcı rol dışı davranış olarak ifade edilebilir. Yapıcı rol dışı davranış, etik bakımdan yanlış bir durumu önlemeyi veya toplumun çıkarlarını korumayı amaçlamalıdır (Spreitzer ve Sonenshein, 2004). Bilgi uçurmanın örgüt üyeleri açısından yıkıcı veya yapıcı olup olmaması, iş yerindeki davranışlarla ilgili olarak algılanması, örgütsel suçun ortaya çıkmasında etkili olan koşullarla güçlü bir ilişki içindedir (Appelbaum, Iaconi ve Matousek, 2007).Yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir diğer türü örgütsel sosyal sorumluluktur. Günümüzde, örgütlerin toplumlara katkılar sağlamaları ve sosyal sorumluluk eylemleri gerçekleştirmeleri konusunda

artan bir sorumluluk taşımaları önemli bir gelişmedir (Appelbaum, Iaconi ve Matousek, 2007).Bazı örgütler bulunduğu toplumda marka bilinirliğini arttırmak için örgütsel olarak sosyal sorumluluk girişimlerinde bulunabilmektedir. Gösterilen bu faaliyetlerin finansal açıdan performans arttırıcı bir etken olduğu durumda bu faaliyetlerin etkinliği ve onur verici olması sorgulanabilir. Belirli örgütler, yerel düzeyde topluma destek olma amacıyla örgütsel sosyal sorumluluk girişimlerinde bulunabilirler. Bu durumda örgütsel sosyal sorumluluk faaliyetleri yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ile tutarlı olur. (Spreitzer ve Sonenshein, 2004) Yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarının bir farklı türü de örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, Organ (1988) tarafından yapılan tanıma göre, örgütün etkili ve verimli işleyişini artırabilen, ödül sistemi ile doğrudan veya açıkça tanımlanmamış ancak iş görenlerin içtenlikle ve özgür iradeleriyle sergiledikleri davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Bu davranışlar, örgütün performansını pozitif yönde etkilemektedir (Spreitzer ve Sonenshein, 2004)Bazı çalışmalarda yapıcı rol dışı iş yeri davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı ile bir tutulmaktadır. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir türüdür.

Yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarının nihai türü ise yaratıcılık / yenilikçiliktir. Araştırmacılar yaratıcılığı çeşitli perspektifte teorize eder. Onlara göre yaratıcılık; bazen bir nitelik(Oldham & Cummings, 1996), bir etkinlik (Drazin, vd. 1999), süreç (Ford, 1996) veya sonuç olarak ifade edilebilir. Akademisyenler, yaratıcılığı çeşitli perspektiflerden açıklamaktadır. Amabile (1988) tarafından tanımlanan yenilik kavramı, bir organizasyon içinde yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması sürecini ifade eder. Çoğu yaratıcılık ve yenilikçilik faaliyetleri yapıcı rol dışı davranışlarını karşılamaz. Örneğin, bir bilgisayar korsanı, dünyanın dört bir yanındaki bilgisayarları istila etmek için yeni bir virüs tasarlama konusunda yaratıcı olabilir. Bilgisayar korsanı açıkça yaratıcı ve hatta yenilikçidir, ancak asla onurlu bir davranış sergilediği söylenemez. (Spreitzer ve Sonenshein, 2004) Dolayısıyla, bu davranış yapıcı rol dışı iş yeri davranışı olarak nitelendirilemez. Spreitzer ve Sonenshein (2004) tarafından belirtildiği üzere, araştırmacılar yaratıcılığın ve inovatif davranışların, normlardan sapma sonucunda ortaya çıktığını vurgulamaktadır.

1.4.2.1. Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranış Boyutları

Literatürde yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarının büyük bir çoğunluğu Galperin(2002)'e dayanmaktadır. Galperin (2002) araştırmasında yapıcı rol dışı iş yeri davranışının üç boyutundan bahsetmiştir. Bunlar; Mücadeleci yapıcı rol dışı iş yeri davranışları, yenilikçi yapıcı rol dışı iş yeri davranışları ve kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarıdır. Galperin 2012 yılında yapmış olduğu araştırmada mücadeleci ve yenilikçi/inovatif yapıcı rol dışı iş yeri davranışını tek boyuta indirgemiş ve örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı olarak bu iki kavramı bütünleştirmiştir. Galperin'e (2012) göre yapıcı rol dışı iş yeri davranışı örgütsel ve kişiler arası olmak üzere iki boytta sınıflanmaktadır.

Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı

Örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı çalışanın onurlu bir niyet temelinde örgüte yönelik sergilediği davranışı içermektedir. Temel esas, örgütün amacını gerçekleştirmek ve performansını arttırmaktır. Bu bağlamda örgütsel normlara meydan okuyan bir nevi mücadeleci davranışlardır.(Kura vd.,2016)

Örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan mücadeleci yapıcı rol dışı davranışlar, çalışanın örgütün kural ve normlarıyla mücadele halinde olması, örgütün çıkarlarını korumak amacıyla bu kuralları ihlal etmesi anlamına gelmektedir. Bu tür davranışlar, görünürde örgüte zarar verebilecek gibi görünse de aslında örgüte fayda sağlayan eylemler içerir. Örneğin, çalışanın müşterisinin bir sorununu gidermek amacıyla örgüt tarafından belirlenen kurallardan ayrılarak örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmesi bu boyuta örnek olarak gösterilebilir (Yıldız vd., 2015).

Galperin'in 2002 yılındaki çalışmasında ayrı bir başlıkta belirtilen ve 2012 yılında bütünleştirdiği bir diğer örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı da yenilikçi/inovatif yapıcı rol dışı iş yeri davranışıdır.

Yenilikçi yapıcı rol dışı iş yeri davranışları, örgüt için yeni ve olağan dışında katma değer yaratan eylemleri ifade eder. Bu davranışlar, iş yerinde ortaya çıkan sorunlarda alışılan yöntemler dışında yaratıcı çözümler bulmayı içerir ve örgütün gelişimine önemli katkılarda bulunabilir. Genellikle yenilikçi yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarını açıklamak için atıfta bulunulan yaklaşım, birey ve organizasyon arasında bir çatışmaya dikkat çekmektedir.(Yıldız, 2015) Bununla birlikte, bu

çatışmanın temel amacı, yenilikçi ve yaratıcı çözümler için bir temel sağlamakla ilgilidir.

Kişilerarası Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı

Kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışları, pozitif bir örgütsel değişimi teşvik etmek amacıyla emir veya kurallardan sapmayı ifade eder. Bu tür davranışlarda çalışan, yöneticisinin talimatlarına uymayarak mevcut işini daha fazla geliştirmeye yönelir ve örgütün ilerlemesine katkı sağlar. (Yıldız vd., 2015) Bu bağlamda kişilerarası boyut, örgütsel prosesleri iyileştirmek için yöneticiler tarafından verilen emirlere karşı çıkma veya pozitif yönlü örgütsel değişim sağlamak amacıyla hatalı davranan iş arkadaşını bir başkasıan bildirme durumunu ifade eder. (Kura vd., 2016; Galperin vd., 2006).

Kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı, örgütün diğer üyeleri tarafından zaman zaman hoş karşılanmayabilir ve kişiler tarafından istenmeyen bir durum olabilir (Spreitzer ve Soneson, 2005). Ancak, bu tür davranışlar örgütü daha iyi bir konuma yönlendirme maksadıyla dürüst ve etik amaçlar niyeti ile gerçekleştirildiğinden dolayı olumlu olarak algılanmaktadır (Aydın, 2018). Örgütler böylesi davranışları bu sebeple desteklemektedir.

1.4.2.2. Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı ve Prososyal Davranış Biçimleri

Literatürde yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ile ilişkili ve benzer birçok kavram bulunmaktadır. Yapıcı rol dışı iş yeri davranışının prososyal bir davranış biçimi olup olmadığı konusu, araştırmacılar arasında tartışmalıdır (Appelbaum vd., 2007). Prososyal davranış, bireylerin gönüllü olarak başkalarına yarar sağlamak ve toplum yararını gözetmek amacıyla sergilediği davranışlardır (Penner vd., 2005).

Literatür çalışması incelendiğinde her ne kadar prososyal davranış özellikleri ile yapıcı rol dışı iş yeri davranışı özellikleri benzerlik gösterse de ikisi arasında farklılıklar bulunmaktadır.

1.4.2.2.1. Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Farklılıklar

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün etkili ve verimli işleyişini artırabilen, ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan, çalışanların gönüllü ve özgür iradeleriyle sergiledikleri prososyal davranışlar olarak Organ (1988) tarafından tanımlanmaktadır.

Yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki en büyük benzerlik her iki kavramında toplum yanlısı olmasıdır. Ancak, yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı mukayese edildiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının daha edilgen bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarında birey veya çalışanın bilinçli ve isteyerek örgütün önemli norm ve kurallarını zedelemesi söz konusudur. Örgütsel vatandaşlık davranışında ise, kurallara aykırı davranma durumu söz konusu değildir. Daha ziyade birey, örgütün önemli norm ve kurallarına uyarak hür iradeleri ile davranış sergiler.(Yıldız vd., 2015).Örgütsel vatandaşlık davranışı ile yapıcı rol dışı iş yeri davranışı arasında en büyük fark, örgütsel vatandaşlık davranışının amacında örgütün performansını ve verimliliğini artırmak veya örgütsel fonksiyonları geliştirmek söz konusu iken, yapıcı rol dışı iş yeri davranışında böyle bir hedef mutlaka olmak zorunda değildir. (Spreitzer ve Sonenshein, 2004). Aradalarındaki bir diğer fark ise, yapıcı rol dışı iş yeri davranışında insan ilişkileri yıkıcı veya zedeleyici olabilir (Galperin, 2012). Örgütsel vatandaşlık davranışında ise kişiler arası ilişkiler iyileştirmeye ve desteklenmeye yönelik davranışları içermektedir. (Galperin, 2012)

Son olarak, her iki davranışın örgüte yarattığı maliyet konusu önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, genellikle küçük ölçekli eylemleri kapsayan bir kavramdır (Spreitzer ve Sonenshein, 2004). Bu davranışlar, çalışanların iş yerlerindeki temel sorumluluklarından öteye geçerek, örgütlerine daha fazla destek olma niyetiyle ortaya çıkar. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllü olarak sergilenen yardımcı, paylaşımcı ve örgütsel amaçlara yönelik olumlu tutum ve davranışları içerir. Yapıcı rol dışı iş yeri davranışında ise normlardan köklü bir şekilde sapma söz konusu olduğundan daha büyük boyutlu etkileri olan davranışları kapsamaktadır (Spreitzer ve Sonenshein, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte ya neredeyse maliyeti yok denecek kadar azdır ya da neredeyse hiçbir maliyeti bulunmamaktadır (Spreitzer ve Sonenshein, 2004). Yapıcı rol dışı iş yeri davranışında ise örgüt içindeki normlar

ve kurallardan önemli ölçüde sapma durumu söz konusu olduğundan bu davranışlar, örgütün maliyetleri açısından önemli bir sorun oluşturabilir.

1.4.2.2.2. Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı ve Bilgi Uçurma Arasındaki Farklılıklar

Yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ile sıklıkla karşılaştırılan bir diğer kavramda bilgi uçurmadır (whistleblowing).

Bilgi uçurma, mevcut veya eski örgüt üyeleri tarafından, yasalara aykırı, ahlaka uygun olmayan veya etik dışı uygulamaları ifşa etmek amacıyla kişilere veya kurumlara yapılan açıklamalar olarak tanımlanmaktadır (Near ve Miceli, 1985). Bilgi uçarma bazı durumlarda yapıcı rol dışı iş yeri davranışı iken bazı durumlarda yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi uçurmanın örgüt üyeleri açısından olumsuz ya da olumlu örgütsel rol dışı davranış olarak algılanması, örgütsel suçun ortaya çıkmasında belirleyici olan kriterlere bağlıdır. (Appelbaum vd.,2007) Bilgi uçurma ile ilgili araştırmalarda farklı görüşler bulunmaktadır. Bunlardan ilki bilgi uçurmanın bir yanlışı düzelterek adaleti sağlayan bir yaklaşım olduğu savunulurken ikinci görüşe göre ise bahsi geçen davranışın bir ihanet ve hainlik olduğu düşüncesi benimsenir.(Dungan vd.,2015)

Yapıcı rol dışı iş yeri davranışının temelinde onurlu bir niyet için örgütün norm ve kurallarını kasti olarak yıkma durumu söz konusu iken, bilgi uçurmada yanlış bir uygulama veya davranışın ifşasını yaparak dururumun düzeltilmesi için her zaman etik ve ahlaki bir amaç ve niyet söz konusu olmayabilir.(Spreitzer ve Sonenshein, 2004)

Yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve bilgi uçurma arasındaki önemli bir diğer fark ise, bilgi uçurmada örgüt dışındaki paydaşlara bilgi aktarımı söz konusu iken, yapıcı rol dışı iş yeri davranışında örgüt dışı paydaşlara bilgi paylaşımı yapılmaz. Bu sebeple bilgi uçurma örgütün otoritesini tehlikeye sokabilmektedir.(Galperin, 2012) Her iki kavram niyet prensibi dolayısıyla birbirinden böylece farklılaşmaktadır.

1.4.2.2.3. Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Davranışı Arasındaki Farklılıklar

Yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ile karşılaştırılan bir diğer önemli kavram ise kurumsal sosyal sorumluluktur. Kurumsal sosyal sorumluluk, bir organizasyonun iç ve dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı "ahlaki" ve "sorumlu" bir şekilde davranmasını, bu doğrultuda kararlar almasını ve uygulamasını içeren bir kavramdır (Aktan, 2007). Bu yaklaşım, işletmelerin sadece kâr amacı gütmekle kalmayıp toplumsal, çevresel ve etik sorumluluklarına da odaklanması gerektiğini vurgular. Kurumsal sosyal sorumluluk, sadece şirketin iç işleyişine değil, aynı zamanda topluma, çalışanlara, müşterilere, çevreye ve diğer tüm paydaşlara yönelik etkili ve olumlu bir katkı sağlamayı hedefler. Kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde örgütlerin yaptığı faaliyetler, insan haklarını desteklemeyi, çevreye zarar vermeden sürdürülebilir üretimi benimsemeyi, yardımsever bağışlar yapmayı ve ekonomik gelişime katkı sağlamayı içerir (Moir, 2001). Bu tür sosyal sorumluluk uygulamaları, örgütlerin toplumda pozitif bir etki yaratmasına ve sürdürülebilir bir geleceğe katkı sağlamasına yönelik önemli adımlardır. Bu çerçevede, şirketler toplumsal ve çevresel sorunlara duyarlılık göstererek etik değerlere uygun şekilde hareket ederler. İnsan haklarının korunması, doğal kaynakların sürdürülebilir şekilde kullanılması, toplumun ihtiyaçlarının karşılanması ve sosyal fayda yaratılması, kurumsal sosyal sorumluluk alanında önemli faaliyetler olarak öne çıkar. Bu tür faaliyetler, şirketlerin sadece kâr odaklı değil, aynı zamanda toplum ve çevreyle uyumlu bir şekilde hareket etmeyi hedeflediğini gösterir. Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili Carroll (1991) bir çerçeve sunmuştur. Caroll'a göre örgütlerin dört temel sorumluluğu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, örgütün ekonomik sorumluluğu, ikincisi hukuki sorumluluğu, üçüncüsü ahlaki sorumluluğu ve dördüncüsü ise gönüllü sorumluluktur. Örgütlerin gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler, örgütün çevresel, toplumsal, eğitimsel ve kültürel gelişim adına kaynaklarını tahsis etmesi ve bu sayede topluma katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumlulukta gönüllülük esaslı topluma yarar sağlayacak onurlu davranışlar söz konusu iken, yapıcı rol dışı iş yeri davranışındada onurlu davranışlar bulunmaktadır. Ancak yapıcı rol dışı iş yeri davranışında bilhassa

toplumun ve bireyin yararı için çaba sarf etme durumu söz konusu olmayabilir. (Spreitzer ve Sonenshein, 2004). Son olarak kurumsal sosyal sorumlulukta örgüt düzeyinde bir davranış söz konusu iken yapıcı rol dışı iş yeri davranışında birey ve örgüt düzeyinde olabilir. (Spreitzer ve Sonenshein, 2004). Bu hali ile yapıcı rol dışı iş yeri davranışının etkisi kurumsal sosyal sorumluluğa göre daha fazladır.

İKİNCİ BÖLÜM

AŞIRI NİTELİKLİLİK ALGISI VE ROL DIŞI İŞ YERİ DAVRANIŞ İLİŞKİSİ: ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISI

Bu bölümde aşırı niteliklilik algısı ve rol dışı iş yeri davranışları ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu düşünülen örgütsel adalet ve güven ilişkisi ele alınmıştır. Bölümde örgütsel adalet anlayışı başlığında örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adalet anlayışına ilişkin kuramsal yaklaşımlar, aşırı niteliklilik anlayışı ve rol dışı iş yeri davranışlarında örgütsel adaletin rolünü ele alan çalışmalar ile birlikte bir diğer düzenleyici değişken olan örgütsel güven anlayışı, örgütsel güven modelleri ve aşırı niteliklilik anlayışı ve rol dışı iş yeri davranışlarında örgütsel güvenin rolünü inceleyen gerek ulusal gerekse uluslararası çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET ANLAYIŞI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Amaca yönelik oluşturulmuş yapı ya da yapılandırma süreci olarak ifade edilen örgütün (Mirze, 2016) bu amacını gerçekleştirebilmek için sahip olduğu en temel ve önemli kaynağı olan insanı en etkin şekilde kullanması, hem örgüt hem de bireyin amaçlarının uyumlaştırılması, iş gücü devir hızının düşürülmesi gibi hususlarda kuşkusuz en önemli faktörlerden birisi örgütsel bağlılığın sağlanmasıdır. İş görenlerin örgütsel bağlılıkları arttıkça istihdam etmiş olduğu kurumda daha fazla fedakarlık yapacak ve faaliyetlerini gönüllü olarak gerçekleştirecektir.

Bağlılığın sağlanmasında ki en temel faktör ise çalışanın adaletli bir çalışma ortamında çalıştığına dair inancıdır. Son yüzyılda örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yoğun çalışmaların yapıldığı konulardan biri olan örgütsel adalet, araştırmalara konu olan önemli bir kavramdır (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet, çalışma ortamında adaletin rolünü açıklamak için kullanılan bir terimdir ve örgütlerin etkin bir şekilde işlev görmesinde kritik bir faktör olarak kabul edilir. Bu kavram, iş yerindeki adalet algısının çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlar. Örgütsel adalet, çalışanların işle

ilgili kararlar, kaynak dağılımı ve ilişkilerde adil muamele görmesi gerektiği ilkesine dayanır ve çalışanların güvenini ve örgüte olan bağlılığını güçlendiren önemli bir unsurdur.

Birçok sosyal bilimci örgütsel fonksiyonlarda temel bir gereklilik olarak adalet fikrine vurgu yapmaktadır. Örgütsel adalet, çalışma alanları ile direkt ilişkili olan ve adaleti açıklayan bir terim olarak tanımlanırken (Moorman,1991) diğer bir tanımlamaya göre, ödüllerin ve cezaların yönetimi ve dağıtımıyla ilgili kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve normlar, örgütlerde ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını belirleyen ve dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işlemler ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kılavuzlardır (Folger/Cronpanzano, 1998). James (1993) tarafından yapılan tanıma göre, örgütsel adalet, bireylerin ve grupların örgütün davranışlarına ilişkin algılarını ve bu algılar doğrultusunda verdikleri tepkileri ifade eder. Yani, örgütsel adalet, çalışanların örgütün karar ve davranışlarının ne kadar adil olduğuyla ilgili olarak içinde bulundukları algıları ve bu algılara bağlı olarak sergiledikleri tepkileri kapsar. Adalet algısı, çalışanların ödül ve ceza dağıtımı, kaynak paylaşımı ve karar süreçlerine yönelik inanç ve değerlendirmelerini yansıtır. Bir örgütte maliyet unsurlarının ve faydaların eşit olarak dağıtıldığı, tüm kuralların ayrım gözetmeksizin eşit bir şekilde uygulandığı durumda çalışanların adalet algılarının yüksek olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların örgütsel adalet algıları, kurum içerisinde örgütün kendilerine karşı adil davranıp davranmadığı ile ilişkili olup, bu algı çerçevesinde göstermiş oldukları tutum ve davranışları içermektedir. Çalışanların adalet algılarının davranışlarına yansıması ve fark edilmesi ile birlikte adaletin diğer yönleri keşfedilmiş ve ilişkili konularda farklı kuramlar geliştirilmiştir. Yapılan araştırmalarda ilk olarak adaletin bir fonksiyonu olan dağıtımsal adalet incelenmiş, bu kavramı şekillendiren ve oluşturan yaklaşımlar ortaya çıkmış, örgüt içerisinde kullanılan yöntem ve sistemlerin sorgulanması ve fark edilmesi sonucunda işlemsel adalet ve beraberinde kuramlar oluşmaya başlamış ve son olarak kurumların sonuç ve kullanılan yöntem/işlem ile ilgili adil olmalarının yanı sıra işlemlerin uygulanması sırasında birey veya grubun karşı karşıya kaldığı davranışın kalitesine karşı da hassas olduğu gözlemlenmiş ve örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşimsel bir diğer ifade ile adaletin iletişimsel boyutu ortaya çıkmıştır.

Genel olarak örgütsel adalet dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olarak üç boyutta ele alınmaktadır.(Greenberg,1990)

Moorman (1991) ve Erdoğan ve diğerleri (2001) tarafından yapılan çalışmalara göre, örgütsel adaletin üç farklı biçimi birbirleriyle ilişkili olsa da genel adalet yapısının her bir biçimi arasında farklı olduğu öne sürülmektedir. Daha doğru bir ifade ile dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaleti olarak adlandırılan bu üç adalet türü, birbirleriyle bağlantılı olsa da ayrı ve bağımsız kavramlar olarak kabul edilmektedir.

Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet kavramının ilk boyutu dağıtımsal adalettir. Dağıtımsal adalet, çalışanların örgüte kazandırdıkları karşılığında elde etmiş olduğu kazanımların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına yönelik algılamalarını ifade eder. Bu anlamda, dağıtımsal adalet, iş görenlerin performanslarına göre hak ettikleri ödüllerin ve kazanımların doğru ve gerçekçi bir şekilde değerlendirilip değerlendirilmediğiyle ilgili algılarına odaklanır (Moorman, 1991). Yani, çalışanlar, ödüllerin ve kazanımların dağıtımında kendilerine adil ve eşit davranılıp davranılmadığına dair kendi algılarına dayanarak değerlendirme yaparlar. Eğer dağıtımsal adalet algısı yüksekse, çalışanlar ödüllendirme sürecinin adil ve uygun olduğunu düşünürler ve bu durum iş memnuniyetini ve bağlılığını artırabilir. Ancak, dağıtımsal adalet algısı düşükse, çalışanlar ödül dağıtımının adaletsiz olduğunu düşünebilir ve motivasyonları ve iş performansları negatif etkilenebilir. Adil olmadığına dair algı, çalışanın daha az iş performansı göstermelerine (Greenberg, 1988) geri çekilmelerine (Schwarzwald vd, 1992), mesai arkadaşlarıyla daha sınırlı düzeyde işbirliği yapmalarına ve stres yaşamalarına(Greenberg, 1990; Folger/ Cropanzano, 1998) yol açabilir.

1975'ten önce adalet üzerine yapılan araştırmaların temeli çoğunlukla adaletin ilk boyutu olan dağıtımsal adalet üzerinedir ve genel olarak adaleti değerlendirmek adına Adams'ın teorisi olan Sosyal Mübadele teorisi üzerine çalışmalar yapılmıştır. Sosyal Mübadele teorisine göre çalışan, örgüt tarafından kendisine adil davranıp davranmadığına, bireyin örgüte sağladığı katkı ve çabalar ile elde ettiği kazanımları değerlendirip bu değerlendirme sonucunda benzer iş ve görevde bulunan çalışanların katkı ve sonuçlarını inceleyerek kendisi ile ilgili örgütün ne derece adil olduğuna karar

verir. Adams'a göre bu ikili karşılaştırma (katkı-kazanım) tamamen sübjektiftir. (Colquitt vd., 2001)

İnsanlar, bir şeyin hakça olduğuna karar vermek için çeşitli referans çerçevelerini kullanabilirler. Bu referanslar arasında en önemli olanlardan biri, sosyal karşılaştırmalardır. Örneğin, bir çalışan, aldığı ücretin adil olup olmadığına karar verme sürecinde, aynı işi yapan başka bir kişiyle ücret düzeylerini karşılaştırabilir. Eğer iki ücret de eşitse, çalışanlar genellikle durumdan memnun olurlar ve adil bir düzen olduğunu düşünürler. Ancak, eğer karşılaştırma yapılan kişi daha yüksek bir ücret alıyorsa, bu durum çalışanın olumsuz tepki göstermesine neden olabilir, hatta suçluluk duygusu yaşamasına yol açabilir. Ancak, eğer bu eşitsizlik çalışanın lehine ise, daha az üzüntü duyma eğiliminde olabilirler. Araştırmalar, insanların aldıkları ödüllerin, karşılaştırdıkları kişilerin ödüllerinden daha düşük olduğu düşüncesine sahip olduklarında, olumsuz tepkiler verebileceklerini ortaya koymaktadır (Greenberg, 1988; Folger/Cropanzano, 1998). Yani, bireyler kendilerini diğerleriyle karşılaştırarak adil bir muamele görmelerini değerlendirebilir ve bu karşılaştırmalara göre tepkilerini belirleyebilirler.

İşlemsel Adalet

Örgütsel adaletin ikinci türü ise işlemsel adalettir. İşlemsel adalet bir karar verilirken tercih edilen işlemin adil olmasını ifade eder.(Moorman, 1991)

İşlemsel adaleti ilk olarak çalışma ortamında uygulayan araştırmacılar Folger ve Greenberg (1985:aktaran Folger/ Cropanzano, 1998) dir. Bahsi geçen araştırmacılardan sonra çok sayıda konu ile ilgili çalışma yapılmıştır. Günümüzde yapılan araştırmalar, insanların karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işverenlerine karşı daha düşük bağlılık gösterdiklerini, hırsızlık yapma olasılıklarının arttığını, iş değiştirme isteğinin arttığını, performanslarının düşebileceğini ve daha az yardımsever olabileceklerini göstermektedir (Folger/Cropanzano, 1998). İnsanlar, kendilerine ne şekilde davranış gösterildiğine önem verirler ve işverenleriyle olan ilişkilerini, işlemsel adalet algılarına göre düzenlerler. Eğer çalışanlar, örgüt içinde adil bir muamele görüyorlarsa, işlerine ve işverenlerine karşı daha olumlu ve bağlı bir tutum sergileme eğilimindedirler.

Thibaut vd.'nin (1978)'ın araştırmasında süreç içerisinde yer alan çalışanların, yer almayan çalışanlara göre alınan kararlara daha az itiraz ettiği bir başka ifade ile süreç kontrolüne sahip olanların süreçleri daha adil karşıladıkları bulgulanmıştır. Süreç kontrolü etkisi, adil süreç etkisi olarak ifade edilmektedir.(Folger, 1977)

Çalışmalar, adil işlemin örgüte bağlılık ve yönetime güven gibi kurumsal ya da otoriteye ilişkin tutumlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (McFarlin/Sweeney, 1992; Folger/Konovsky, 1989). Yani, çalışanların iş yerinde adil bir muamele görmesi, örgüte karşı daha bağlı olmalarına ve yönetim kademesine güven duymalarına katkı sağlar. Adaletin sağlanması, çalışanların örgütlerine olan güvenlerini artırır ve iş yerine olan bağlılıklarını güçlendirir. Aksine, adil olmayan işlem ve kararlar, çalışanların örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine ve güvenlerinin sarsılmasına neden olabilir. Dolayısıyla, yöneticilerin adil ve tutarlı kararlar alarak çalışanlarına eşit muamele göstermeleri, kurumsal bağlılık ve otoriteye olan güveni artırmak için önemli bir adımdır.

Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, çalışanların işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle yapılan iletişimin samimi ve saygıya dayanan bir şekilde gerçekleşmesini içeren normatif beklentileri ifade eder (Bies & Shapiro, 1987). İşgörenler, işlemler sırasında adil bir şekilde iletişim kurulduğunu ve düşüncelerine saygı gösterildiğini hissetmek isterler. Etkileşimsel adalet, çalışanların iş yerindeki sosyal ilişkilerin niteliğini belirleyen önemli bir faktördür. Eğer etkileşimsel adalet algısı yüksekse, çalışanlar örgüt içinde daha memnun ve bağlı hissederler. Ancak, etkileşimsel adaletin ihlal edildiği durumlarda, çalışanların motivasyonu düşebilir ve iş yerinde olumsuz bir atmosfer oluşabilir. Bu nedenle, yöneticilerin ve çalışanların etkileşimlerinde adalet ve saygıya dayalı bir iletişim sağlamaları, iş yerinde olumlu sosyal ilişkilerin kurulmasını ve çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirmeyi destekler.

Niehoff vd. (1993) etkileşimsel adaleti işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak ifade etmiştir. Niehoff vd.(1993)'e göre işlemsel adaletin ilk boyutu resmi/biçimsel süreçler, ikinci boyutu ise etkileşimsel adalettir. Etkileşimsel adalet, Niehoff vd.(1993)'ne göre süreçlerin çalışanlara açıklanmasında veya resmi/biçimsel süreçlerin yürütülmesinde çalışanların, kendileri ile iletişiminin kabul ettiği şekilde

sağlanmasını içerir. Süreç yürütülürken yöneticilerin çalışanlara göstermiş olduğu davranış şekli, çalışanların genel olarak adalet algılarını etkiler. Etkileşimsel adalet örgütsel uygulamaların insani yanı ile ilişkilidir. Araştırmacılar, etkileşimsel adaletin adalet kategorisindeki yeri konusunda farklı görüşler öne sürse de, çalışanların yöneticiler ve/veya işverenler ile olan etkileşimlerinin, vatandaşlık davranışlarına etkisi olabileceği düşüncesini desteklemektedir.

2.1.1. Örgütsel Adalet Anlayışı Konusunda Kuramsal Yaklaşımlar

Adalet kavramının temelleri Platon ve Ariston dönemine kadar gitmekle birlikte konunun bilimsel bir şekilde araştırmacılar tarafından incelenmesi 1940 lı yıllara dayanmaktadır. Araştırmacılar II. Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordu yaşantısına uyumları ile ilgili çalışmalarda bulunmuş ve ilk olarak ordunun hava ve inzibat birliklerinin terfilerine ilişkin iş doyumları karşılaştırılmıştır. Araştırmacılar, terfi edinimlerinin hava birliğinde daha hızlı ve düzenli, inzibat birliklerinde ise daha zor ve belirsiz bir şekilde gerçekleştiğini gözlemlemiştir. Bu bilgiler ışığında hava birliği çalışanlarının inzibat birliği çalışanlarına nazaran daha yüksek bir iş doyumuna sahip olması beklenirken sonuç istenilenin aksine gerçekleşmiştir. Araştırma sonucunda inzibat birliği çalışanlarının hava birliği çalışanlarına nazaran daha fazla iş doyumu yaşadığı ortaya çıkmıştır. Bu görüşün temelinde ise hava birliğindeki çalışanların birlik içerisindeki diğer mesai arkadaşlarının terfi kazanımlarının hızla gerçekleştiğini görmesi ve sonuç olarak kendilerine adil davranılmadığına inanması yatmaktadır. Yapılan bu araştırma Stouffer ‘in 1949 da Göreceli Yoksunluk Teorisini geliştirmesine olanak tanımıştır.

Örgütsel adaletle ilgili çeşitli modeller olsa da, en etkili ve öne çıkan kuramlardan ikincisi Crosby (1976) ve Folger'in (1986) modelleridir. Bu modeller, örgütsel adalet kavramını açıklamak ve iş yerinde adil davranışların sağlanmasını anlamak için önemli bir temel oluşturur. Crosby ve Folger'in kuramları, örgütlerdeki adalet algısının oluşumunu, çalışanların adaleti nasıl değerlendirdiğini ve adil davranışların örgütsel performans üzerindeki etkilerini inceler. Bu kuramlar, örgütsel adaletin önemini ve adil bir çalışma ortamının oluşturulmasının çalışanların motivasyonu, memnuniyeti ve bağlılığı açısından ne kadar kritik olduğunu vurgular. Dolayısıyla, bu modeller, örgütlerin adil ve tutarlı karar ve davranışlarla çalışanlarına

eşit muamele göstermelerinin önemini vurgular ve çalışanların iş yerindeki deneyimlerini olumlu yönde etkilemeye yardımcı olur. Stouffer'a göre ise, bireylerin yaşantıları boyunca sahip olduklarını diğerleri ile karşılaştırma yoluna gitmesi ve adalet algılarını bu temelde olgunlaştırması onların yoksunluk duygusuna kapılmasına neden olacaktır. Bir başka ifade ile bireylerin karşılaştığı sonuçlarla arzuladığı ya da hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında çelişki algılamaları onları yoksunluk duygusuna itecek ve bunun bir sonucu olarak ta kurum içerisinde farklı istenmeyen davranışların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır.

Göreceli Yoksunluk Kuramı, bireylerin diğer insanlarla yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda algıladıkları adaletsizlikleri ifade eder (Cropanzano ve Randall, 1993). Yani, insanlar kendilerini çevrelerindeki diğer insanlarla karşılaştırarak, kendi durumlarının diğerlerine göre ne kadar adaletli veya adaletsiz olduğunu değerlendirirler. Eğer bu karşılaştırmalar sonucunda bireyler kendi durumlarının diğerlerine göre adaletsiz olduğunu düşünürlerse, göreceli yoksunluk hissi yaşarlar.

Greenberg (1990) yapmış olduğu araştırmada göreceli yoksunluğu, adaletin anlaşılmasında öncül olarak kullanılan bir kavram olarak ifade etmiştir.

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaların temelinde yer alan diğer bir önemli kuram ise Adams'ın(1965) Eşitlik(equity) Kuramıdır. Adams'ın Eşitlik(equity) Kuramı, bireylerin kendilerini diğer insanlarla kıyasladıklarında eşitlik duygusunu yaşayıp yaşamadıkları ile ilgilenir. Bu kuram, iki temel değişken üzerine odaklanır: yatırımlar (inputs) ve sonuçlar (outputs). Yatırımlar, çalışanların örgüte katkıları olarak düşünülebilir ve eğitim düzeyi, deneyim, performans gibi unsurları içerir. Sonuçlar ise çalışanların yatırımlar karşılığında elde ettikleri ödüller ve kazanımları temsil eder; bu ödüller ücret, terfi, tanınma, sorumluluk ve iş güvenliği gibi olabilir. Adams'a göre, bireyler yaptıkları yatırımlara bağlı olarak, elde edecekleri sonuçlar konusunda çeşitli beklentilere sahip olurlar. (Irak, 2004) Eğer bireyler yatırımlarının karşılığında adil bir şekilde ödüllendirildiğini düşünürlerse, eşitlik duygusu yaşarlar ve adalet algıları güçlenir. Ancak, eğer bireyler yatırımlarına kıyasla yetersiz ödüller alıyorlarsa veya daha fazla yatırım yapmasına rağmen daha az ödüller alıyorlarsa,

adaletsizlik hissi yaşarlar ve adalet algıları olumsuz yönde etkilenir. Bu nedenle, EşitlikKuramı, örgütteki ödül dağıtımının adaletli ve dengeli olmasının önemini vurgular. Çalışanlar yüksek bir performans göstermişse karşılığında yüksek bir ücret beklentisine girer. Adams bu durumu yatırımlar ve sonuçlar arasındaki oran ile açıklamaktadır. Çalışanlar nezdinde önemli olan husus ise bu oranın adil olup olmadığı konusudur. Bu oranı adil bulmadıklarında çalışanların performanslarında bir düşüş yaşanabilir.

Moorman (1991) tarafından yapılan çalışmalarda, bireylerin sosyal çevrelerinde adil bir muamele gördüklerinde, adalet duygularının arttığı ve yüksek düzeyde güven duygusu geliştirdikleri görülmüştür. Bu durum, çalışanların iş yerinde daha olumlu bir tutum sergilemelerine ve örgütte daha bağlı ve işbirlikçi davranışlar sergilemeye eğilimli olduklarını gösterir. Bireyler, adaletin sağlandığı bir ortamda çalışma isteklerini artırma ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini yükseltme çabası içindedirler. Adaletin ikinci bir boyutu olan işlemsel adalet ise, çalışanlar açısında sonuçların dağıtılmasında ve örgütün kararlarına ilişkin işlemlerde adil davranılıp davranılmaması ile ilişkilidir.

Leventhal (1980), Adaleti Yargılama Modeli'ni geliştirerek işlemsel adaletin farklı yönlerine dikkat çekmiştir. Bu modelde, bireylerin adalet algılamalarını ve değerlendirmelerini etkileyen önemli faktörlerden biri, sistemin adil olmasıdır. Leventhal'a göre, bireyler sosyal uyumun sağlanması için eşit ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasının önemli olduğuna inanırken, yüksek performansın elde edilmesi için ise sistemin etkinliği ve adil işleyişi daha fazla önemlidir (Irak, 2004). Bu durumda, insanlar eşitlik ve adalet arayışında sosyal uyumu güvence altına almak isterken, performans ve başarı hedefleri doğrultusunda sistemlerin etkin ve adil olmasına öncelik verirler. Elde edilen bulgular ile Leventhal'ın işlemsel adalete ilişkin yaklaşımının örgütsel adaleti açıklamada yarar sağladığı yönündedir.(Greenberg, 1990) Örgütsel adaletin üçüncü boyutu ise etkileşimsel adalettir.

Bies ve Moag (1986) tarafından yapılan araştırmalarda, örgütsel adaletle ilgili olarak bireylerin, sonuçların ve işlemlerin adil olmasına verdiği önemin yanı sıra, işlemlerin uygulanırken karşılaştıkları davranışların kalitesine karşı da hassas oldukları belirlenmiştir. Adaletin bu boyutu ile ilgili yapılan araştırmalarda çalışanlar üzerindeki

adaletin algısı incelenmiş, dağıtımsal ve işlemsel boyutundan ziyade kişiler arası ilişkiler ya da bir başka ifade ile etkileşimsel boyutun çalışanlar tarafından daha değerli olduğu bulgulanmıştır. Yapılan araştırmalarda, bireyler kendilerine karşı yapılan kaba, saygısızca ve kötü davranışları örgütsel adalet ile ilişkilendirmiştir.

2.1.2. Aşırı Niteliklilik Algısı ve Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları: Örgütsel Adalet Algısı

Aşırı niteliklilik algısı yüksek olan çalışanların yapıcı rol dışı iş yeri davranışı sergilemesinde örgüt kültürü perspektifi ile kurumların çalışanları güdüleyici bir takım faaliyetlerde bulunmaları şarttır. Aksi takdirde bu algıya sahip olan çalışanlar kendilerini, diğer çalışanların niteliklerinden yüksek ya da yaptığı işi küçük görecektir. Aşırı niteliklilik algısına sahip olan bireylerin kurum içerisinde adalet algısının olduğunu düşünmesi ve inanması yukarıda bahse geçen uygulamaların varlığını kabul etmeleri ile mümkün olacaktır.

Liu ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmada, örgütsel adaletin ve örgüt temelli öz saygının algılanan aşırı niteliklilik üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmaya göre, örgütsel adalet ve örgüt temelli öz saygı düzeyi arttıkça, çalışanların aşırı niteliklilik algılarının azaldığı belirtilmektedir. Aşırı niteliklilik algısının yukarıda açıklanan iki alt boyutunun temelinde (işini küçük görme & kendini üstün görme) bu algıya sebebiyet verecek psikolojik süreçlerle ilgili açıklamalar yapılabilir. Adams'ın EşitlikKuramı ve Stouffer 'ın Göreceli Yoksunluk Kuramı aşırı niteliklilik algısının kuramsal alt yapısını oluşturur. Her iki kuramda aşırı niteliklilik algısını açıklarken çalışanı merkezine almıştır.

Eşitlikkuramına göre, iş görenler adalet duygularını, diğer iş görenlerle kıyaslayarak ortaya koydukları girdi/çıktı oranını değerlendirirler. Eğitim, beceri ve tecrübe gibi girdiler ile ücret, ödül, özerklik, takdir gibi çıktılar uyumsuz olduğunda kişide adaletsizliğin yaşandığına yönelik duygu oluşur. Bu nedenle, eşitlik kuramında ifade edilen girdiler ve çıktılar ile algılanan aşırı niteliklilik kavramının sebep ve sonuçlarının uyumlu olduğu söylenebilir (Karacaoğlu vd.,2018)

Örgütsel adalet anlayışı konusunda aşırı niteliklilik ile ilişkili bir diğer önemli kuram olan ise Göreceli Yoksunluk Kuramıdır. İlgili kurama göre, kişi sahip olduğu

bilgi, beceri ve deneyimini diğerleri ile karşılaştırmakta ve sahip olduklarından daha fazlasını hak ettiğini düşünerek yoksunluk hissine kapılmaktadır. Burada önemli olan husus; kişinin, kendisine sunulan olanaklardan tatmin olması değil ve fakat kendisinden daha az niteliklere sahip olan bireylerinde aynı ya da daha fazla olanağa sahip olduğunu görerek içinde bulunduğu durumdan rahatsızlık duymasıdır. Aşırı niteliklilik algısında da kişinin kendi niteliklerini işin gerekliliklerinden daha üstün ya da yaptığı işi kendisinden daha az niteliklere sahip çalışanlar tarafından gerçekleştirdiğini gözlemleyerek işini küçük görme durumu söz konusudur.(Yıldız vd.,2017)

Fine ve Nevo (2008) ile Erdogan ve Bauer (2009) gibi araştırmacılar, aşırı niteliklilik algısını göreceli yoksunluk kuramı ile ifade etmişlerdir. Bu teoriye göre, bireyler örgüte sağladığı katma değer karşılığında adil bir ödül beklentisine girerler ve bu beklenti örgüt tarafından karşılanmadığında uyumsuzluk yaşarlar. Bu uyumsuzluk, işe yönelik olumsuz tutumları artırabilir. Bireyler, kendilerine sunulanlardan daha iyi bir ödül veya fırsat hak ettiklerini düşünürler ve bu düşünce onların beklenti düzeyini yükseltir ve bir tür yoksunluk hissi yaşamalarına neden olabilir. McKee-Ryan ve Harvey (2011) tarafından da vurgulandığı gibi, bireyler kendilerine verilen ödüllerin veya fırsatların kendi katkılarına uygun olmadığını düşündüklerinde, aşırı niteliklilik algısı ortaya çıkabilir. Karşılıklılık ilkesine dayalı olarak, çalışanlar haksız yere muamele gördüğünü hissettiğinde, daha fazla yıkıcı rol dışı iş yeri davranışına ilişkin girişimde bulunabilir.(Ambrose vd., 2002)

Adalet ve niteliklilik algısına ilişkin Liu vd.'nin 2015 yılında yaptığı bir araştırmaya göre; Adalet duyarlılığı yüksek olan aşırı nitelikli çalışanların kişi iş uyumsuzluğunu fark etme ve bu durumdan rahatsız olma olasılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Adalet göstergelerinin yüksek erişilebilirliği nedeniyle, bu çalışanlar nitelikleri ve iş talepleri arasındaki uyumsuzluğa özellikle duyarlı olabilir ve bu tür durumları daha güçlü bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle gösterebilir. (Baumert vd., 2011)

Yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı ve örgütsel adaletin boyutlarından olan dağıtımsal ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalarda, bu ikili ilişkinin özünde kurumun davranış ve eylemleri ön plana çıkar ve genellikle bahsi geçen bu iki adalet boyutunun kurumda var olmayışı çalışanların örgüte yönelik yıkıcı

rol dışı iş yeri davranışı sergilemesine neden olur. (Ambrose vd.,2002; Bennett vd., 2000; Berry vd.,2007) Benzer şekilde, etkileşimsel adalet belirli kişilerden kaynaklanır, bu nedenle genellikle kişilerarası rol dışı yıkıcı iş yeri davranışı ile adalet algısının bu boyutu ilişkilendirilmiştir (Bennett ve Robinson, 2000).

Alias ve arkadaşlarının (2013) yaptığı araştırmaya göre, örgütsel adalet ile yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmada, örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilen zarar verici ve yıkıcı rol dışı iş davranışları, özellikle sabotaj ve diğer zarar verici davranışlar, adaletsizlik algısının güçlü bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Yani, çalışanlar örgütte adaletsizlik hissederlerse, bu durum yıkıcı davranışları artırmaya ve örgüte zarar verici tutumlar sergilemeye neden olabilir.

Lawrence ve Robinson (2007) yapmış oldukları araştırmada, örgütsel adaleti çalışanların hayal kırıklığının bir kaynağı olarak kategorize etmiştir. Uygulanan gücün çalışanlar tarafından adaletsiz olarak algılanması halinde hayal kırıklıklarının artacağını, adaletsizlik algılarının daha da kuvvetleneceğini ve iş yerinde yıkıcı rol dışı iş yeri davranışların fazlalaşacağına vurgu yapılmıştır. (Sims, 2010). Hayal kırıklığı duyguları, iş yerinde olumsuz davranışlara yol açar. Bu nedenle, genel örgütsel adaletin, personelinin iş yerindeki yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlara katılımını açıklamada önemli bir yapı olduğu düşünülmektedir.

Yapılan araştırmalar, yetersiz örgütsel adaletin olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğunu göstersede, yüksek düzeyde adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları gibi bazı olumlu göstergelerle de sonuçlanabilir.(Moorman, 1991; McFarlin and Sweeney, 1992)

Bu açıdan örgütlerine karşı adalet algısı yüksek olan kişilerin yapıcı rol dışı iş yeri davranışları sergileyebilecekleri de söylenebilir.(Yıldız,2015)

Örgütsel adalet ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırmada da, örgütsel adaletin bir örgütte var olması ve çalışanların örgütüne yönelik adil olduğu düşüncesi, iş tatmini, iş performansı ve vatandaşlık davranışının artmasına olanak tanımaktadır (Riasudeen vd.2014) Örgütsel adalet algısı bu bağlamda rol dışı iş yeri davranışlarını açıklamada anahtar bir yapı olarak ortaya çıkarmaktadır.(Berry vd., 2007)

Chirasha vd.'nin (2012) yapmış olduğu araştırmaya göre; Organizasyonda, cezalandırılma korkusu olmadan yeterli nedenlerle kuralları çiğneyerek örgütsel sorunları çözmek için çalışanlar arasında yenilikçiliği ve yaratıcılığı artıracak davranışlar sergilenebilir. Bu davranışların temelinde adalet sisteminin varlığı önemlidir.

Örgütsel adalet uzmanları, çalışanların adaletsizliğe karşı davranışsal tepkilerini şekillendirmede ve kişisel değerlerin rolünü açıklamada yetersiz çalışmaların olduğu görüşünü benimsemişlerdir (Fischer vd., 2006; Judge vd.,1995).

Holtz vd.(2013) tarafından yapılan araştırmada, kişisel değerlerin örgütsel adalet literatürüne entegre edilerek bu değerlerin davranış üzerindeki etkisini açıklamanın, adalet-rol dışı iş yeri davranış ilişkilerinin daha net anlaşılmasına olanak tanıdığı ifade edilmiştir.

Örgütsel adalet algısı çalışanlar arasında değişebilir ve olumlu ya da olumsuz olabilen rol dışı iş yeri davranışlarına yol açabilir. Bu davranışların ne şekilde gerçekleşeceğini ise kurumun çalışanlar üzerindeki adaleti nasıl algıladıkları belirler.(Brokner,1990) Adalet algısı örgüt bireyleri tarafından asgari düzeyde aynı doğrultuda olmalıdır.

2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütler, rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu durumu sürdürülebilir kılmak için stratejik birliktelikler, ortak yatırımlar ve yeni örgüt yapıları oluşturma eğilimi içerisine girmişlerdir.

Lewicki ve Bunker (1996) tarafından yapılan araştırmaya göre, yeni örgüt yapıları, örgütleri değişime karşı daha duyarlı ve uyumlu hale getirmiştir. Ayrıca, bu yeni yapılar, girişimciliğe yönelik eylemleri kolaylaştırmış ve örgüt içindeki bölümler arası iletişim ve sorun çözme etkinliğini artırmıştır. Yani, esnek ve dinamik örgüt yapıları, değişen iş ortamında daha hızlı tepki verebilme ve fırsatları daha etkin bir şekilde değerlendirebilme kabiliyetini sağlamıştır. Böylece, örgütlerin rekabet gücü artarken, çalışanlar da daha girişimci ve inovatif olma eğilimi göstermiştir. Bu yeni yapılar, farklı bölümler arasındaki işbirliğini kolaylaştırarak örgüt içi iletişimi ve sorun çözme süreçlerini daha etkin hale getirmiştir. Sonuç olarak, esnek ve adaptif örgüt

yapıları, iş dünyasındaki hızlı değişime uyum sağlama yeteneğini artırarak örgütlerin başarısını desteklemiştir. Bu minvalde araştırmacılar ve kurumlar örgüt içerisinde güven ortamının oluşmasına önem vermişlerdir. Cook ve Wall (1980) tarafından gerçekleştirilen araştırma, bireyler ve gruplar arasındaki güvenin, örgütün uzun vadeli başarısı ve üyelerinin refahı açısından son derece önemli bir faktör olduğuna dikkat çekmiştir. Bu çalışma, güvenin kurumsal ilişkilerde temel bir yapı taşı olduğunu ve etkili bir güven ortamının örgütün karlılığını ve üyelerin memnuniyetini artırdığını vurgulamıştır. Bu kavram, denetim ve özellikle de fiyat ve otoriteye karşı alternatif bir güç olarak düşünen araştırmacılar tarafından da incelenmiştir. Ancak aksi görüştekiler kavramın denetim, fiyat ve otoriteye karşı bir mekanizma olduğu algısının yanı sıra ilişkiler nezdinde de önemli olduğunu vurgulamışlardır. Örgüt içi güven, bir örgütün içinde oluşan güven iklimini ifade eder ve örgüt üyelerinin ve bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileri temsil eder. Güven algısı örgütsel roller, ilişkiler ve deneyimlere dayanarak oluşur. Üst düzeyde örgüt içi güven yaratan örgütlerin, daha uyumlu bir örgüt yapısına sahip oldukları, stratejik ittifakların daha güçlü olduğu, etkin takımlar oluşturduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdiği gözlenmiştir (Tüzün, 2007). Bu tür örgütlerde çalışanlar arasındaki güven duygusu, işbirliğini artırır, iletişimi güçlendirir ve çalışanların birbirlerine ve örgüte olan bağlılığını ve sadakatini güçlendirir. Aynı zamanda, çalışanlar daha motive olur ve inovasyon ve yaratıcılık potansiyelleri artar. Bu nedenle, örgütlerin güven iklimini geliştirmeye yönelik çabaları, performansı artırmanın yanı sıra çalışanların mutluluğunu ve refahını da olumlu yönde etkileyebilir. Örgüt yapısı içinde güven, sosyal sermaye kavramının bir biçimidir ve örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük bilgisidir (Jones ve George, 1998).

Güven, bireyler arasındaki ilişkilerin bir sonucu olduğu gibi, kültürel ve ahlaki değerlerle şekillenen ve günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişebilen dinamik bir olgudur (Börü, 2001). Bu tanımlama, güven kavramının karmaşık ve çok boyutlu yapısını vurgulamaktadır. Güven, insanlar arasındaki etkileşimlerin temelinde yer alan bir güçtür ve ilişkilerin kalitesini belirleyebilir.

2.2.1. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel güveni oluşturan modellerden Mishra Güven Modeli, Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli, Bromiley ve Cummings Güven Modeli ele alınacaktır.

2.2.1.1. Mishra Güven Modeli

Güven konusunda yapılan araştırmalarda, bu kavramın karmaşık, iletişime dayalı, çok boyutlu ve dinamik olduğu gözlemlenmektedir.

Bireysel güven, kişilere yönelik iken örgütsel güven organizasyonlara yöneliktir. Mishra güven modeli hem bireysel hem de örgütsel boyutlarla ilgilidir. Mishra tarafından geliştirilmiş örgütsel güven modeli 4 ayrı boyuttan oluşmaktadır. (Shockley-Zalabak vd.,2000)

Mishra‟nın örgütsel güven modeli çok geniş bir şekilde, çeşitli literatürde desteklenmiştir. Mishra Modeli dört farklı güven boyutunu açıklar; (a) yeterlik (competence), (b) açıklık (openness), (c) ilgililik (concern)-, (d) itimat edilirlik (reliabilitiy).(Mishra,1996).

(a) Yeterlilik, örgütsel güven bağlamında ele alındığında, örgütün pazarda varlığını devam ettirebilme yeteneği ile birlikte liderliğin etkinliği varsayımı algısı arasında genelleştirilebilir (Shockley-Zalabak vd., 2000) Örgütsel seviyede yeterlilik, çalışanların gözünde kurumun varlığını sürdürüp sürdürmeyeceği ve ne derece rakiplerine karşı rekabet edebileceğine yönelik algısını içerir. (Shockley-Zalabak vd., 2000).

(b) Mishra'nın ikinci boyutu açıklık boyutudur. Mishra'nın bahsi geçen ikinci boyutu literatürde çok daha fazla yer bulmuştur. Bu kavramın ilişkilendiği diğer bir kavram ise dürüstlük kavramıdır. Açıklığı oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir.(Mishra, 1996) Yapılan araştırmalarda, örgütsel liderliğin, örgüt içerisinde şeffaf ve dürüst bir şekilde uygulandığının çalışanlar tarafından görülmesi sonucunda, çalışanların örgüte duyduğu güvene olan inanç ve inandığı güveni devam ettirme eğilimlerinin daha fazla olduğu bulgulanmıştır. (Atwater,1988)

(c) Mishra güven modelinin üçüncü boyutu ise ilgililiktir. İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını meydana getirir. Bu boyut, örgüt üyelerinin liderlerinin ilgisini algıladığı zaman ortaya çıkar (Shockley-Zalabak vd., 2000).

(d) Mishra modelinin dördüncü boyutu olan itimat edilirlik, örgüt üyeleri tarafından tutarlı ve güvenilir davranış beklentisiyle ilgilidir. Liderlerin söylem ve eylemlerinde tutarlılık ve uygunluk sergilemesi, güvenin oluşmasına katkı sağlar (Shockley-Zalabak vd., 2000).İfadelerin tutarsız olduğu durumlarda çalışanların örgüte ve bireylere olan güven algıları düşmektedir.

2.2.1.2. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra'nın (1996) dört güven boyutunu (a) yeterlilik, (b) açıklık, (c) ilgililik ve (d) itimat edilirlik olarak tanımlamasına ek olarak, Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek beşinci bir boyut olan özdeşleşmeyi (identification) eklemiş ve böylece beş boyutlu bir model oluşturmuştur. Özdeşleşme, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla ne kadar bütünleştiğini ifade eden önemli bir kavramdır (Tüzün, 2007). Güven kavramının beşinci boyutu olarak önerilen bu özdeşleşme, çalışanlarda yüksek düzeyde etkinlik ve güven oluşturduğu belirtilmektedir (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000). Diğer araştırmacılara göre de (Cheney, 1983; Tompkins ve Cheney, 1983) bu kavram, çalışanların örgüte olan bağlılığı ve iş performansını olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür.

2.2.1.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) tarafından oluşturulan güven modelinde, kişisel ve örgütsel güven arasındaki ayrım da açıkça vurgulanmıştır. Tüzün (2007) tarafından yapılan araştırmaya göre, kişisel güven, bir kişinin ilişkileri ve davranışlarıyla ilgili beklentilerini ifade ederken, örgütsel güven ise bireylerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade eder. Bu iki tür güven arasındaki temel fark, odak noktasının birey ve örgüt düzeylerinde farklılaşmasıdır. Ayrıca, örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı türlerde ve farklı düzeylerde algılanabileceği ifade edilmektedir.

Bromiley ve Cummings (1996) tarafından yapılan çalışmada, güven kavramı "duygusal, bilişsel ve niyetsel" olmak üzere üç parçadan oluşan bir fenomen olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlama, güvenin karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ve duygusal, düşünsel ve niyetsel bileşenlerin bir araya gelerek güven olgusunu oluşturduğunu göstermektedir. Bu üç boyut, güvenin farklı yönlerini ve katmanlarını

içeren kapsamlı bir açıklama sunar. Bu üç güven faktörü, çalışanların davranışlarını ve tutumlarını tanımlamaya yöneliktir.

Bromiley ve Cummings (1996) güveni, bireylerin ya da birey gruplarının diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, güven, belirli bir birey veya grup hakkında olumlu bir inanç ve güçlü bir inanç sistemini ifade eder. Ayrıca, güvenin üç önemli bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; a) Birisi için iyi bir inanca sahip olma çabası, açıkça ya da gizli olarak. Yani, bir kişinin diğerine güven duyma ve ona olumlu niyetlerle yaklaşma isteği ve çabasıdır, b) Dürüst olma, yani güvenin oluşmasında önemli bir faktör olan dürüstlük ve açıklıkla davranma. Güvenin temeli, insanların birbirleriyle açık ve dürüst bir iletişim içinde olmalarına dayanır. c) Şartlar elverişli olsa bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememek. Bu, güvenin belirgin bir özelliğidir ve insanların karşılıklı ilişkilerinde çıkar odaklı davranmamalarını ifade eder. Bu üç temel bileşen, güvenin sağlam temeller üzerine inşa edilmesini ve olumlu bir ilişki ortamının oluşmasını sağlar

Güvenin tanımı rasyoneldir ve güveni içeren örgütler arası ve içi etkileşimlerde sosyal içerikli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, güvenin öznel ve iyimser doğası, bireylerin ve grupların güven inşasında kişisel deneyimlerine ve olumlu beklentilere dayandığını ifade eder.

Bromiley ve Cummings (1996) tarafından belirtilen güven tanımının ilk boyutu, bireyin "itimat edilir davranması" ya da başka bir deyişle, bağlılık oluşturmaya yönelik hareket etmesidir. Bu boyut, güvenin temel unsurlarından birini oluşturur ve bireyin diğerine karşı güven verici, istikrarlı ve güvenilir davranışlar sergilemesini ifade eder. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içine alacak şekilde, güvenli birey hareketlerinde bireylerin istekleri ile uyumlu olduğunu ileri sürer. Tanımın son boyutu ise güvenli bireyin yararlı olmadığını ileri sürer. Bromiley ve Cummings (1996) “güvenilir davranışı” yukarıda ifade edilen tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır.(Tüzün, 2007)

2.2.2. Aşırı Niteliklilik Algısı ve Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları: Örgütsel Güven

Aşırı niteliklilik algısına sahip bireylerin istihdam ettiği kurumda yapıcı rol dışı iş yeri davranışı gerçekleştirmesinde örgütsel güvenin pozitif yönlü bir etkisi

bulunmaktadır. Örgütün işlem maliyetlerini düşürmesi, örgüt üyeleri içerisinde işbirliğine, özgeci davranışlara, ekstra gerçekleştirilen rol ötesi davranışlara yönelik bilinçli ve kişinin hür iradesi ile davranmasına zemin hazırlaması; örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışmaları azaltması örgütsel güvenin kurum içerisinde sağlanması ile mümkündür.(Erdem, 2003)

Carmeli ve Spreitzer (2009) güvenin, bağlanabilirlik, yapıcı ve yenilikçi iş davranışları arasında pozitif bir ilişkisi olduğunu bulgulamıştır.

Yalap vd.,(2019) tarafından yapılan araştırmada, yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarına etki eden örgütsel faktörler incelenmiş ve en yüksek puanı algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven oluşturmuştur.

Kura vd.,(2016) tarafından yapılan araştırmada sosyal değişim teorisinden hareketle algılanan örgütsel destek ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışı arasındaki ilişkide bir aracı değişken olarak örgütsel güven incelenmiştir. Araştırmadaki veriler, Nijerya'daki bir kamu sektörü kuruluşunun 212 tam zamanlı çalışanından oluşan bir örneklemden oluşmuştur. Aynı araştırmada örgütsel güvenin(organizational trust) yapıcı rol dışı iş yeri davranışını açıklamada anahtar bir mekanizma olabileceği savunulmuş ve örgütsel güvenin iş yerinde hem yapıcı hem de yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarının önemli bir öngörücüsü olduğu bulgulanmıştır.(Erkutlu, & Chafra, 2013; Rahim & Nasurdin, 2008). Araştırmacılar, örgüte duyulan güvenin temel nedeninin örgütsel desteğin yapıcı rol dışı iş yeri davranışına yansıması olduğu görüşündedir. Örgütsel güven ve rol dışı iş yeri davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmada örgütsel güvenin tetikleyicisi olarak örgütsel desteğe atıfta bulunulmaktadır.

Araştırmacılara göre, yapıcı rol dışı iş yeri davranışı, örgütsel güven ile güçlü bir şekilde ilişkilidir.(Eisenberg vd., 2001; Robbins ve Galperin, 2010).

Mayer ve Gavin (2005) tarafından, ABD' deki 333 imalat çalışanı üzerinde yürütülen amprik araştırmada, yönetime olan güven ile yapıcı rol dışı iş yeri davranışının anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu bulgulanmıştır. Madjar ve Ortiz-Walters (2009) tarafından yürütülen benzer bir araştırmada da, hem yöneticilere

duyulan hem de müşterilere duyulan güvenin yapıcı rol dışı iş yeri davranışının (yani yaratıcı performans) önemli yordayıcıları olduğu saptanmıştır.

Gao, Janssen ve Shi (2011) tarafından yapılan araştırmada ise lidere duyulan güven ile yapıcı rol dışı iş yeri davranışı arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu bulgulanmıştır. (ilgili çalışmada yapıcı rol dışı iş yeri davranışı, işleri doğru şekilde yapmak için problemleri açıklama ve yapıcı önerilerde bulunma olarak kavramsallaştırılmıştır).

Tziner vd.(2010) tarafından yapılan araştırmada çalışanların, performans yönetim sistemine duyduğu güvenin yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerindeki etkisi incelenmiş ve ikisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Rahim vd.(2008) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların iş yerindeki davranışını etkileyen bir tutum biçimi olarak organizasyona duyulan güvenin önemli olduğuna vurgu yapmıştır. Bir bireyin bir kuruluşa olan güveni, kuruluşun verdiği sözleri yerine getirmemesi durumunda bozulabilir ve bu da yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. (Bies and Tripp 1996; Brown and Trevino 2003). Aynı çalışmada örgütsel güvenin, kişilerarası yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı, örgütsel yıkıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan üretime yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı ve bir diğer boyutu olan mülkiyete yönelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı ile anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

Araştırma konusu ile bütünsel bir diğer değişken olan aşırı niteliklilik algısı ile örgütsel güven arasındaki ilişkide, araştırmacılar bir takım görüşlerde bulunmuşlardır.

Aşırı niteliklilik algısı kuramının temelini teşkil eden kişi örgüt uyumunun neden olumlu sonuçlara yol açtığına ilişkin incelemelerde üç mekanizma geliştirilmiş ve bu mekanizmalarda literatürde destek bulmuştur. (Edwards ve Cable, 2009)
Bu mekanizmalardan ilki, kişi örgüt uyumunun neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair paylaşılan anlayışı geliştirmesi ve böylece güveni artırmasıdır. İkincisi, kişi örgüt uyumunun, olayları yorumlamak için organizasyon üyeleriyle paylaşılan bir anlayışı kolaylaştırması ve böylece başkalarıyla iletişimi geliştirmesidir. Üçüncüsü, paylaşılan değerlerin kuruluşa ve üyelerine olan ilgiyi artırmasıdır.(Erdogan vd., 2020) Erdogan

vd.(2020) tarafından yapılan araştırmada kişi örgüt uyumu yüksek olduğunda, kendilerini gereğinden fazla nitelikli hisseden çalışanlar, örgüte daha fazla güven duyacak, kuruma daha fazla saygı duymaları için iş arkadaşlarına yardımcı olarak aşırı niteliklilik algılarını kullanma arzusu konusunda daha istekli olacaklardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE AŞIRI NİTELİKLİLİK ALGISI VE ROL DIŞI İŞ DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİNDE SİGORTACILIK SEKTÖRÜ

Sigortacılık sektörü farklı pozisyonlarda ve unvanlarda görev yapan, farklı demografik özellikleri bünyesinde barındıran bir sektör olması dolayısıyla değişkenler arası ilişkiler ele alınırken aşağıda da daha detaylı gerekçeleri bulunmakla birlikte araştırmaya sigorta sektörü konu olmuştur. Araştırmaya ilişkin tüm süreçler başlıklar halinde aşağıda bulunmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu tezin amacı; aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanların işletmeler üzerinde dönüştürücü etki yaratan rol dışı iş davranışlarını yetenek yönetimi çerçevesinde incelemek ve aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanların bu algıları neticesinde gösterdiği olumsuz iş davranışlarını örgütsel davranış yazınından seçilmiş örgütsel adalet ve örgütsel güven algısı ile yapıcı rol dışı iş davranışlarına dönüştürmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Uluslararası yazında aşırı niteliklilik üzerine çok sayıda araştırma söz konusu iken ulusal yazında bu kavram ve bu kavramın rol dışı iş davranışları ile ilgili ilişkisi sınırlı sayıda araştırma konusu olarak ele alınmıştır.

Bu araştırmanın yazına, yetenek yönetimi çerçevesinde aşırı niteliklilik algısı ve bu algıya sahip çalışanların rol dışı gösterdiği davranışların farklı teorik çalışmalarla açıklanması bakımından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmaya yönelik varsayımlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Araştırmanın belirlenmiş örneklem grubunun ana kütleyi temsil ettiği varsayılmaktadır.

- Araştırmada kullanılan soru formlarının araştırmanın amacına uygun şekilde oluşturulduğu varsayılmaktadır.
- Araştırmada tercih edilen ölçeklerin çalışanların aşırı niteliklilik algılarını ve rol dışı iş yeri davranışlarını etkili bir biçimde ölçtüğü varsayılmaktadır.
- Araştırmaya katılan kişilerin taraflarına sunulan anket soru formlarında yer alan sorulara doğru ve yansız cevaplar verdiği araştırmada varsayılmaktadır.
- Araştırmaya katılan katılımcıların sahip olduğu nitelik, bilgi ve beceri düzeylerinin anket soru formlarını yanıtlamaya yeterli düzeyde olduğu varsayılmaktadır.

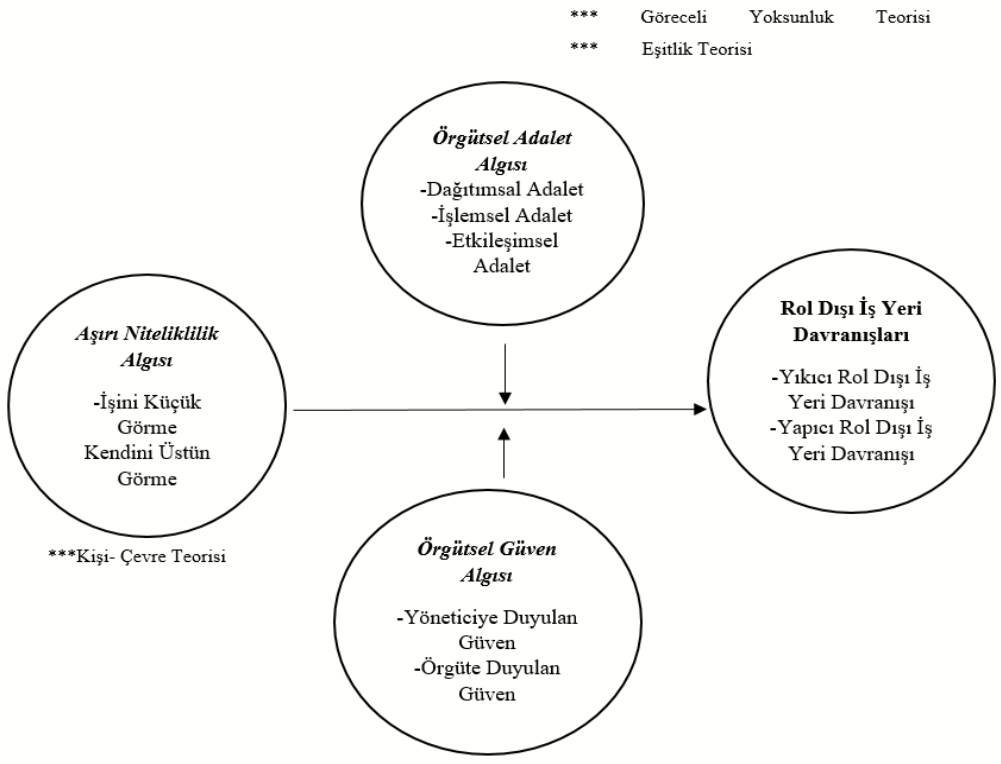
Bilimsel araştırmaların en önemli konularından biri ise araştırma kısıtlarının belirlenmesine yöneliktir. Birçok araştırmada olduğu gibi araştırma kapsamı, beraberinde araştırmanın kısıtlarını da getirmektedir. Araştırma kısıtı genel hali ile çalışmanın sorununa yönelik ele alınan örneklem grubunu ve tercih edilen yöntemi oluşturur.

Araştırmanın sınırlılıkları arasında en temel olanı ise; seçilen örneklem grubunun evreni temsil ettiği düşüncesi ve yorumların da bu minvalde yapılmasıdır. Aşırı niteliklilik algısına sahip olan çalışanların yapıcı rol dışı iş yeri davranışı sergilmesi için kurum kültürüne nüfuz etmiş ve tüm örgüt tarafından benimsenmiş örgütsel adalet ve güven ilişkisinin etkisini incelemeyi amaçlayan bu çalışmada örneklem grubu olarak finans sektörünün bir kolu olan sigorta sektörü üzerinde çalışmayı sınırlı tutmak bu araştırmanın en temel kısıtları arasında yer almaktadır. Aşırı niteliklilik algısı genel olarak eksik istihdamın bir türüdür. Eksik istihdam ise 5 boyuttan oluşmakta olup en önemli boyutu da eğitim açısından eksik istihdamdır. Eğitim açısından eksik istihdam, bireyin sahip olduğu eğitim seviyesini benzer işi yapanlarla karşılaştırma yoluna gitmesidir. Bu sebeple nispeten daha iyi eğitim seviyesine sahip olduğu düşünülen beyaz yaka profil ile çalışmanın daha doğru sonuçlarla yorumlanabileceği düşüncesi ile araştırmaya sadece beyaz yaka çalışan profili eklenmiştir. Bu durum araştırmanın bir diğer kısıtı olarak söylenebilir.
Bu çalışmanın farklı sektörlerde farklı sonuçlar doğurması ise olasıdır.

3.4.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma modeli, araştırma için gereken veri ve bilgilerin temininde kullanılması planlanan yöntem ve süreçlerin belirlenmesidir (Kurtuluş, 2008) . Bir başka deyişle araştırmanın tüm prosedürel yapısının ne olduğunun belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. (Kurtuluş, 2008)

Bu çalışmada, aşırı niteliklilik algısının olası olumsuz etkilerini olumlu etkiye çevirecek daha doğrusu çalışanı yapıcı rol dışı iş yeri davranışa sevk edecek kavramlar üzerinde durulmuş ve düzenleyici etki olarak araştırmaya örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisi dahil edilmiştir. Amaç bağımsız değişken olan aşırı niteliklilik algısında bağımlı değişken olan rol dışı iş yeri davranışı için ilişkiyi kuvvetlendirecek nicel üçüncü bir değişken yaratmaktır. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen modelde, aşırı niteliklilik algısının yıkıcı rol dışı iş yeri davranışına neden olduğu ve bu etkiyi tersine çevirmek için örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisinden faydalanıldığı araştırmanın resmedilen modelinde sunulmuştur.



Şekil 7: Araştırmanın Modeli

3.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bilimsel bir çalışmanın temel yapı taşlarından birisi, araştırma çıktılarının genel olarak ifade edileceği evreni tespit etmek ve bu evren içinden tercih edilecek örneklem grubunu saptamaktır. (Şencan, 2007)

Bu araştırmanın örneklemini ise, Türkiye'de faaliyet gösteren ve finans sektörünün bir kolu olan sigorta sektörü oluşturmaktadır. Finans sektörünün emek yoğun bir sektör olması, iş gücünün tutum ve davranışlarının diğer sektörlere nazaran bahsi geçen sektörde daha fazla hissedilmesi özellikle bu kuruluşların yüksek kar güdümlü amaçları dikkate alındığında, çalışanların yoğun rekabetten dolayı baskı altında çalışması ve doğal sonucu olarakta normlardan sapması beklenebilir. Müşteri memnuniyeti ve örgütün çıkarlarına ulaşması konusunda yüksek performans talebi hemen hemen her örgüt tarafından beklenmektedir ancak özellikle finans kuruluşları için çalışanlarının daha etkili ve verimli çalışması, onları daha fazla inovatif davranmaya sevk etmektedir. Müşteri memnuniyeti ve yoğun rekabetin yaşandığı bahsi geçen sektörde böylesi inovatif yolların keşfi sırasında ise çalışanların yıkıcı davranması olasıdır. Finans kuruluşlarının başında gelmekte olan banka ve sigortacılık sektöründe ise uzun mesai saatlerinin zor ve yorucu koşullarda olması, paralelinde örgütün yüksek performans hedefleri ile çalışanı baskılaması gibi durumlar sıklıkla günümüz iş ortamında karşılaşılmaktadır. Küresel özellikle finansal krizlere karşı duyarlı ve hassas bir sektör olan banka ve sigortacılık sektörünün yukarıda sayılan nedenlerinden ötürü bahsi geçen sektörde istihdam eden çalışanlarında örgüte karşı yıkıcı davranış sergileme eğilimi yüksektir. Yukarıda sayılan etkenlerden ötürü araştırma konusunun değişkenler ile ilişkisi noktasında aşağıdaki araştırmalardan da faydalanarak örneklem grubu finans sektörünün bir kolu olan sigortacılık sektörü üzerinde yapılmıştır.

- Üçok vd.(2014) tarafından yapılan araştırmada, banka finans sektörünün bilgideki değişim ve teknolojik gelişmelerden en çok etkilenen ve rekabetin en yoğun yaşandığı sektörden biri olması dolayısı yöneticilerin istismarcı, çalışanların ise yıkıcı davranış sergilediği bulgulanmıştır.

- Arpacı vd.(2020) tarafından, finans sektörünün bir kolu olan bankacılık sektöründe algılanan örgütsel desteğin sapkın iş yeri davranışlarının yapıcı boyutu üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin moderatör etkisi araştırılmıştır. Araştırmacıların bankacılık sektörünü tercih etmesinin sebebi ise; ilgili sektörün yoğun rekabet ortamında çalışması, örgütün rekabet avantajı elde etmesinde çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışlarına ihtiyaç duyması yatmaktadır. Araştırmanın sonucunda ise çalışanlarının yapıcı sapkın davranışlar sergileme eğiliminin örgütsel destek algılarına bağlı olabileceği yönündedir.
- L.J.Roy vd.(2012) tarafından, finans sektörünün bir başka kolu olan sigortacılık sektöründe ve 187 sigortacı üzerinden yaptıkları araştırmada etkileşimsel adalet ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarında olumsuz duyguların aracılık rolü araştırılmıştır. Adalet algısının daha aktif bir şekilde üretkenlik karşıtı iş davranışlarına sevk ettiği öte yandan çalışanlar arasında doğru bilgi akışının da olmaması çalışanların endişe duygularını harekete geçirdiği ve bu durumunda iş ve görevden geri çekilme tepkileri ile oluşturduğu bir başka deyişle pasif üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşumuna zemin hazırladığı bulgulanmıştır.
- Yıldız.B., ve Arda.A.(2018) tarafından yapılan araştırmada algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş yeri davranışları üzerindeki etkisinde kollektif şükranın rolü incelenmiş ve finans sektörü içerisinde yer alan sigortacılık sektörünün 121 çalışanı üzerinde çalışma yapılmıştır. Araştırmacılar, araştırmasında aşırı nitelikliliğin yenilikçi davranışlar üzerindeki olumsuz etkisinden bahsederken, bu etkinin kollektif şükran düzeyi düşük olan çalışanlarda daha güçlü, yüksek olan kişilerde istatiksel açıdan anlamlı olmadığı yönünde görüş bildirmiştir. Araştırmacılar özellikle sigortacılık sektöründe lisans, lise ve dengi okullardan mezun olan çalışanların istihdam ettiğinden bahsedip lisansüstü eğitime devam etmekte olan çalışanların kendilerini daha az niteliklere sahip çalışanlarla kıyaslama yoluna gittiklerine vurgu yapmıştır. Aşırı niteliklilik algısı eksik istihdamın bir türü olup eksik istihdamında 5 boyutundan biri olan eğitim açısından eksik istihdam halinin araştırma örneklemi ile ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

- Zayas-Ortiz vd.(2015) tarafından Porto Riko'da özel bankacılık çalışanları üzerinde örgütsel bağlılıklar ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmada özellikle yoğun rekabetin yaşandığı bankacılık kuruluşlarında müşteri hizmetleri çalışanının, sıradan beklentilerin ötesine geçen, müşteri sorunlarının çözümünde alternatif yollar arayan ve görev tanımlarını aşarak daha yaratıcı davranan kişi olarak ifade edilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Aşırı niteliklilik algısı ve bu algı sonucunda çalışanların olumsuz rol dışı iş davranışları sergilemesinin temel sorunsal olarak belirlendiği bu tez çalışmasında, bu ilişkinin farklı boyutlarla ele alınması ve bu boyutların etkilediği yapılar ve yetenekler irdelenerek örgütsel verimliliğe olan dönüştürücü etkilerinin bir model çerçevesinde incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma sorularının cevaplanabilmesi için yazın taramasına paralel olarak gerçekleştirilen değerlendirme sonucunda, nicel araştırma yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırma verileri, anket tekniği ve kolayda örneklem yöntemi ile 3 aylık süre içerisinde toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini daha önce detayı paylaşıldığı üzere finans sektörünün bir kolu olan sigorta sektörü oluşturmaktadır. Toplamda 377 kişinin katıldığı bu çalışmada katılımcılardan 6'sının sorulara eksik yanıt vermesi nedeniyle araştırma 371 kişidenalınan yanıtlarla devam edilmiştir. 371 katılımcının araştırmaya var olan etkisini test edebilmek amacıyla ise güç analizi yapılmıştır. İstatistiki güç analizi; geçerliliği ve güvenirliği yüksek bir araştırma yapmanın planlanması ve neticesinde uygulanacak kararların geçerliliği, güvenirliği ve duyarlılığını garantileyen bir araştırma yöntemidir. (Keskin, 2020)

3.7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmanın değişkenleri, tezin 1. ve 2. bölümünde ifade edildiği üzere belirli boyutlar ile açıklanmıştır ve bu boyutların yer aldığı değişkenleri içeren ölçekler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

Çalışmanın değişkenleri; aşırı niteliklilik algısı, rol dışı iş yeri davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel güven algısıdır. Kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin ilk kaynaklarına ulaşacak şekilde detayları aşağıda açıklanmıştır.

3.7.1. Algılanan Aşırı Niteliklilik Ölçeği

Maynard vd. (2006) tarafından geliştirilen ve çalışanların aşırı niteliklilik algısını ölçümlemek amacıyla kullanılan aşırı niteliklilik ölçeği 9 sorudan oluşur ve tek boyutludur. 9 sorudan 5 tanesi, ölçeğin "işini küçük görme boyutu" ile ilişkili iken, 4 tanesi de "kendini üstün görme boyutu" ile ilgilidir. Çalışmada bu sebeple ölçek 2 boyutlu olarak ele alınmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanışı, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları Yıldız vd. (2017) tarafından sağlanmıştır. Bu ölçekteki ifadeler, 5'li Likert ifadelerle ölçümlenmiştir. "5= kesinlikle katılıyorum", "4= katılıyorum", "3= kararsızım", "2= katılmıyorum" ve "1= kesinlikle katılmıyorum" şeklinde düzenlenmiştir. Ölçekteki puanlar, 1,00 ile 5,00 arasında olduğundan, puanlar 5,00'e yaklaştıkça önermeye katılım düzeylerinin yüksek, 1,00'e yaklaştıkça ise düşük olduğu kabul edilecektir. Bu çerçevede, algılanan aşırı niteliklilik ölçeğinin işini küçük görme boyutuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısının α=0,84, kendini üstün görme boyutuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısının ise α=0,82 olduğu görülmüştür. Genel olarak ölçeğin güvenilirliği ise α=0,85"dir.

3.7.2. Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçeği:

Araştırmanın 1. ve 2. bölümünde detaylı bir şekilde ele alındığı üzere kurumu, üyelerini veya her ikisinin refahını olumlu yada olumsuz yönde etkileyen davranış türüne rol dışı iş yeri davranışı denir. Araştırmada, davranışın iki boyutu da ele alınacaktır. Aşağıda yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki farklı davranışın ölçeğine ilişkin detay bulunmaktadır.

3.7.2.1. Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçeği: Çalışanların yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarının ölçümlemek amacıyla, Galperin (2012) tarafından geliştirilen 9 maddelik Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Galperin (2002) tarafından ilk olarak mücadeleci örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı, yenilikçi(inovatif) örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı olarak üç alt boyutta ifade edilmiştir.

Ancak Galperin tarafından 2012 yılında yapılan araştırmada mücadeleci ve inovatif yapıcı rol dışı iş yeri davranışı örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ile bütünleştirilmiştir. Galperin, yapıcı rol dışı iş yeri davranışının örgütsel ve kişiler arası olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır.(Galperin, 2012) Ölçeğin ilk 5 maddesi örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve son 4 maddesi de kişiler arası yapıcı rol dışı iş yeri davranışını ölçmektedir. Orijinal ölçek 7'li Likert ölçek tipi ile tasarlanmıştır.(1= Asla, 7=Her gün). Galperin (2012)'in örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışlar ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı α=0,85've kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı Cronbach Alpha katsayısı α=0,75 tir.

3.7.2.2. Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçeği: Yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları, Robinson ve Bennett (2000) tarafından geliştirilen 19 maddelik yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları ölçeği, çalışanların kasten ve gönüllü olarak çalışmakta olduğu kuruluşa zarar verme ve kuralları ihlal etme olarak değerlendirir. Ölçek, kişilerarası ve örgütsel yıkıcı rol dışı olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar sırasıyla 7-madde ve 12-madde olarak ölçülmektedir. Katılımcıların "1 = kesinlikle katılmıyorum" ve "5 = kesinlikle katılıyorum" arasında değişen yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarını ölçmek için 5 puanlık bir yanıt biçimi kullanılmıştır. Kişilerarası yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı Cronbach Alpha katsayısı α=0,78'dır. Örgütsel yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı Cronbach Alpha katsayısı ise α=0,81'dir.

3.7.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adaleti ölçümlemek amacıyla araştırmada Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 maddelik Örgütsel Adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar sırasıyla 5, 6 ve 9 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların adalet algılarını ölçmek için "1 = kesinlikle katılmıyorum" ve "5 = kesinlikle katılıyorum" olmak üzere 5 puanlı cevap formatı kullanılmıştır.(Yıldız,2015)

Ölçeğin orijinal formunda Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı dağıtımsal adalet için α=0,74, işlemsel adalet için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı α=0,85, ve

etkileşimsel adalet için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı ise . α=0,92 dir. (Niehoff ve Moorman, 1993)

3.7.4. Örgütsel Güven Ölçeği

Örgütsel güveni ölçmek amacıyla Nyhan ve Marlow (1997)"un 12 soruluk ölçeği tercih edilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Demircan (2004) tarafından yapılmış ve geçerliliği test edilmiştir. Ölçek 2 boyuttan oluşmaktadır. İlk 8 soru; yöneticiye duyulan güveni ölçerken, diğer 4 soru da örgüte olan güveni ölçmektedir. Bu ölçek bir bütün olarak Nyhan ve Marlow (1997) tarafından "örgütsel güven envanteri" olarak adlandırılmaktadır. Katılımcıların örgüte ve yöneticilerine karşı güven algılarını ölçmek için "1 = kesinlikle katılmıyorum" ve "5 = kesinlikle katılıyorum" olmak üzere 5 puanlı cevap formatı kullanılmıştır. Örgütsel Güvenin bir alt boyutu olan yöneticiye duyulan güvenin Cronbach Alpha katsayısı α=0,895, diğer bir boyutu olan örgüte güvenin Cronbach Alpha katsayısı ise α=0,713 tür.

3.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistiksel Paket) for Windows 25.0 ve AMOS (Moment Yapılarının Analizi) 23.0 programları kullanılarak toplanmıştır.

- Bilimsel bir çalışmada örneklem hacminin analiz yapmaya uygun olup olmadığını test edebilmek amacıyla genel olarak araştırmada istatistiksel güç analizi yapılır. Çalışmamızda istatistiki güç analizini test etmek amacıyla G-Power güç analiz uygulaması yapılmıştır.
- Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özellik / dağılımı için frekans tablosu kullanılmıştır.
- Ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri incelenmiştir (ortalama değer, standart sapma gibi)
- Kullanılan ölçeklerin güvenirliğini test etmek amacıyla güvenirlik analizi yapılmıştır.

- Araştırmanın yapı geçerliliğini analiz etmek için SPSS ile "Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)" ve AMOS programı kullanılarak "Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)" yapılmıştır.
- Veri setinde bulunan aykırı uç değerlerin analizi yapılmıştır. Aykırı değerler, hata varyansını artırarak istatistiksel testlerin sonuçları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu nedenle, istatistiksel testlerin güvenilirliği için aykırı değerlerin veri setinde var olup olmadığı incelenmiştir. Aykırı değerlerin varlığı, Mahalanobis yöntemi kullanılarak tespit edilmiş ve ayrıca çoklu normallik kriterine uygunluğu sağlanmıştır. Bu adımlar, istatistiksel analizlerin doğru ve güvenilir sonuçlar üretmesi için önemli bir ön işlem adımı olarak gerçekleştirilmiştir
- Ölçeklerin normal dağılıma sahip olup olmadığına bakmak için SPSS ile "Normallik Analizi" incelenmiştir.
- Araştırmada, ölçekler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını istatistiksel açıdan test etmek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.
- Kurulan modeller doğrultusunda düzenleyici etki analizi SPSS de yapılmıştır.

3.9. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM GÜCÜ

Çalışmanın gücü "G. Power-3.1.9.2" programı kullanılarak hesaplanmıştır. 371 kişiye uygulanan analiz sonucunda α=0.05 düzeyinde, etki büyüklüğü 0.222 olarak bulunmuş ve post-hoc olarak hesaplanan çalışmanın gücü 0.99 olarak hesaplanmıştır. Post hoc analizi için minimum elde edilmesi gereken power değeri 0.67'dir. Bu durumda yapılan power kabul edilebilir düzeydedir, veri sayısı yeterlidir. (Cohen, 1988)

3.10. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Bu bölümde anket aracılığı ile araştırmaya katılan katılımcılardan elde edilen verilere ilişkin bulgular istatistiki analiz ile değerlendirilecektir. Kullanılan veriler ve programlara ilişkin bilgiler yukarıda maddeler halinde sıralanmıştır.

3.10.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %63.1'i (n=234) kadın, %36.9'unun (n=137)

erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımına göre bakıldığında %25.3'ü (n=90) 20-29 yaş aralığında, %46.1'i (n=171) 30-39 yaş aralığında, %29.6'sı (n=110) 40 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde %5.7'si (n=21) lise eğitim düzeyinde, %9.4'ü (n=35) ön lisans düzeyinde, %66.3'ü (n=246) lisans düzeyinde, %18.6'sı (n=69) lisansüstü düzeyinde olduğu incelenmiştir. Nihai olarak araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumuna göre dağılımları incelendiğinde %62'si (n=230) Evli, %38'inin (n=141) bekar durumda olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Değişken	Değişken Düzeyleri	Sayı(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	234	63.1
	Erkek	137	36.9
Yaş	20-29	90	24.3
	30-39	171	46.1
	40>	110	29.6
Eğitim Durumu	Lise	21	5.7
	Ön Lisans	35	9.4
	Lisans	246	66.3
	Lisansüstü	69	18.6
Medeni Hal	Evli	230	62.0
	Bekar	141	38.0

Tablo 2'de katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları bulunmaktadır. Buna göre %22.1'i (n=82) 1-5 yıl, %20.5'i (n=76) 6-10 yıl, %21.6'sı (n=80) 11-15 yıl, %18.1'i (n=67) 16-20 yıl, %17.7'sinin (n=66) 21 yıl ve üzerindeki aralıkta olduğu bulgulanmıştır.

Aşırı niteliklilik algısının öncülleri arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni hal yer almaktadır. Bu sebeple katılımcıların demografik özellik dağılımı da incelenmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Değişken	Değişken Düzeyleri	Sayı(n)	Yüzde(%)
Çalışma Süreleri	1-5 Yıl	82	22.1
	6-10 Yıl	76	20.5
	11-15 Yıl	80	21.6
	16-20 Yıl	67	18.1
	21>	66	17.7

Aşırı niteliklilik algısında iş tecrübesi önemli bir öncüldür. Çalışmanın aşırı niteliklilik algısının öncülleri kısmında detaylı bir şekilde ele alındığı üzere tecrübe düzeyi arttıkça çalışanların aşırı niteliklilik algısının da arttığı ifade edilmektedir. Bu sebeple araştırmaya katılan katılımcıların çalışma süreleri de ayrıca analiz edilmiştir.

3.10.2. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri

Araştırmadaki değişkenleri ölçme amacıyla kullanılmış olan ölçeklerdeki soruların ortalamaları ve standart sapmaları SPSS 25.0 programı kullanılarak aşağıda şekilde incelenmiştir.

Tablo 4: Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı Ölçme Aracına İlişkin Temel İstatistikler

Sorular	$\bar{X}$	S.S
Faktör 1: İşini Küçük Görme	**2.3833**	**0.76210**
Benden daha az eğitime sahip biri işimde iyi performans sergileyebilir.	2.690	1.154
Benden daha yetersiz iş deneyimine sahip olan birisi de benim yaptığım işi gerçekleştirebilir.	2.514	1.165
Sahip olduğum işim daha az eğitim gerektirir.	1.991	1.04
Çalışmış olduğum kurumda başarılı olmak için sahip olduğum iş deneyimine gerek bulunmamaktadır.	1.878	1.004
Yapmış olduğum işin için gerekli olmayan becerilere sahibim.	2.841	1.277
Faktör 2: Kendini Üstün Görme	**3.3468**	**0.88028**
İşi yapmak için gerekenden daha fazla kabiliyete& beceriye sahibim.	3.590	0.966
Yapmış olduğum işi gerçekleştirmek için gerekenden çok daha fazla bilgiye sahibim.	3.307	1.091

İşimin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahibim	3.142	1.109

Tablo 4 de araştırmaya katılan katılımcıların Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı Ölçme Aracı ve alt boyutlarına ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistik değerleri yer almaktadır. Ölçek, 2 boyuttan oluşmaktadır. İşini küçük görme alt boyutu ortalamasının ($\overline{X}$ **=2.38**) olduğu saptanmıştır. En yüksek işini küçük görme düzeyine sahip boyutun 2.84 ortalama ile "Yapmış olduğum işin için gerekli olmayan becerilere sahibim" maddesi olduğu saptanmıştır. Bulgular içerisinde en düşük düzeye sahip ortalamanın 1.87 ortalama ile "Çalışmış olduğum kurumda başarılı olmak için sahip olduğum iş deneyimine gerek bulunmamaktadır" maddesi yer almaktadır.

Ölçeğin kendini üstün görme alt boyutu ortalamasının($\overline{X}$ **=3.34**) olduğu saptanmıştır. En yüksek kendini üstü görme düzeyine sahip olan maddenin 3.59 ortalama ile " İşi yapmak için gerekenden daha fazla kabiliyete & beceriye sahibim" olduğu bulgulanmıştır. Bulgular içerisinde en düşük düzeye sahip ortalamanın 3.14 ortalama ile "İşimin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahibim" maddesi yer almaktadır.

Tablo 5: Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçme Aracına İlişkin Temel İstatistikler

Sorular	$\overline{X}$	**S.S**
Faktör 1: Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları	**6.2113**	**0.90415**
İşimin gereğini yerine getirmek için kuralları çiğnerim ya da esnetirim.	5.8194	1.51113
Bir müşterinin veya hizmet verdiğim kişinin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak için bir kuralı esnettiğim oldu.	5.6846	1.42193
Bir sorunu çözmek amacıyla kurumun kural ve usullerine aykırı davranırım.	6.6280	0.99549
Bir sorunu çözüme kavuşturmak için işlevsel olmayan ya da işe yaramayan kurum içi kural kaidelere aykırı davranırım.	6.3046	1.26553
Bir müşterinin veya hizmet verdiğim kişinin sorununu çözmek için kurumun kural ve usullerine uymam	6.6199	1.01796
Faktör 2: Kişilerarası Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları	**6.1842**	**1.06680**
İş yapma biçiminin iyileştirilmesi için amirimin talimatlarını yerine getirmem.	6.4879	1.21999

Mevcut iş yapma biçiminin iyileştirilmesi amacıyla, çalışma grubumdaki iş arkadaşlarımla ters düşerim	6.2830	1.42874
Daha verimli bir performans sergilemek için amirimin talimatlarına uymam.	5.7817	1.52397

Tablo 5 de araştırmaya katılan katılımcıların yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ölçme aracına aracı ve alt boyutlarına ilişkin ifadelerinde tanımlayıcı istatistik değerleri yer almaktadır. Örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı alt boyutu ortalamasının($\bar{X}$ **=6.21**) olduğu saptanmıştır. En yüksek örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı düzeyine sahip maddenin 6.61 ortalama ile "Bir müşterinin veya hizmet verdiğim kişinin sorununu çözmek için kurumun kural ve usullerine uymam" maddesi olduğu bulgulanmıştır. Bulgular içerisinde en düşük düzeye sahip ortalamanın 5.81 ortalama ile "İşimin gereğini yerine getirmek için kuralları çiğnerim ya da esnetirim" maddesi yer almaktadır.

Kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışları alt boyutu ortalamasının($\bar{X}$ =6.18) olduğu saptanmıştır. En yüksek ortalamaya sahip kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışları 6.48 ile "İş yapma biçiminin iyileştirilmesi için amirimin talimatlarını yerine getirmem". Maddesi olduğu bulgulanmıştır. Bulgular içerisinde en düşük düzeye sahip ortalamanın ise 5.78 ortalama ile "Daha verimli bir performans sergilemek için amirimin talimatlarına uymam." maddesi bulunmaktadır.

Tablo 6: Yıkıcı Rol Dışı İş yeri Davranışı Ölçme Aracına İlişkin Temel İstatistikler

Sorular	$\bar{X}$	**S.S**
Faktör 1: Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları	**1.2965**	**0.45806**
Fazla mesai almak için işimi ağırdan alırım.	1.1105	0.37657
İşlerime çok fazla çaba harcamam.	1.2183	0.51809
Şirket gizli bilgileri hakkında yetkisiz bir kişiyle konuyu tartışırım	1.1348	0.41998
İş yerinde yasadışı bir ilaç veya alkol tüketebilirim	1.1294	0.48152
Yöneticimin talimatlarına uymada ilmalkar davranabilirim.	1.3504	0.67071
Çalışma ortamımı temiz kullanmam.	1.1698	0.49402

İzin almaksızın işe geç gelebilirim.	1.5040	0.91643
Kasıtlı olarak çalışabileceğimden daha yavaş çalışırım.	1.3450	0.67751
İş yerinde müsaade edilen sürelerin dışında ek ve uzun molalar veririm.	1.7062	1.02795
Faktör 2: Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları	**1.3473**	**0.48740**
İş yerimde birine karşı kaba davranabilirim	1.3127	0.62759
İş yerimde birine karşı incitici davranabilirim	1.4043	0.76997
İş yerimde birilerine kötü şaka yapabilirim	1.2938	0.61287
İş yerimde bazı kişilere karşı alaycı davranabilirim	1.4582	0.87008
İş yerimdeki birini herkesin içinde utandırabilirim.	1.1698	0.44812
İş yerimde birilerine kötü söz söyleyebilirim	1.2695	0.59057
Çalışmak için harcayacağım zamanı hayal kurma ya da dalgınlıkla geçirebilirim.	1.5229	0.81299

Tablo 6 da araştırmaya katılan katılımcıların yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı ölçme aracı ve alt boyutlarına ilişkin ifadelere ait tanımlayıcı istatistik değerleri yer almaktadır. Örgütsel yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı alt boyutu ortalamasının (**$\overline{X}$ =1.29**) olduğu bulgulanmıştır. En yüksek örgütsel yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları düzeyine sahip maddenin 1.70 ortalama ile "İş yerinde müsaade edilen sürelerin dışında ek ve uzun molalar veririm" maddesi olduğu saptanmıştır. Bulgular içerisinde en düşük düzeye sahip ortalamanın 1.11 ortalama ile "Fazla mesai almak için işimi ağırdan alırım" maddesi yer almaktadır.

Kişilerarası yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları alt boyutu ortalamasının(**$\overline{X}$ =1.34**) olduğu saptanmıştır. En yüksek kişilerarası yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları 1.58 ortalama ile "İş yerimde bazı kişilere karşı alaycı davranabilirim" maddesi yer almaktadır. Bulgular içerisinde en düşük düzeye sahip ortalamanın 1.16 ortalama ile "İş yerimdeki birini herkesin içinde utandırabilirim" maddesinin olduğu saptanmıştır.

Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçme Aracına İlişkin Temel İstatistikler

Sorular	**$\overline{X}$**	**S.S**
Faktör 1: Etkileşimsel Adalet	**3.7466**	**0.86423**

İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	3.9111	0.90653
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	3.9245	0.89123
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	3.7008	1.00779
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	3.6739	1.00745
Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	3.6577	1.00475
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	3.6119	1.00284
Faktör 2: İşlemsel Adalet	**3.3973**	**0.93929**
Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	3.3288	1.09776
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler	3.3235	1.07702
Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	3.3127	1.17373
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır.	3.6173	1.00223
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	3.4043	1.12388
Faktör 3: Dağıtımsal Adalet	**3.1191**	**0.92785**
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	2.5445	1.14839
İşim karşılığında almış olduğum ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	3.0323	1.23684
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	3.3477	1.14799
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	3.6819	1.15331
Çalışma programım adildir.	2.9892	1.07612

Tablo 7 de araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet algılarına ilişkin ölçme aracı ve alt boyutlarına ilişkin ifadelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri yer

almaktadır. Etkileşimsel adalet alt boyutu ortalamasının ($\bar{X}$ **=3.74**) olduğu saptanmıştır. En yüksek etkileşimsel adalet davranışları düzeyine sahip maddenin 3.92 ortalama ile "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler" maddesi olduğu saptanmıştır. Öte yandan bulgular içerisinde en düşük düzeye sahip ortalamanın 3.61 ortalama ile "Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler" maddesi olduğu saptanmıştır.

İşlemsel adalete ilişkin alt boyutu ortalamasının ($\bar{X}$ **=3.39**) olduğu bulgulanmıştır. İşlemsel adalet alt boyutu en yüksek ortalamaya ait madde 3.61 düzeyi ile "İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır" olduğu saptanmıştır. Bulgular içerisinde en düşük düzeye sahip ortalamanın 3.31 ortalama ile "Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar." Maddesi olduğu söylenebilir.

Dağıtımsal Adalet alt boyutu ortalamasının($\bar{X}$ **=3.11**) olduğu saptanmıştır. En yüksek dağıtımsal adalet alt boyutunun 3.68 ortalama ile "İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır" maddesinin olduğu öte yandan bulgular içerisinde en düşük düzeye sahip ortalamanın 2.54 ortalama ile "İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım." maddesi olduğu saptanmıştır.

Tablo 8: Örgütsel Güven Ölçme Aracına İlişkin Temel İstatistikler

Sorular	$\bar{X}$	**S.S**
Faktör 1: Yönetim & Yöneticiye Duyulan Güven	**3.8837**	**0.89517**
Yöneticimin isini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	3.8868	0.92888
Yöneticimin isiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	3.8760	0.94482
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	4.0027	0.94009
Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	3.8760	0.97578
Yöneticimin isi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	3.7898	1.00754
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	3.8275	1.04359

Yöneticimin isiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	3.9272	0.95724
Faktör 2: Örgüte Duyulan Güven	**3.5709**	**0.85678**
Bu işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	3.4501	1.06267
Bu işletmede birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	3.6631	1.00926
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	3.7143	0.97774
Bu işletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	3.4394	1.04673
Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	3.5876	1.01062

Tablo 8 de araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel güven ölçme aracı ve alt boyutlarının ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri yer almaktadır. Yönetim & yöneticiye duyulan güven alt boyutu ortalamasının ($\bar{X}$ **=3.88**) olduğu saptanmıştır. En yüksek yönetim & yöneticiye duyulan güven düzeyine sahip maddenin 4.00 ortalama ile "Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır." maddesi olduğu saptanmıştır. Bulgular içerisinde en düşük düzeye sahip ortalamanın 3.78 ortalama ile "Yöneticimin isi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır" maddesi yer almaktadır.

Örgütsel güvene ilişkin alt boyut ortalamasının ise ($\bar{X}$ **=3.57**) olduğu saptanmıştır. En yüksek örgüte duyulan güven 3.71 ortalama ile "Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir". Bulgular içerisinde en düşük düzeye sahip ortalamanın ise 3.45 ortalama ile "Bu işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir." maddesi olduğu belirtilmiştir.

3.10.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlikleri

Ölçme işlemi, gözlenen değişkenlerin arkasındaki gözlenemeyen yapılarla ilişki kurarak, bu yapıların anlaşılması ve anlamlandırılması üzerine odaklanır. Eğer gözlenen değişkenlerle gizil yapılar arasındaki ilişki çok güçlü bir şekilde belirlenmişse, analiz yapılan gözlenen değişkenler sayesinde gizil yapılar hakkında güvenilir çıkarımlar yapmak mümkün olur. Bu nedenle, bir ölçme aracının temelde iki önemli özelliğe, yani güvenilirlik ve geçerlilik sağlaması gerekmektedir. Güvenilirlik, bir ölçme aracının tekrarlanan deney, test veya ölçme süreçleri

sonucunda değişik zamanlarda aynı sonuçları vermesidir. Yani aynı olgu veya kavram için yapılan ölçümler, farklı zamanlarda tekrarlandığında, elde edilen bulguların tutarlı ve aynı olması, ölçme aracının güvenilir olduğunu gösterir. Güvenilirlik, bir ölçümün tekrarlanabilirliği ve sonuçların güvenilir bir şekilde yansıtılmasını ifade eder. Bu özellik, ölçme aracının tutarlı ve istikrarlı sonuçlar vermesini sağlar. Güvenilirlik aynı zamanda gözlenen skorların içindeki hata miktarını belirler; yani ölçümlerdeki değişkenliklerin ne kadarı gerçek farklardan kaynaklanırken ne kadarının rastlantısal veya hata faktöründen kaynaklandığını gösterir. Güvenilirlik katsayısı, bu hata miktarını ölçerek gözlenen skorların güvenilirliği hakkında bilgi verir. Bu sayede, ölçme aracının ne kadar güvenilir olduğu değerlendirilebilir ve sonuçların ne kadar güvenilir olduğuna dair bir fikir edinilebilir. (Edward vd., 1987)

Araştırmadaki ölçeklerin güvenirliğini tespit edebilmek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı, bir ölçekteki soruların puanlarının toplanarak elde edilen ölçeklerdeki soruların birbirleriyle ne kadar benzer veya yakın olduğunu ölçen bir katsayıdır. Bu katsayı, ölçekte yer alan soruların birbirleriyle tutarlı ve ilişkili olup olmadığını değerlendirir. Yani Cronbach Alfa, ölçeğin iç tutarlılığını ve güvenilirliğini ölçmek için kullanılır. Ölçekte yer alan sorular arasındaki benzerlik ve tutarlılık ne kadar yüksekse, Cronbach Alfa katsayısı da o kadar yüksek olur, bu da ölçeğin daha güvenilir ve tutarlı olduğunu gösterir. (Kayış, 2009)

Ölçeğin güvenirliliğini değerlendirmek için kullanılan Cronbach’s Alpha değeri, 0 ile 1 arasında bir değer alır. Bu değer, ölçeğin iç tutarlılığını ve ölçümün güvenilirliğini gösterir. Genellikle 0.60 ile 0.70 arasındaki Cronbach's Alpha değerleri kabul edilebilir güvenirlilik katsayısının alt sınırını oluşturur. Yani, 0.60 ve üzeri değerler, ölçeğin güvenilir olduğu ve iç tutarlılığının kabul edilebilir seviyede olduğu anlamına gelir..

Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0.70 veya daha büyükse, bu durum ölçeğin güvenilir ve tutarlı olduğunu gösterir (Hair vd., 1998). Yani, ölçeğin iç tutarlılığı ve güvenirliği yeterli seviyede kabul edilebilir.

Tablo 9'da görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeklerden Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı ölçme aracının Cronbach's Alpha değerinin %72,4, Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı ölçme aracının %76,4, Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı ölçme aracının %90,7, Örgütsel Adalet ölçme aracının %95,7, Örgütsel Güven ölçme aracının Cronbach's Alpha değerinin ise %92,2 olduğu ve Tablo 11'e göre araştırmanın yüksek güven aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı

Ölçek	Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
AAN	0.724	9
CERB	0.764	9
DERB	0.907	19
ÖA	0.957	20
ÖG	0.962	12

Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı ölçeğinin 9, Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı ölçeğinin 9, Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı ölçeğinin 19, Örgütsel Adalet ölçeğinin 20, Örgütsel Güven ölçeğinin ise 12 maddeden oluştuğu ve 371 katılımcının araştırmaya dahil olduğu şekilde çalışmaya devam edilmiştir.

Tablo 10: Ölçme Aracı Faktörleri, Soru Sıraları ve Cronbach's α Kat Sayıları

Ölçek Adı	**Faktörlerin Orijinal Adı**	**Anketteki Soru**	**Cronbach's α**
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı	**İşini Küçük Görme**	S4, S8, S1, S2, S3	0.696
	Kendini Üstün Görme	S9, S6, S7	0.778
Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı	**Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları**	S1, S4, S2, S5, S3	0.765
	Kişilerarası Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları	S7, S8, S9	0.643
Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı	**Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları**	S18, S17, S15, S16, S13, S19, S12, S14, S11	0.869
	Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları	S6, S2, S5, S1, S7, S4, S9	0.833
Örgütsel Adalet	**Etkileşimsel Adalet**	S13, S12, S14, S15, S16, S17	0.942
	İşlemsel Adalet	S7, S8, S6, S9, S10	0.909

	Dağıtımsal Adalet	S4, S2, S3, S5, S1	0.864
Örgütsel Güven	**Yönetim & Yöneticiye Duyulan Güven**	S4, S5, S3, S7, S6, S2, S1	0.970
	Örgüte Duyulan Güven	S12, S9, S10, S11, S8	0.894

Cronbach Alfa (Cronbach's α), içsel tutarlılık güvenilirliğini ölçmek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Bu katsayı, bir ölçeğin içindeki soruların birbirleriyle ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirir. Genellikle, Cronbach Alfa katsayısının 0.60 ve üzeri değerleri "kabul edilebilir", 0.70 ve civarındaki değerleri "yeterli", 0.80 ve civarı değerleri "çok iyi" ve 0.90 ve üzeri değerleri "mükemmel" olarak değerlendirilir.(Sipahi, 2008) Bu sınıflandırma, ölçeğin iç tutarlılığını ve güvenirliğini belirlemek için kullanılan Cronbach Alfa değerini yorumlamakta yaygın olarak kabul edilen bir standarttır.

Tablo 10'a göre, Cronbach Alfa katsayıları 0.60 ve üzerinde değerler almıştır. Bu da ölçeğin iç tutarlılığının kabul edilebilir seviyede olduğunu gösterir. Yani ölçekteki sorular arasındaki uyum ve benzerlik düzeyi, ölçeğin güvenilir olduğunu ve sonuçların tekrarlanabilir olduğunu gösterir. Bu durum, ölçeğin kullanımının ve sonuçların güvenilir bir şekilde yorumlanabileceğini destekler. (Hair vd., 1998)

3.10.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilikleri

Bilimsel bir çalışma ortaya koymak ve bu çalışmadan güvenilir sonuçlar elde etmek için yapı geçerliliğinin çalışmada mutlaka test edilmesi elzemdir. Yapı geçerliliği araştırmada tercih edilen ölçek maddelerinin belirlenmiş özelliklerini ne boyutta ölçtüğü ile ilişkilidir. Yapı geçerliliğini test etmek için çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler arasında aykırı değer analizi, madde analizi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yer alır. Bu çalışmada, veri setlerinde aykırı (uç) değerlerin varlığını belirlemek için Mahalanobis yöntemi kullanılmıştır. Mahalanobis yöntemi, veri noktalarının merkezi eğilimlerine ve yayılımlarına dayanarak aykırı değerleri tespit etmeye yardımcı olan bir istatistiksel yöntemdir. Aykırı değerlerin varlığı, bu yöntemle tespit edilerek belirlenmiştir. Ayrıca, veri setlerinin çoklu normallik kriterini sağlaması da dikkate alınmıştır. Çoklu normallik, veri setinin tüm değişkenlerinin

normal dağılıma uygun olarak dağıldığı durumu ifade eder. Bu kriterin sağlanması, istatistiksel analizlerin daha güvenilir ve geçerli olmasını sağlar. Bu nedenle, veri setlerinin çoklu normallik kriterini sağlaması, çalışmanın sonuçlarının daha güvenilir ve sağlam temellere dayalı olmasını destekler.

Sosyal ve davranış bilimlerinde, yapı geçerliliğini ölçmek için yaygın olarak kullanılan iki önemli yöntem, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizidir (DFA). Açıklayıcı faktör analizi, ölçüm araçlarının (örneğin anketler) oluşturulmasında kullanılan bir yöntemdir. Bu analiz, ölçme aracında yer alan değişkenlerin altında yatan yapıları keşfetmek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak için kullanılır. Açıklayıcı faktör analizi, veriye dayalı olarak yeni bir teorik yapı ve model oluşturur. Doğrulayıcı faktör analizi ise, önceden belirlenmiş bir teorik modele dayalı olarak ölçme aracının geçerliliğini ve yapı geçerliliğini test etmek için kullanılır. Oluşturulan teorik model, araştırmada konu olan örneklem üzerinde test edilir ve bu modele uyum sağlanıp sağlanmadığı değerlendirilir. Doğrulayıcı faktör analizi, araştırmada kullanılan ölçme aracının geçerli ve güvenilir olup olmadığını doğrulamak amacıyla önemli bir araçtır. (Akyüz, 2018) Çalışmada her iki analiz her bir ölçek nezdinde kullanılmıştır.

3.10.4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Çalışmanın yapı geçerliliğini analiz edebilmek için SPSS 25.0 programında açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi ile çalışmada kullanılan ölçeğin kaç madde ve kaç boyuttan oluştuğu ve maddelere ait olan boyut ile ilgili bilgi sağlanmış olacaktır.

Literatür, faktör analizinin kalitesini değerlendirmek için minimum faktör yükü ve örneklem büyüklüğünü Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) örneklem ölçüsü ve Barlett küresellik testi ile açıklanabileceğini ifade etmektedir.

Çalışmada ele alınan ve 9, 9, 19, 20, 12 maddelik 5 ölçeğin kendi içlerindeki korelasyon matrisleri incelenmiştir. Korelasyon matrisleri de faktörlenerek alt boyutlar oluşturmak için uygun olduğu bulgulanmıştır. Korelasyon matrislerinin faktörlenerek alt boyutlar oluşturulmasına karar verilmesi sürecinde, görsel inceleme sonrasında

korelasyon matrisinin determinantı, Bartlett küresellik testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ile değerlendirilmiştir.

KMO ölçütü, değişkenler arasındaki korelasyonların toplam varyansa oranını ölçer. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve örneklemin yeterli düzeyde olup olmadığı hususunda bilgi vermektedir. KMO indeksi, veri setindeki değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli düzeyde olup olmadığını gösteren bir ölçüdür. Değerlendirme sonucunda KMO indeksi 0.5'in altındaysa, değişkenler arasındaki korelasyonun zayıf olduğu ve faktör analizinin güvenilir sonuçlar vereceğinin şüpheli olduğu anlaşılır. Bu nedenle, faktör analizine uygun olmayan bir veri kümesinde doğru sonuçlar elde etmek zor olabilir ve faktör analizine başvurmadan önce veri setinin uygunluğunu değerlendirmek önemlidir.

Bartlett küresellik testi ise, korelasyon matrisinin cebirsel olarak farklı birim matrise benzediği ve dolayısıyla faktör analizine uygun olduğu varsayımını test eder. Eğer Bartlett küresellik testi sonucunda elde edilen p değeri istatistiksel olarak anlamlıysa, yani matrisin küresel olmadığı kabul edilirse, araştırmanın faktör analizine uygun olduğu düşünülür. Faktör analizinin sağlanabilmesi için, temel hipotezin kabul edilmemesi gerekmektedir.(Mulaik, 2009)

Tablo 11: Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı Ölçme Aracı Maddeleri için Kaiser-Meyer-Olkin Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu

Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı	**Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü**		0.750
	Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare Test İstatistiği	657.148
		Serbestlik Derecesi	28
		Test İstatistiğinin Olasılık Değeri	0.000

Örneklem yeterlilik ölçütüne ilişkin Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı ölçme aracının KMO değerinin 0,75 olduğu görülmektedir. Tablo 11'de görüldüğü üzere Bartlett küresellik testi neticesinde temel hipotezin 0.05 anlamlılık düzeyinde reddedilmiş olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla söz konusu korelasyon matrisinin faktörlenebildiğine karar verilmiştir. Çalışmada, korelasyon matrislerinin faktörlenebilirliğine karar verildikten sonra, faktör modeli tahmini ve değerlendirme aşamasına geçilmiştir. Faktör modeli tahmininde ağırlıklandırılmamış en küçük

kareler metodu kullanılarak faktörler belirlenmiştir. Faktörlerin sayısının belirlenmesi için ise Kaiser-Guttman kuralı kullanılmıştır. Amaç, kavramsal olarak anlamlı ve yorumlanabilir bir basit yapı elde etmek olduğundan, faktör döndürme yöntemlerinden "varimax yöntemi" tercih edilmiştir. Bu yöntem, faktörlerin yüklerini daha açık ve anlamlı hale getirerek, her faktörün daha az değişkenle ilişkili olmasını sağlar. Çalışmada, farklı faktör sütunlarında yer alan değişkenlerin benzer faktör yüklerine sahip olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca, her faktörün diğer değişkenlerle kavramsal bütünlük sağlayıp sağlayamadığı ve ölçeklerde ayrı olarak alt boyutların ortak varyanslarının değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu adımlar, ölçeklerin alt boyutlarını ve faktörlerini anlamak, açıklamak ve yorumlamak için önemli bir analiz sürecini temsil eder.

Tablo 12: Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı için Korelasyon Matrisinin Öz Değerleri ve Toplam Açıklanan Varyansları

Faktör	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı		
	Öz değer	Açıklanan Varyans(%)	Kümülatif Açıklanan Varyans
1	2.746	34.325	34.325
2	1.703	21.292	55.617

Algılanan aşırı niteliklilik ölçeği öz değeri 1,00'dan büyük 2 boyutlu bir yapı sergilemektedir. Birinci boyutun tek başına toplam varyansın %34,32'sini; ikinci boyutun tek başına toplam varyansın %21,29'unu; iki faktörün birlikte, ölçeğin tamamı için açıkladıkları toplam varyans ise %55,61'i açıkladığı görülmüştür. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda, açıklanan toplam varyansın genellikle %40 ile %60 arasında olması uygun olarak kabul edilir (Scherer vd., 1988; Eroğlu, 2008). Bu ifade, faktör analizinin kullanıldığı araştırmalarda elde edilen faktörlerin toplam varyansın %40 ila %60'ını açıklamasının araştırmanın geçerliliği ve güvenirliği açısından kabul edilebilir olduğunu belirtir.

Tablo 13: Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı Ölçme Aracı Maddelerine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: İşini Küçük Görme	
Sorular	**Faktör Yükleri**
Benden daha az eğitime sahip biri işimde iyi performans sergileyebilir.	0.748

Benden daha yetersiz iş deneyimine sahip olan birisi de benim yaptığım işi gerçekleştirebilir.	0.741
Sahip olduğum işim daha az eğitim gerektirir.	0.695
Çalışmış olduğum kurumda başarılı olmak için sahip olduğum iş deneyimine gerek bulunmamaktadır.	0.607
Yapmış olduğum işin için gerekli olmayan becerilere sahibim.	0.513
Faktör 2: Kendini Üstün Görme	
Sorular	**Faktör Yükleri**
İşi yapmak için gerekenden daha fazla kabiliyete& beceriye sahibim.	0.835
Yapmış olduğum işi gerçekleştirmek için gerekenden çok daha fazla bilgiye sahibim.	0.821
İşimin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahibim	0.805

Tablo 13, araştırmada kullanılan faktör modelinin varimax döndürmesi sonucunda elde edilen yeni faktör yapısını içermektedir. Sonrasında faktör yükleri matrisi incelenmiş ve herhangi bir değişkenin farklı faktör sütunlarında benzer faktör yüklerine sahip olup olmadığı, ortak varyansı ve diğer faktörü oluşturan değişkenlerle kavramsal bütünlük sağlayıp sağlayamadığı değerlendirilmiştir. Bu inceleme sonucunda, "Önceki çalıştığım kurumdaki iş tecrübemi bu işte tam olarak kullanamıyorum" maddesinin analizden faktör yapısını bozması, düşük madde toplam korelasyonu vermesi ve uygun olan faktörlere yüklenmemesi nedeniyle çıkarılmasına karar verilmiştir. Bahsedilen aşamalar, söz konusu değişkenlerin analiz dışında bırakıldığı bir süreçte yeniden gerçekleştirilmiştir ve elde edilen sonuçlar nihai bulgular olarak raporlanmıştır. Bu aşamada, faktör yükü matrisi kullanılmıştır. Faktör yükü matrisi, faktör analizindeki her bir değişkenin hangi faktöre ait olduğunu ve bu faktörle olan ilişkisini gösteren önemli bir araçtır. Bu inceleme, faktörler arasındaki yapıyı ve değişkenlerin hangi faktör altında toplandığını anlamak için kullanılır.

Kavramsal olarak anlamlı bütünlük oluşturan boyutların altında yer alan değişkenler analiz edilmiş ve ölçeklerin orijinal ölçekle uyumluğu olduğu, araştırma kapsamında ölçeğin tersine tercüme tekniği ile ilk olarak tarafımca çevrildiği akabinde yönetim alanında İngilizce öğrenim gören İngilizce seviyesi ileri düzeyde olan 2 kişiye

anlam kaybı yaratmamak adına Türkçeden İngilizceye ve İngilizceden Türkçeye çeviriler yaptırılmıştır.

Tablo 14: Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçme Aracı Maddeleri İçin Kaiser-Meyer- Olkin Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu

Yapıcı Rol Dışı İş yeri Davranışı	**Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü**		0.776
	Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare Test İstatistiği	859.010
		Serbestlik Derecesi	36
		Test İstatistiğinin Olasılık Değeri	0.000

Tablo 14'de örneklem yeterlilik ölçütüne ilişkin KMO değerinin 0,776 olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere Bartlett küresellik testi neticesinde temel hipotezin 0.05 anlamlılık düzeyinde reddedilmiş olduğu görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu korelasyon matrisinin faktörlenebildiğine karar verilmiştir.

Tablo 15: Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı için Korelasyon Matrisinin Öz Değerleri ve Toplam Açıklanan Varyansları

Faktör	**Yapıcı Rol Dışı İş yeri Davranışı**		
	Öz değer	**Açıklanan Varyans(%)**	**Kümülatif Açıklanan Varyans**
1	3.355	37.278	37.278
2	1.289	14.325	51.602

Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı ölçeğinin öz değeri 1 den büyük olup öz değer sayısı dikkate alınarak; 2 faktörlü bir yapı sergilediği bulgulanmıştır. Birinci faktörün tek başına %37.28'sini, ikinci faktörün ise %14.32'sini toplam varyansın ise %51.602'sini açıklandığı görülmektedir. Dolayısıyla yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ölçeği toplam varyansının da yeterli olduğu görülmüştür.

Tablo 16: Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçme Aracı Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları	
Sorular	**Faktör Yükleri**
İşimin gereğini yerine getirmek için kuralları çiğnerim ya da esnetirim.	0.812

Bir müşterinin veya hizmet verdiğim kişinin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak için bir kuralı esnettiğim oldu.	0.787
Bir sorunu çözmek amacıyla kurumun kural ve usullerine aykırı davranırım.	0.607
Bir sorunu çözüme kavuşturmak için işlevsel olmayan ya da işe yaramayan kurum içi kural kaidelere aykırı davranırım.	0.601
Bir müşterinin veya hizmet verdiğim kişinin sorununu çözmek için kurumun kural ve usullerine uymam	0.569
Faktör 2: Kişilerarası Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları	
Sorular	**Faktör Yükleri**
İş yapma biçiminin iyileştirilmesi için amirimin talimatlarını yerine getirmem.	0.831
Mevcut iş yapma biçiminin iyileştirilmesi amacıyla, çalışma grubumdaki iş arkadaşlarımla ters düşerim	0.824
Daha verimli bir performans sergilemek için amirimin talimatlarına uymam.	0.508

Tablo 16, araştırmada kullanılan faktör modelinin varimax döndürmesi sonucunda elde edilen yeni faktör yapısını içermektedir. Sonrasında faktör yükleri matrisi incelenmiş ve herhangi bir değişkenin farklı faktör sütunlarında benzer faktör yüklerine sahip olup olmadığı, ortak varyansı ve diğer faktörü oluşturan değişkenlerle kavramsal bütünlük sağlayıp sağlayamadığı değerlendirilmiştir. Bu inceleme sonucunda, "Olumlu yönde kurumsal bir değişim gerçekleştirmek niyetiyle iş arkadaşlarımın yanlış bir hareket veya davranışını üstlerime bildiririm." maddesinin faktör yapısını bozması, düşük madde toplam korelasyonu vermesi ve uygun olan faktörlere yüklenmemesi nedeniyle analizden çıkarılmasına karar verilmiştir. Bahsedilen aşamalar, söz konusu değişkenlerin analiz dışında bırakıldığı bir süreçte yeniden gerçekleştirilmiştir ve elde edilen sonuçlar nihai bulgular olarak rapora dahil edilmiştir. Bu aşamada, faktör yükü matrisi kullanılmıştır.

Kavramsal olarak anlamlı bütünlük oluşturan boyutların altında yer alan değişkenler analiz edilmiş ve ölçeklerin orijinal ölçekle uyumluğu olduğu, araştırma kapsamında ölçeğin tersine tercüme tekniği ile ilk olarak tarafımca çevrildiği akabinde yönetim alanında İngilizce öğrenim gören İngilizce seviyesi ileri düzeyde olan 2 kişiye

anlam kaybı yaratmamak adına Türkçeden İngilizceye ve İngilizceden Türkçeye çeviriler yaptırılmıştır.

Tablo 17: Yıkıcı Rol Dışı İş yeri Davranışı Ölçme Aracı Maddeleri için Kaiser-Mayer- Olkin Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu

Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı	**Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü**		0.899
	Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare Test İstatistiği	3091.677
		Serbestlik Derecesi	120
		Test İstatistiğinin Olasılık Değeri	0.000

Örneklem yeterlilik ölçütüne ilişkin KMO değeri 0,899 olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere Bartlett küresellik testi neticesinde temel hipotezin 0.05 anlamlılık düzeyinde reddedilmiş olduğu görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu korelasyon matrisinin faktörlenebildiğine karar verilmiştir.

Tablo 18: Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı için Korelasyon Matrisinin Öz Değerleri ve Toplam Açıklanan Varyansları

Faktör	**Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı**		
	Öz değer	**Açıklanan Varyans(%)**	**Kümülatif Açıklanan Varyans**
1	6.907	43.171	43.171
2	1.946	12.165	55.335

Yıkıcı Rol Dışı İş yeri Davranışı ölçeğinin öz değeri 1 den büyük öz değer sayısı dikkate alınarak; 2 faktörlü bir yapı sergilemektedir. Birinci faktörün tek başına %43.17'sini, ikinci faktörün %12.165'ini ve toplam varyansın ise %55.355'ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 19: Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçme Aracı Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları	
Sorular	**Faktör Yükleri**
Fazla mesai almak için işimi ağırdan alırım.	0.843
İşlerime çok fazla çaba harcamam.	0.810

Şirket gizli bilgileri hakkında yetkisiz bir kişiyle konuyu tartışırım	0.765
İş yerinde yasadışı bir ilaç veya alkol tüketebilirim	0.747
Yöneticimin talimatlarına uymada ihmalkar davranabilirim.	0.674
Çalışma ortamımı temiz kullanmam.	0.607
İzin almaksızın işe geç gelebilirim.	0.600
Kasıtlı olarak çalışabileceğimden daha yavaş çalışırım.	0.599
İş yerinde müsaade edilen sürelerin dışında ek ve uzun molalar veririm.	0.575
Faktör 2: Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları	
Sorular	**Faktör Yükleri**
İş yerimde birine karşı kaba davranabilirim	0.791
İş yerimde birine karşı incitici davranabilirim	0.764
İş yerimde birilerine kötü şaka yapabilirim	0.729
İş yerimde bazı kişilere karşı alaycı davranabilirim	0.699
İş yerimdeki birini herkesin içinde utandırabilirim.	0.693
İş yerimde birilerine kötü söz söyleyebilirim	0.630
Çalışmak için harcayacağım zamanı hayal kurma ya da dalgınlıkla geçirebilirim.	0.593

Tablo 19, araştırmada kullanılan faktör modelinin varimax döndürmesi sonucunda elde edilen yeni faktör yapısını içermektedir. Sonrasında faktör yükleri matrisi incelenmiş ve herhangi bir değişkenin farklı faktör sütunlarında benzer faktör yüklerine sahip olup olmadığı, ortak varyansı ve diğer faktörü oluşturan değişkenlerle kavramsal bütünlük sağlayıp sağlayamadığı değerlendirilmiştir. Bu inceleme sonucunda, "İş yerimde kişilerin etnik, dini veya ırksal yönleri ile ilişkili konuşabilirim, İzin almaksızın iş yerimden bir eşya alabilirim, Kurum içerisinde işletme masraflarından çok daha fazla kazanç elde edebilmek için bir makbuz üzerinde değişiklik sağlayabilirim" maddelerinin faktör yapısını bozması, düşük madde toplam korelasyonu vermesi ve uygun olan faktörlere yüklenmemesi nedeniyle analizden çıkarılmasına karar verilmiştir. Bahsedilen aşamalar, söz konusu değişkenlerin analiz

dışında bırakıldığı bir süreçte yeniden gerçekleştirilmiştir ve elde edilen sonuçlar nihai bulgular olarak rapora dahil edilmiştir. Bu aşamada, faktör yükü matrisi kullanılmıştır. Kavramsal olarak anlamlı bütünlük oluşturan boyutların altında yer alan değişkenler analiz edilmiş ve ölçeklerin orijinal ölçekle uyumluğu olduğu, araştırma kapsamında ölçeğin tersine tercüme tekniği ile ilk olarak tarafımca çevrildiği akabinde yönetim alanında İngilizce öğrenim gören İngilizce seviyesi ileri düzeyde olan 2 kişiye anlam kaybı yaratmamak adına Türkçeden İngilizceye ve İngilizceden Türkçeye çeviriler yaptırılmıştır.

Tablo 20: Örgütsel Adalet Ölçme Aracı Maddeleri için Kaiser- Mayer- Olkin Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu

Örgütsel Adalet	**Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü**		0.940
	Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare Test İstatistiği	5062.408
		Serbestlik Derecesi	120
		Test İstatistiğinin Olasılık Değeri	0.000

Örneklem yeterlilik ölçütüne ilişkin KMO değerinin 0,940 olduğu görülmektedir. Tablo 20 de görüldüğü üzere Bartlett küresellik testi neticesinde temel hipotezin 0.05 anlamlılık düzeyinde reddedilmiş olduğu görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu korelasyon matrisinin faktörlenebildiğine karar verilmiştir.

Tablo 21: Örgütsel Adalet için Korelasyon Matrisinin Öz Değerleri ve Toplam Açıklanan Varyansları

Faktör	**Örgütsel Adalet**		
	Öz değer	**Açıklanan Varyans(%)**	**Kümülatif Açıklanan Varyans**
1	9.077	56.731	56.731
2	1.820	11.375	68.107
3	1.020	6.374	74.480

Örgütsel Adalet ölçeğinin öz değeri 1 den büyük öz değer sayısı dikkate alınarak; 3 faktörlü bir yapı oluşturmaktadır. Birinci faktörün tek başına %56.73'sini açıkladığı, ikinci faktörüm %11.375'ini açıkladığı ve üçüncü faktörün %6.37 toplam varyansın %74.48 açıkladığı görülmektedir.

Tablo 22: Örgütsel Adalete İlişkin Ölçme Aracı Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Etkileşimsel Adalet	
Sorular	**Faktör Yükleri**
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	0.873
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	0.849
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	0.789
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	0.782
Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	0.723
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	0.688
Faktör 2: İşlemsel Adalet	
Sorular	**Faktör Yükleri**
Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	0.767
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler	0.756
Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	0.736
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır.	0.730
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	0.703
Faktör 3: Dağıtımsal Adalet	
Sorular	**Faktör Yükleri**
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	0.827

İşim karşılığında almış olduğum ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	0.819
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum	0.808
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır	0.686
Çalışma programım adildir.	0.536

Tablo 22, araştırmada kullanılan faktör modelinin varimax döndürmesi sonucunda elde edilen yeni faktör yapısını içermektedir. Sonrasında faktör yükleri matrisi incelenmiş ve herhangi bir değişkenin farklı faktör sütunlarında benzer faktör yüklerine sahip olup olmadığı, ortak varyansı ve diğer faktörü oluşturan değişkenlerle kavramsal bütünlük sağlayıp sağlayamadığı değerlendirilmiştir. Bu inceleme sonucunda "İş yükümün adil olduğu kanısındayım", "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar" , "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar" ve "Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar" maddelerinin faktör yapısını bozması, düşük madde toplam korelasyonu vermesi ve uygun olan faktörlere yüklenmemesi nedeniyle analizden çıkarılmasına karar verilmiştir. Bahsedilen aşamalar, söz konusu değişkenlerin analiz dışında bırakıldığı bir süreçte yeniden gerçekleştirilmiştir ve elde edilen sonuçlar nihai bulgular olarak rapora dahil edilmiştir. Bu aşamada, faktör yükü matrisi kullanılmıştır.

Kavramsal olarak anlamlı bütünlük oluşturan boyutların altında yer alan değişkenler analiz edilmiş ve ölçeklerin orijinal ölçekle uyumluğu olduğu, araştırma kapsamında ölçeğin tersine tercüme tekniği ile ilk olarak tarafımca çevrildiği akabinde yönetim alanında İngilizce öğrenim gören İngilizce seviyesi ileri düzeyde olan 2 kişiye anlam kaybı yaratmamak adına Türkçeden İngilizceye ve İngilizceden Türkçeye çeviriler yaptırılmıştır.

Tablo 23: Örgütsel Güven Ölçme Aracı Maddeleri için Kaiser- Meyer- Olkin Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu

Örgütsel Güven	**Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü**		0.942
	Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare Test İstatistiği	5202.631
		Serbestlik Derecesi	66
		Test İstatistiğinin Olasılık Değeri	0.000

Tablo 23 de örneklem yeterlilik ölçütüne ilişkin KMO değerinin 0,942 olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere Bartlett küresellik testi neticesinde temel hipotezin 0.05 anlamlılık düzeyinde reddedilmiş olduğu görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu korelasyon matrisinin faktörlenebildiğine karar verilmiştir.

Tablo 24: Örgütsel Güven İçin Korelasyon Matrisinin Öz Değerleri ve Toplam Açıklanan Varyansları

Faktör	**Örgütsel Güven**		
	Öz değer	**Açıklanan Varyans(%)**	**Kümülatif Açıklanan Varyans**
1	8.607	71.725	71.725
2	1.935	7.795	79.520

Örgütsel Güven ölçme aracı öz değeri 1 den büyük öz değer sayısı dikkate alınarak; 2 faktörlü bir yapı sergilemektedir. Birinci faktörün tek başına %71.72'sini, ikinci faktörün %7.79'unu toplam varyansın ise %79.52'sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 25: Örgütsel Güven Ölçme Aracı Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Yönetim & Yöneticiye Duyulan Güven	
Sorular	**Faktör Yükleri**
Yöneticimin isini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	0.877
Yöneticimin isiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	0.859
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	0.850

Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	0.836
Yöneticimin isi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	0.827
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	0.806
Yöneticimin isiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	0.780
Faktör 2: Örgüte Duyulan Güven	
Sorular	**Faktör Yükleri**
Bu işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	0.809
Bu işletmede birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	0.786
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	0.775
Bu işletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	0.740
Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	0.633

Tablo 25'de ağırlıklandırılmamış en küçük kareler metodu kullanılarak tahmin edilen faktör modelinin, varimax yöntemiyle dik döndürülmesi neticesinde elde edilen faktör yapısına yer verilmiştir. Kavramsal olarak anlamlı bütünlük oluşturan boyutların altında yer alan değişkenler analiz edilmiş ve ölçeklerin orijinal ölçekle uyumluğu olduğu, araştırma kapsamında ölçeğin tersine tercüme tekniği ile ilk olarak tarafımca çevrildiği akabinde yönetim alanında İngilizce öğrenim gören İngilizce seviyesi ileri düzeyde olan 2 kişiye anlam kaybı yaratmamak adına Türkçeden İngilizceye ve İngilizceden Türkçeye çeviriler yaptırılmıştır.

3.10.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), sosyal ve davranış bilimlerinde yapı geçerliliğini ölçmek için önemli bir araçtır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), faktör yapısıyla ilgili önceden sahip olunan teorik veya öngörülen bilgilerin varlığında,

verinin içerisindeki faktör yapısını doğrulamak amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir (Brown, 2006) Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) kullanılarak bir veri kümesindeki gözlenen değişkenler arasındaki gizli yapılar ve ilişkiler keşfedilir. Bu adımdan sonra ise keşfedilen yapıları doğrulamak ve teorik modelin gerçek verilerle uyumunu değerlendirmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanır. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) benzer amaçlara sahip istatistiksel yöntemlerdir. Her ikisi de gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri göz önünde bulundurarak gizli yapıları tanımlamayı hedefler. Ortak faktör modeline dayalı olarak çalışırlar ve genellikle aynı tahmincileri kullanırlar. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) arasındaki önemli farklardan biri, DFA'nın güçlü bir teorik bilgiye veya önceden elde edilmiş araştırma bulgularına dayanmasının gerekliliğidir (Hair vd., 2014) Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulaması öncesinde, araştırmacıların belirli faktör sayısını ve hangi gözlenen değişkenlerin hangi faktörlerde yer aldığını önceden belirlemesi gerekmektedir. Bu, DFA'nın önceden belirlenmiş bir teorik modeli test etmeye yönelik bir analiz yöntemi olmasından kaynaklanır. (Hair vd.,1998) Gözlenen ve tahmin edilen kovaryans matrislerinin uyum iyiliğini değerlendirmek için farklı ölçütler geliştirilmiştir. Modelin değerlendirilmesinde en temel uyum iyiliği ölçütü, ki-kare test istatistiğidir. Ki-kare istatistiği, gözlenen ve tahmin edilen kovaryans matrisleri arasındaki farkları ölçerek modelin uyumunu değerlendirmeye yardımcı olur.

Tablo 26: Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği- Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı Ölçme Aracının Model İçin Uyum Ölçüleri

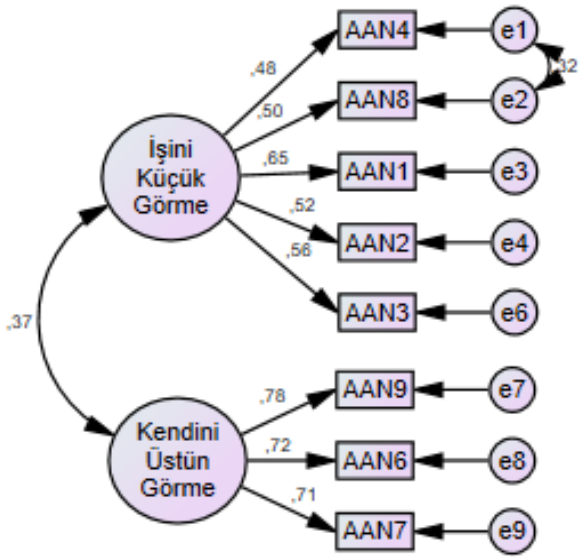
Uyum Endeksi	Kabul Edilebilir Değer*	Elde Edilen Değer
RMSEA	0,05<RMSEA≤0,10	0.051
NFI	0,90<NFI<0,95	0.946
CFI	0,095≤CFI<0,97	0.972
SRMR	0,05≤SRMR<0,10	0.047
GFI	0,90≤GFI<0,95	0.976
AGFI	0,85≤AGFI<0,90	0.953

Kaynak: Jichuan Wang and Xiaoqian Wang, 2012

Araştırmada Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı ölçme aracının incelendiği bölümde, minimum $\chi 2$ değeri ($\chi 2=3.55$, N=371, p=.00) istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç göstermektedir. Elde edilen uyum indeksleri ise şu şekildedir: $\chi 2/df=1.97$,

RMSEA=0.051, SRMR= 0.047, CFI=0.972, NFI= 0.946. Elde edilen uyum indekslerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar, orijinal ölçeğin iki faktörlü yapısının örneklemde de geçerliğini sürdürdüğünü göstermektedir. Ölçme aracının uyum indeksleri ve kabul edilebilir değer aralıkları Tablo 26'da detaylı olarak yer almaktadır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucuna göre, Ölçme Aracının 8 maddeli ve 2 faktörlü yapısının korunduğu görülmektedir. Model 1, veri ile iyi bir uyum sağlamaktadır ($\chi 2 = 3.55$, df = 18, $p < .01$, CFI = 0.972, RMSEA = 0.051, TLI=0.957, SRMR = 0.047).



Şekil 8: Algılanan Aşırı Niteliklilik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Modeli

Tablo 27: Algılanan Aşırı Niteliklilik Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri
F1: İşini Küçük Görme	AAN4	0.481	-	-	-
	AAN8	0.499	0.143	7.324	***
	AAN1	0.654	0.192	6.430	***
	AAN2	0.518	0.157	5.966	***

	AAN3	0.559	0.208	6.175	***
F2: Kendini Üstün Görme	AAN9	0.776	-	-	-
	AAN6	0.721	0.094	11.181	***
	AAN7	0.714	0.095	11.145	***

***p<0.05

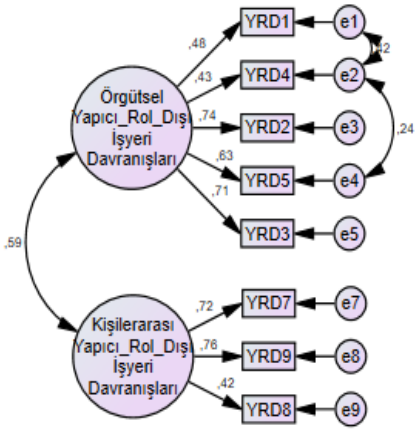
Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, maddelerin faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 28: Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği-Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçme Aracını Model İçin Uyum Ölçüleri

Uyum Endeksi	Kabul Edilebilir Değer*	Elde Edilen Değer
RMSEA	0,05<RMSEA≤0,10	0.073
NFI	0,90<NFI<0,95	0.938
CFI	0,095≤CFI<0,97	0.958
SRMR	0,05≤SRMR<0,10	0.053
GFI	0,90≤GFI<0,95	0.967
AGFI	0,85≤AGFI<0,90	0.931

Araştırmada Yapıcı Rol Dışı İş yeri Davranışı Ölçme Aracı değerlendirildiğinde, incelenen veri seti için minimum $\chi 2$ değeri ($\chi 2$=0,89, N=371, p=.00) istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç göstermektedir. Elde edilen uyum indeksleri aşağıdaki gibi hesaplanmıştır: $\chi 2$/df=0,38, RMSEA=0.073, SRMR= 0.053, CFI= 0.958, NFI= 0.938. Bu uyum indekslerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, orijinal ölçeğin iki faktörlü yapısının araştırma örneği içerisinde de geçerliğini sürdürdüğünü ifade etmektedir. Ölçme aracının uyum indeksleri ve kabul edilebilir değer aralıkları, yukarıdaki tabloda belirtildiği şekildedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarına göre, Ölçme Aracının 8 maddeli ve 2 faktörlü yapısı başarılı bir şekilde korunmuştur. Model 1, veri ile iyi bir uyum sağlamaktadır ($\chi 2$ = 0,89, df =24 , p < .01, CFI = 0.958, RMSEA = 0.073, TLI=0.930, SRMR = 0.053).



Şekil 9: Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Modeli

Tablo 29: Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri
F1: Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları	CERB1	0.483	-	-	-
	CERB4	0.431	0.107	7.772	***
	CERB2	0.744	0.127	7.980	***
	CERB5	0.632	0.146	7.520	***
	CERB3	0.715	0.126	7.896	***
F2: Kişilerarası Yapıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları	CERB7	0.722	-	-	-
	CERB9	0.765	0.135	9.193	***
	CERB8	0.425	0.109	6.750	***

***p<0.05

Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, maddelerin faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir.

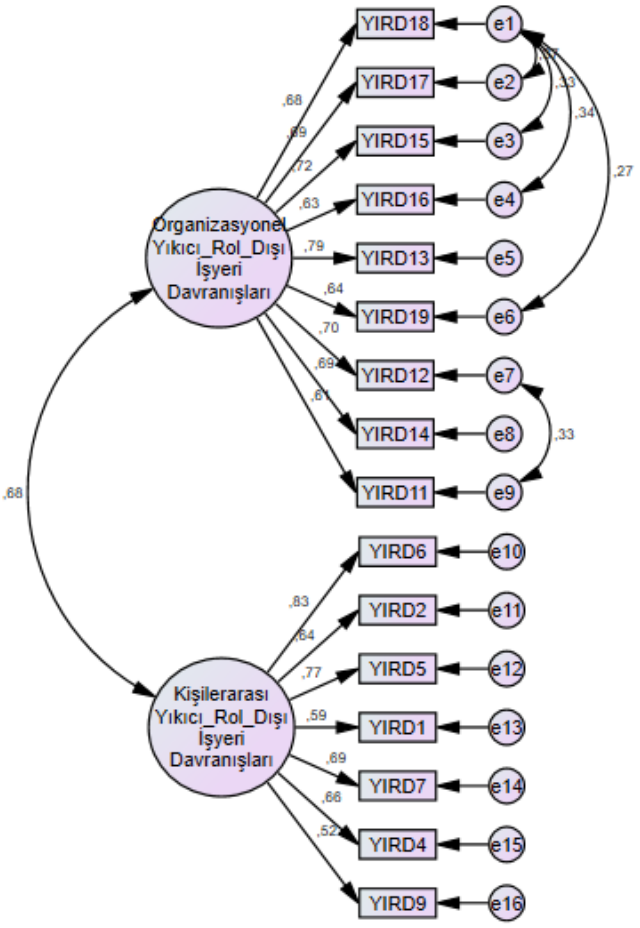
Tablo 30: Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği- Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçme Aracı Model İçin Uyum Ölçüleri

Uyum Endeksi	Kabul Edilebilir Değer*	Elde Edilen Değer
RMSEA	0,05<RMSEA≤0,10	0.077
NFI	0,90<NFI<0,95	0.861
CFI	0,095≤CFI<0,97	0.888
SRMR	0,05≤SRMR<0,10	0.069

GFI	0,90≤GFI<0,95	0.876
AGFI	0,85≤AGFI<0,90	0.828

Araştırmada Yıkıcı Rol Dışı İş yeri Davranışı ölçme aracı değerlendirildiğinde, incelenen veri seti için minimum χ2 değeri (χ2=4,36, N=371, p=.00) istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç göstermektedir. Elde edilen uyum indeksleri aşağıdaki gibidir: χ2/df=4,45, RMSEA=0.077, SRMR= 0.069, CFI= 0.888, NFI= 0.861. Bu uyum indekslerinin kabul edilebilir ve uyumun mükemmel düzeyde olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, orijinal ölçeğin iki faktörlü yapısının araştırma örneği içerisinde de geçerliğini sürdürdüğünü ifade etmektedir. Ölçme Aracının'in uyum indeksleri ve kabul edilebilir değer aralıkları yukarıdaki tablodaki gibidir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarına göre, Ölçme Aracının 16 maddeli ve 2 faktörlü yapısı başarılı bir şekilde korunmuştur. Model 1, veri ile iyi bir uyum sağlamaktadır (χ2 = 4,36, df = 98, p < .01, CFI = 0.888, RMSEA = 0.077, TLI=0.863, SRMR = 0.069).



Şekil 10: Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Modeli

Tablo 31: Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	T Değerleri	p Değerleri
F1: Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları	DERB18	0.679	-	-	-
	DERB17	0.686	0.098	14.657	***
	DERB15	0.721	0.082	14.810	***
	DERB16	0.634	0.092	13.302	***
	DERB13	0.788	0.161	13.209	***
	DERB19	0.636	0.099	12.745	***
	DERB12	0.701	0.217	11.942	***
	DERB14	0.694	0.160	11.842	***
	DERB11	0.610	0.240	10.511	***
	DERB6	0.825	-	-	-

F2: Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları	DERB2	0.638	0.075	12.685	***
	DERB5	0.771	0.057	16.037	***
	DERB1	0.593	0.086	11.629	***
	DERB7	0.686	0.043	13.849	***
	DERB4	0.660	0.057	13.221	***
	DERB9	0.516	0.082	9.906	***

***p<0.05

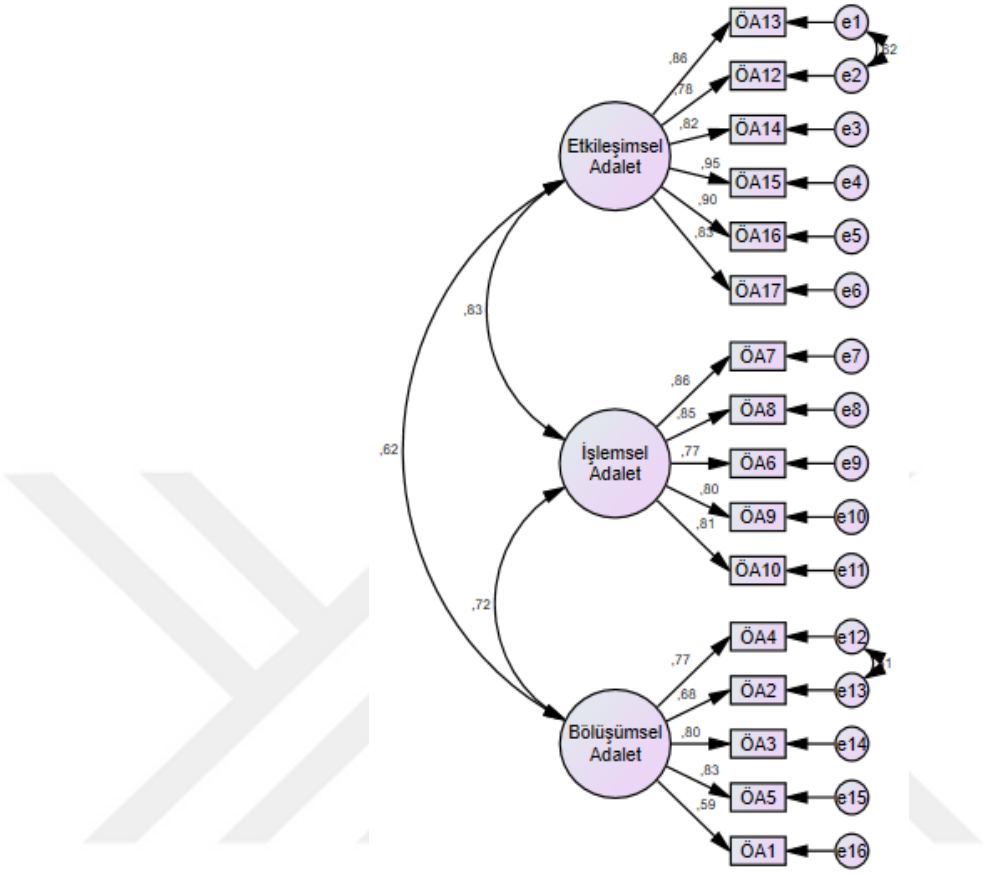
Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, maddelerin faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 32: Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği- Örgütsel Adalet Ölçme Aracının Model İçin Uyum Ölçüleri

Uyum Endeksi	Kabul Edilebilir Değer*	Elde Edilen Değer
RMSEA	0,05<RMSEA≤0,10	0.070
NFI	0,90<NFI<0,95	0.946
CFI	0,095≤CFI<0,97	0.964
SRMR	0,05≤SRMR<0,10	0.044
GFI	0,90≤GFI<0,95	0.814
AGFI	0,85≤AGFI<0,90	0.882

Araştırmada Örgütsel Adalet Ölçme Aracı değerlendirildiğinde, incelenen veri seti için minimum $\chi 2$ değeri ($\chi 2$=2,78, N=371, p=.00) istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç göstermektedir. Ayrıca, elde edilen uyum indeksleri şu şekildedir: $\chi 2$/df=2,81, RMSEA=0.070, SRMR= 0.044, CFI= 0.964, NFI= 0.946. Bu uyum indekslerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, orijinal ölçeğin üç faktörlü yapısının Türk örnekleminde de geçerliğini koruduğunu ifade etmektedir. Ölçme Aracı'nın uyum indeksleri ve kabul edilebilir değer aralıkları, yukarıda yer alan tabloya uygun olarak belirlenmiştir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarına göre, Ölçme Aracı'nın 16 maddeli ve 3 faktörlü yapısı başarılı bir şekilde korunmuştur. Model 1, veri ile iyi bir uyum sağlamaktadır ($\chi 2$ = 2,78, df = 99, p < .01, CFI = 0.964, RMSEA = 0.070, TLI=0.957, SRMR = 0.044).



Şekil 11: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Modeli

Tablo 33: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri
F1: Etkileşimsel Adalet	ÖA13	0.856	-	-	-
	ÖA12	0.781	0.030	29.441	***
	ÖA14	0.820	0.052	20.317	***
	ÖA15	0.954	0.046	27.128	***
	ÖA16	0.903	0.048	24.272	***
	ÖA17	0.834	0.052	20.891	***
F2: İşlemsel Adalet	ÖA7	0.864	-	-	-
	ÖA8	0.851	0.045	21.348	***
	ÖA6	0.768	0.053	17.959	***
	ÖA9	0.803	0.044	19.324	***
	ÖA10	0.812	0.049	19.669	***
F3: Dağıtımsal Adalet	ÖA4	0.768	-	-	-
	ÖA2	0.684	0.052	18.432	***

	ÖA3	0.803	0.068	15.284	***
	ÖA5	0.826	0.069	15.690	***
	ÖA1	0.589	0.065	10.989	***

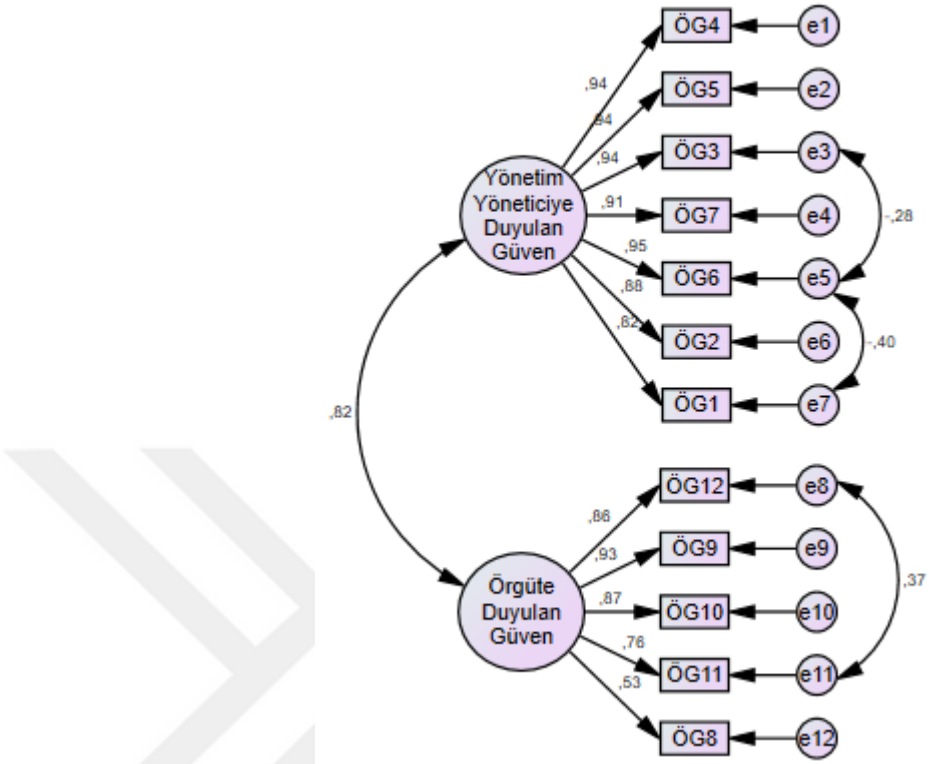
***p<0.05

Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, maddelerin faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 34: Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği- Örgütsel Güven Ölçme Aracının Model İçin Uyum Ölçüleri

Uyum Endeksi	Kabul Edilebilir Değer*	Elde Edilen Değer
RMSEA	0,05<RMSEA≤0,10	0.077
NFI	0,90<NFI<0,95	0.969
CFI	0,095≤CFI<0,97	0.978
SRMR	0,05≤SRMR<0,10	0.028
GFI	0,90≤GFI<0,95	0.934
AGFI	0,85≤AGFI<0,90	0.897

Araştırmada Örgütsel Güven Ölçme Aracı değerlendirildiğinde, incelenen veri seti için minimum χ2 değeri (χ2=1,64, N=371, p=.00) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar göstermektedir. Ayrıca, elde edilen uyum indeksleri şu şekildedir: χ2/df=3,28 RMSEA=0.077, SRMR= 0.028, CFI= 0.978, NFI= 0.969. Bu uyum indekslerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, orijinal ölçeğin iki faktörlü yapısının araştırma örnekleminde de geçerliğini koruduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda, ölçme aracının uyum indeksleri ve kabul edilebilir değer aralıkları, ölçme aracının yapısal tutarlılığının ve geçerliliğinin değerlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır ve bu değerler tablodaki gibidir. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarına göre, Ölçme Aracı'nın 12 maddeli ve 2 faktörlü yapısı başarılı bir şekilde korunmuştur. Model 1, veri ile iyi bir uyum sağlamaktadır (χ2 = 1,64, df = 50, p < .01, CFI = 0.978, RMSEA = 0.077, TLI=0.971, SRMR = 0.028).



Şekil 12: Örgütsel Güven Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Modeli

Tablo 35: Örgütsel Güven Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri
F1: Yönetim & Yöneticiye Duyulan Güven	ÖG4	0.935	-	-	-
	ÖG5	0.940	0.027	36.372	***
	ÖG3	0.940	0.028	36.049	***
	ÖG7	0.915	0.029	32.716	***
	ÖG6	0.953	0.027	38.087	***
	ÖG2	0.883	0.034	29.225	***
	ÖG1	0.820	0.040	23.872	***
F2: Örgüte Duyulan Güven	ÖG12	0.862	-	-	-
	ÖG9	0.929	0.041	25.022	***
	ÖG10	0.869	0.042	22.252	***
	ÖG11	0.765	0.039	22.200	***
	ÖG8	0.527	0.054	10.802	***

***p<0.05

Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, maddelerin faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir.

3.10.5 Normallik Analizi

Ölçme aracı sorularının dağılımının incelenmesi amacıyla, Skewness-Kurtosis normallik testi yapılmıştır. Bu test, verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) ölçüleri üzerinden normal dağılıma ne kadar yakın olduğunu değerlendirir. Parametrik veya Parametrik Olmayan testlerden hangisinin uygulanması gerektiği, her ölçme aracı ve alt boyutlarına uygulanarak aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 36: Skewness-Kurtosis Normallik Testi

Ölçek Adı	Faktör	N	Çarpıklık	Basıklık
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı	**İşini Küçük Görme**	371	0.529	0.464
	Kendini Üstün Görme	371	-0.123	-0.759
Yapıcı Rol Dışı İş yeri Davranışı	**Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları**	371	-0.178	0.848
	Kişilerarası Yapıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları	371	-1.454	1.003
Yıkıcı Rol Dışı İş yeri Davranışı	**Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları**	371	0.707	0.792
	Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları	371	0.775	0.333
Örgütsel Adalet	**Etkileşimsel Adalet**	371	-1.000	0.324
	İşlemsel Adalet	371	-0.639	0.109
	Dağıtımsal Adalet	371	-0.230	-0.483
Örgütsel Güven	**Yönetim & Yöneticiye Duyulan Güven**	371	-1.039	1.369
	Örgüte Duyulan Güven	371	-0.471	0.229

Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını değerlendirmek için, ölçek puanlarının çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayıları incelenmiştir. Normal dağılımın varlığında, genellikle bu katsayılar -2 ile +2 arasında değerler alır (Bachman, 2004).

Tablo 36'daki çarpıklık katsayıları (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayılarına bakıldığında, verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşmak mümkündür (Bachman, 2004).Yani, çarpıklık ve basıklık değerleri, -2 ile +2 arasında

yer aldığından, verilerin normal dağılıma yakın olduğu ve normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir. (Bachman, 2004).

3.10.6. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olma durumuna bakılmaksızın, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemeye yönelik bir yöntemdir. Bu çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için en sık kullanılan yöntem olarak Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

Pearson korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini belirlemek için kullanılan bir istatistiksel ölçüdür ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Bu katsayı, değişkenler arasındaki ilişkinin doğru orantılı (pozitif değerler) veya ters orantılı (negatif değerler) olduğunu gösterir. Pearson katsayısı 1'e yaklaştıkça ilişkinin kuvveti artar, 0'a yaklaştıkça azalır. Sosyal bilimlerde, genellikle korelasyonun gücünü yorumlamak için bazı genel eşikler kullanılır. Buna göre, 0,50'nin altındaki korelasyonlar zayıf, 0,50-0,70 arasındaki korelasyonlar orta, 0,70 üzerindeki korelasyonlar ise kuvvetli ilişki olarak yorumlanır. Bu bilgiler, değişkenler arasındaki ilişkinin ne kadar güçlü olduğunu anlamak ve değerlendirmek için kullanılır (Durmuş vd., 2011). Pearson korelasyon analizi, sosyal bilimlerde verilerin arasındaki ilişkiyi anlamak ve nicel olarak ölçmek için yaygın olarak tercih edilen bir yöntemdir.

Tablo 37: Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışının Alt Boyutları ile Kişilerarası ve Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı Ölçme Aracı Arasındaki İlişki

	Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları		**Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları**	
	r	**p**	**r**	**p**
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışının İşini Küçük Görme Boyutu	0.200	0.000*	0.226	0.000*
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışının Kendini Üstün Görme Boyutu	0.057	0.272	0.007	0.890

*p<0.05

Tablo' 37 de görüldüğü üzere p>0,05 olduğundan; Hipotez 1b ve Hipotez 2b, reddedilmiştir. Diğer yandan Hipotez 1a, Hipotez 2a kabul edilmiştir. Bunun

sonucunda, algılanan aşırı niteliklilik anlayışının işini küçük görme boyutu ile kişilerarası yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları ($r=0.200$, $p<0.05$) ve örgütsel yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları arasında ($r=$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Analize göre aşırı niteliklilik anlayışının işini küçük görme boyutu ile yıkıcı rol dışı iş yeri davranışının boyutları olan kişiler arası ve örgütsel yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Analiz sonucuna göre yüksek niteliklilik algısına sahip olan çalışanların bu algıları arttıkça bireyler ve örgüt üzerinde gerçekleşen zararlı davranışlarıda artmaktadır.

Harari (2017) ve Luksyte(2011) tarafından yapılan araştırmada da aşırı niteliklilik algısı arttıkça üretkenlik karşıtı iş yeri davranışının (yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı) da arttığı bulgulanmıştır. Benzer şekilde Liu vd. (2015) tarafından yapılan araştırmada da aşırı niteliklilik ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişki 224 çalışan üzerinde incelenmiş ve aşırı niteliklilik algısı yüksek olan çalışanların yine yıkıcı rol dışı davranışlar gerçekleştirdiği bulgulanmıştır. Vigado- Gadot (2006) tarafından yapılan araştırma da yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı olarak literatürde kabul görmüş olan zorunlu vatandaşlık davranışları ile de aşırı niteliklilik algısı arasındaki ilişki incelenmiş her iki değişken arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgulanmıştır. Vigado- Gadot (2006)'a göre zorunlu vatandaşlık davranışı örgütteki yöneticilerin, resmi ya da gayri resmi baskılayıcı faaliyetlerinden dolayı iş görenlerin gönülsüz olarak sergiledikleri olumsuz iş yeri davranışıdır.

Araştırmada aşırı niteliklilik algısının bir boyutu olan işini küçük görme boyutu ile kişilerarası ve örgütsel yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olarak literatürdeki çalışmalarda paralel şekilde bulgulanmıştır. Aşırı niteliklilik algısının bir diğer boyutu olan kendini üstün görme boyutu ile kişiler arası ve örgütsel yıkıcı rol dışı iş yeri davranış ilişkisi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 38: Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı ve Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışları Arasındaki İlişki

	Yapıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları	
	r	**p**
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı	-0.110	0.033*

*p<0.05

Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon kullanılmıştır. Tablo 38'de görüldüğü üzere p<0,05 olduğundan; Hipotez 3 kabul edilmiştir. Bunun sonucunda, algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (r=-0.110, p<0.05).

3.10.7.Araştırma Modeline İlişkin Bulgular

H4: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan dağıtımsal adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H4a: Algılanan aşırı niteliklilik algısı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan dağıtımsal adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H4b: Algılanan aşırı niteliklilik algısı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan dağıtımsal adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Tablo 39: Hipotez 4- Dağıtımsal Adaletin Düzenleyici Rolü

Model	Düzenleyici Rol	Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Durum
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı → Yapıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları	Dağıtımsal Adalet	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı (X)	-0.1507	0.0686	-2.1958	**0.0287***	Kabul
		Dağıtımsal Adalet (W)	-0.0027	0.0755	-0.0358	0.9714	Kabul değil
		Etkileşim (X*W)	-0.0078	0.0133	-0.5890	0.5562	Anlamlı değil
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı → Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı	Dağıtımsal Adalet	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı (X)	-0.0420	0.0473	-0.8871	0.3756	Kabul değil
		Dağıtımsal Adalet (W)	-0.0247	0.0521	-0.4750	0.6351	Kabul değil
		Etkileşim (X*W)	-0.0024	0.0092	-0.2587	0.7960	Anlamlı değil
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı → Kişilerarası Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı	Dağıtımsal Adalet	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı (X)	-0.1087	0.0330	-3.2913	**0.0011***	Kabul
		Dağıtımsal Adalet (W)	0.0220	0.0363	0.6064	0.5446	Kabul değil
		Etkileşim (X*W)	-0.0055	0.0064	-0.8532	0.3941	Anlamlı değil

*p<0.05

Bu araştırmada, bağımsız değişken (X), düzenleyici (W) ve bu değişkenlerin etkileşiminin (X*W) sonuç değişkeni olan bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkileri incelenmiştir.Bu etkinin anlamlı olduğu tablo 39 da yer alan p değerinin 0.05'ten küçük olmasından anlayabiliyoruz.

Algılanan aşırı niteliklilik anlayışının, yapıcı rol dışı iş yeri davranışları, örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerindeki etkisinde dağıtımsal adaletin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Tablo 39 incelendiğinde, algılanan aşırı niteliklilik anlayışının, yapıcı rol dışı iş yeri davranışları, örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerindeki etkisinde dağıtımsal adaletin düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı görülmektedir (X*W = p>0.05).

H5: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan işlemsel adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H5a: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan işlemsel adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H5b: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan işlemsel adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Tablo 40: Hipotez 5- İşlemsel Adaletin Düzenleyici Rolü

Model	**Düzenleyici Rol**	**Etki**	**Tahmin**	**Standart Hata**	**t**	**p**	**Durum**
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı → Yapıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları	İşlemsel Adalet	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı (X)	-0.1240	0.0681	-1.8215	0.0693	Kabul değil
		İşlemsel Adalet (W)	0.1796	0.0738	2.4335	**0.0154***	Kabul
		Etkileşim (X*W)	-0.0118	0.0128	-0.9231	0.3566	Anlamlı değil
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı → Örgütsel	İşlemsel Adalet	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı (X)	-0.0313	0.0472	-0.6626	0.5080	Kabul değil

Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı		İşlemsel Adalet (W)	0.0747	0.0512	1.4596	0.1453	Kabul değil
		Etkileşim (X*W)	-0.0076	0.0089	-0.8506	0.3955	Anlamlı değil
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı → Kişilerarası Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı	İşlemsel Adalet	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı (X)	-0.0927	0.0327	-2.8379	**0.0048***	Kabul
		İşlemsel Adalet (W)	0.1049	0.0354	2.9615	**0.0033***	Kabul
		Etkileşim (X*W)	-0.0043	0.0062	-0.6944	0.4878	Anlamlı değil

*p<0.05

Algılanan aşırı niteliklilik anlayışının, yapıcı rol dışı iş yeri davranışları, örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerindeki etkisinde işlemsel adaletin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Tablo 40 incelendiğinde, algılanan aşırı niteliklilik anlayışının, yapıcı rol dışı iş yeri davranışları, örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerindeki etkisinde işlemsel adaletin düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı görülmektedir (X*W = p>0.05).

H6: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan etkileşimsel adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H6a: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan etkileşimsel adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H6b: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan etkileşimsel adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Tablo 41: Hipotez 6- Etkileşimsel Adaletin Düzenleyici Rolü

Model	Düzenleyici Rol	Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Durum
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı → Yapıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları	Etkileşimsel Adalet	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı (X)	-0.1336	0.0679	-1.9681	**0.0498***	Kabul
		Etkileşimsel Adalet (W)	0.1247	0.0665	1.8740	0.0617	Kabul değil
		Etkileşim (X*W)	-0.0089	0.0105	-0.8477	0.3972	Anlamlı değil
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı → Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı	Etkileşimsel Adalet	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı (X)	-0.0419	0.0469	-0.8920	0.3730	Kabul değil
		Etkileşimsel Adalet (W)	0.0423	0.0460	0.9209	0.3577	Kabul değil
		Etkileşim (X*W)	-0.0098	0.0072	-1.3575	0.1755	Anlamlı değil
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı → Kişilerarası Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı	Etkileşimsel Adalet	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı (X)	-0.0918	0.0326	-2.8167	**0.0051***	Kabul
		Etkileşimsel Adalet (W)	0.0823	0.0319	2.5790	**0.0103***	Kabul
		Etkileşim (X*W)	0.0010	0.0050	0.1890	0.8502	Anlamlı değil

*p<0.05

Algılanan aşırı niteliklilik anlayışının, yapıcı rol dışı iş yeri davranışları, örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerindeki etkisinde etkileşimsel adaletin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Tablo 41 incelendiğinde, algılanan aşırı niteliklilik anlayışının, yapıcı rol dışı iş yeri davranışları, örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve kişilerarası yapıcı rol dışı iş

yeri davranışı üzerindeki etkisinde etkileşimsel adaletin düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı görülmektedir (X*W = p>0.05).

Liu vd.(2015) tarafınan yapılan araştırmada örgüt temelli öz saygının ve örgütsel adaletin aşırı nitelikliliğin öncüllerinden olduğu örgütsel adalet algısı ve örgüt temelli öz saygı arttıkça aşırı niteliklilik algısının azalacağı bulgulanmıştır.

Fine ve Nevo (2008), Erdogan ve Bauer (2009) aşırı niteliklilik algısını örgütsel adaletin kuramlarından biri olan görceli yoksunluk teorisi ile açıklamış, çalışanların örgüte sağladığı katkılar karşılığında beklentisi olan ödülü alması ve örgütün adil olmasına yönelik çalışan düşüncesi çalışmada incelenmiştir. Araştırmaya göre katkı ve karşılaşılan sonuçların uyuşmaması sonucunda çalışanların yoksunluk hissine kapılacağı ve yıkıcı davranışa ilişkin daha fazla yönelimde bulunacağı bulgulanmıştır.

Ambrose vd.,(2002); Bennett vd., (2000); Berry vd.,(2007) tarafından yapılan araştırmada; örgütün çalışanlara yönelik adalet anlayışı çalışanlar tarafından beklentiyi karşılamadığı durumda çalışanların yıkıcı davranış sergileme eğiliminin arttığı görülmüştür.

Örgütsel adalet anlayışının kuramsal teorileri ve rol dışı iş yeri davranış ilişkisi, gerek ulusal gerekse uluslarası literatürde çokça incelenmiştir ve her iki değişken arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu bulgulanmıştır. Araştırmaların sonuçlarından yola çıkarak adalet algısı yüksek olan örgütlerde, çalışanların daha fazla yapıcı rol dışı davranış gerçekleştirme eğiliminin olabileceği düşünülmüş ve aşırı niteliklilik algısının yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerinde örgütsel adaletin her bir boyutunun düzenleyici etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre aşırı niteliklilik algısı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve örgütsel adaletin tüm boyutları üzerinde düzenleyici etkisinin olmadığı bulgulanmıştır. Araştırmada elde edilen sonuç ile literatürde yapılan çalışmaların uyumlu olmadığı bu haliyle söylenebilir.

H7: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerinde örgütsel güvenin bir boyutu olan yönetime duyulan güvenin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H7a: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel güvenin bir boyutu olan yönetime duyulan güvenin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H7b: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel güvenin bir boyutu olan yönetime duyulan güvenin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Tablo 42: Hipotez 7 – Yönetime Duyulan Güvenin Düzenleyici Rolü

Model	**Düzenleyici Rol**	**Etki**	**Tahmin**	**Standart Hata**	**t**	**p**	**Durum**
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı → Yapıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları	Yönetime Duyulan Güven	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı (X)	-0.1132	0.0688	-1.6445	0.1009	Kabul değil
		Yönetime Duyulan Güven (W)	0.1487	0.0055	2.6788	**0.0070 ***	Kabul
		Etkileşim (X*W)	-0.0050	0.0086	-0.5743	0.5661	Anlamlı değil
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı → Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı	Yönetime Duyulan Güven	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı (X)	-0.0299	0.0478	-0.6247	0.5326	Kabul değil
		Yönetime Duyulan Güven (W)	0.0472	0.0386	1.2227	0.2222	Kabul değil
		Etkileşim (X*W)	-0.0033	0.0060	-0.5439	0.5868	Anlamlı değil
Algılanan Aşırı Niteliklilik	Yönetime Duyulan Güven	Algılanan Aşırı Niteliklil	-0.0833	0.0328	-2.5380	**0.0116 ***	Kabul

Anlayışı → Kişilerarası Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı		ik Anlayışı (X)					
		Yönetime Duyulan Güven (W)	0.1015	0.0265	3.8351	**0.0000***	Kabul
		Etkileşim (X*W)	-0.0017	0.0041	-0.4115	0.6809	Anlamlı değil

*p<0.05

Algılanan aşırı niteliklilik anlayışının, yapıcı rol dışı iş yeri davranışları, örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerindeki etkisinde yönetime duyulan güvenin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Tablo 42 incelendiğinde, algılanan aşırı niteliklilik anlayışının, yapıcı rol dışı iş yeri davranışları, örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerindeki etkisinde yönetime duyulan güvenin düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı görülmektedir (X*W = p>0.05).

H8: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerinde örgütsel güvenin bir boyutu olan örgüte duyulan güvenin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H8a: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel güvenin bir boyutu olan örgüte duyulan güvenin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H8b: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel güvenin bir boyutu olan örgüte duyulan güvenin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Tablo 43: Hipotez 8- Örgüte Duyulan Güvenin Düzenleyici Rolü

Model	**Düzenleyici Rol**	**Etki**	**Tahmin**	**Standart Hata**	**t**	**p**	**Durum**
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı →	Örgüte Duyulan Güven	Algılanan Aşırı Niteliklilik	-0.1226	0.0673	-1.8214	0.0694	Kabul değil

Yapıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları		Anlayışı (X)					
		Örgüte Duyulan Güven (W)	0.2330	0.0796	2.9264	**0.0036***	Kabul
		Etkileşim (X*W)	-0.0095	0.0134	-0.7066	0.4803	Anlamlı değil
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı → Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı	Örgüte Duyulan Güven	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı (X)	-0.0300	0.0468	-0.6402	0.5225	Kabul değil
		Örgüte Duyulan Güven (W)	0.0906	0.0554	1.6364	0.1026	Kabul değil
		Etkileşim (X*W)	-0.0055	0.0093	-0.5893	0.5560	Anlamlı değil
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı → Kişilerarası Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı	Örgüte Duyulan Güven	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı (X)	-0.0926	0.0322	-2.8776	**0.0042***	Kabul
		Örgüte Duyulan Güven (W)	0.1424	0.0381	3.7395	**0.0002***	Kabul
		Etkileşim (X*W)	-0.0040	0.0064	-0.6205	0.5253	Anlamlı değil

*p<0.05

Algılanan aşırı niteliklilik anlayışının, yapıcı rol dışı iş yeri davranışları, örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerindeki etkisinde örgüte duyulan güvenin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Tablo 43 incelendiğinde, algılanan aşırı niteliklilik anlayışının, yapıcı rol dışı iş yeri davranışları, örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerindeki etkisinde örgüte duyulan güvenin düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı görülmektedir (X*W = p>0.05)

Erdem (2003) tarafından yapılan araştırmada, örgütün iş süreçlerine yönelik maliyetlerini azaltmak için çalışanların fazladan rol dışı davranış sergilemiş olması gerektiğine dikkat çekilmiştir. Çalışanların böylesi bir davranış içerisinde yer alması ise örgütsel güvenin kurum içerisine nüfuz etmiş ve çalışanların içinde bulunduğu örgüte güven duymuş olması gerekmektedir.

Carmeli ve Spreitzer (2009) tarafından yapılan araştırmaya göre örgütsel güven algısı çalışanların yapıcı ve yenlikçi davranış sergilemesi ile ilişkilendirmiştir. Yapıcı rol dışı iş yeri davranışın bir boyutu olan örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışında çalışanın yenilikçi ve inovatif davranması esastır. Araştırmacılar tarafından yapılan bu araştırmada örgütsel güven algısı arttıkça çalışanların yapıcı ve yenilikçi davranış sergileme eğilimlerinin de arttığı bulgulanmıştır.

Yalap vd.(2019) tarafından yapılan araştırmada yapıcı rol dışı iş yeri davranışına etki eden faktörler ele alınmış ve sonuç olarak en yüksek puanı örgütsel destek ve örgütsel güven algısı oluşturmuştur.

Eisenberg vd., (2001); Robbins ve Galperin, (2010) tarafından yapılan araştırmaya göre yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ile örgütsel güven arasında ilişki incelenmiş ve güçlü bir ilişki içerisinde olduğu bulgulanmıştır.

Mayer ve Gavin (2005) tarafından yapılan araştırmada, yönetime ve yöneticiye duyulan güven ile yapıcı rol dışı iş yeri davranışı arasında ilişki incelenmiş ve sonuç olarak örgüte duyulan güven arttıkça çalışanların daha fazla yapıcı rol dışı iş yeri davranışı gerçekleştirdiği bulgulanmıştır.

Madjar ve Ortiz-Walters (2009) tarafından yapılan araştırmada, hem yöneticilere duyulan hem de müşterilere duyulan güvenin yapıcı rol dışı iş yeri davranışının (yani yaratıcı performans) önemli yordayıcısı olduğu bulgulanmıştır. Literatürde konu ile ilgili yapılan ve yukarıda detaylı bir şekilde ele alınan örgütsel güvenin düzenleyici etkisi çalışmada istatiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

H9: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel adalet ve örgütsel güven algısının düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Tablo 44: Hipotez 9– Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolü

Model	Düzenleyici Rol	Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Durum
Algılanan Aşırı Niteliklilik Algısı → Yapıcı Rol Dışı İşyeri Davranışları	Örgütsel Adalet-Örgütsel Güven	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı	-0.296	0.305	-0.969	0.333	Kabul Değil
		Örgütsel Adalet	-0.605	0.446	-10.358	0.175	Kabul Değil
		Örgütsel Güven	-0.396	0.450	-0.880	0.379	Kabul Değil
		Etkileşim	-0.169	0.175	-0.970	0.333	Anlamlı Değil
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı → Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı	Örgütsel Adalet-Örgütsel Güven	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı	0.052	0.293	0.178	0.859	Kabul Değil
		Örgütsel Adalet	-0.578	0.446	-1.296	0.196	Kabul Değil
		Örgütsel Güven	-0.442	0.449	-.985	0.325	Kabul Değil
		Etkileşim	-0.264	0.170	-1.556	0.121	Anlamlı Değil
Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı → Kişilerarası Yapıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı	Örgütsel Adalet-Örgütsel Güven	Algılanan Aşırı Niteliklilik Anlayışı	-0.637	0.292	-2.182	**0.030**	Kabul
		Örgütsel Adalet	-0.640	0.443	-1.443	0.150	Kabul Değil
		Örgütsel Güven	-0.289	0.451	-0.641	0.522	Kabul Değil
		Etkileşim	-0.113	0.165	-0.685	0.494	Anlamlı Değil

Araştırmanın modeli olan bağımsız değişken olan aşırı niteliklilik algısı, düzenleyici değişkenler örgütsel adalet ve örgütsel güven ve etkileşiminin sonuç değişkeni olan bağımlı değişken üzerindeki etkileri verilmiştir. Bu etkinin anlamlı olduğu tablo 44' te yer alan p değerinin 0.05'ten küçük olmasından anlayabiliyoruz.

Algılanan aşırı niteliklilik anlayışının, yapıcı rol dışı işyeri davranışları, örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve örgütsel adaletin düzenleyici rolü

incelenmiştir. Tablo 44 incelendiğinde, algılanan aşırı niteliklilik anlayışının, yapıcı rol dışı işyeri davranışları, örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin ve örgütsel güvenin düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı görülmektedir (Etkileşim = $p>0.05$).

Literatürde her iki değişkenin (örgütsel adalet & örgütsel güven) düzenleyici değişken olarak ele alındığı çalışma bulunmamaktadır. Böylece çoklu etki testi yapıldığından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.11. Araştırmanın Hipotezleri

Tablo 45: Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER	SONUÇLAR
H1a: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışının işini küçük görme boyutu ile kişilerarası yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H1b: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışının kendini üstün görme boyutu ile kişilerarası yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Doğrulanmamıştır.
H2a: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışının işini küçük görme boyutu ile örgütsel yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Doğrulanmıştır.
H2b: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışının kendini üstün görme boyutu ile örgütsel yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Doğrulanmamıştır
H3: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerinde negative yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H4: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan dağıtımsal adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır
H4a: Algılanan aşırı niteliklilik algısı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan dağıtımsal adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır
H4b: Algılanan aşırı niteliklilik algısı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan dağıtımsal adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır

H5: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan işlemsel adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır
H5a: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan işlemsel adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır
H5b: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan işlemsel adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır
H6: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan etkileşimsel adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır
H6a: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan etkileşimsel adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır
H6b: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel adaletin bir boyutu olan etkileşimsel adaletin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır
H7: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerinde örgütsel güvenin bir boyutu olan yönetime duyulan güvenin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır

H7a: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel güvenin bir boyutu olan yönetime duyulan güvenin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır
H7b: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel güvenin bir boyutu olan yönetime duyulan güvenin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır
H8: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerinde örgütsel güvenin bir boyutu olan örgüte duyulan güvenin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır
H8a: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan örgütsel yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel güvenin bir boyutu olan örgüte duyulan güvenin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır
H8b: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışının bir boyutu olan kişilerarası yapıcı rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel güvenin bir boyutu olan örgüte duyulan güvenin pozitif yönlü düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır
H9: Algılanan aşırı niteliklilik anlayışı ve rol dışı iş yeri davranışı üzerinde örgütsel adalet ve örgütsel güven algısının düzenleyici rolü bulunmaktadır.	Doğrulanmamıştır

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel problematiği aşırı niteliklilik algısı ve bu algıya sahip olan çalışanların gerek ulusal gerekse uluslararası yazında çoğunlukla araştırma çıktıları ile bulgulanmış olan; çalışanlar ve/veya örgüt üzerinde gerçekleşen yıkıcı rol dışı davranışlarını, yapıcı davranışlara sevk etmek üzere belirlenmiş kavramlarla incelemektir. Bu çalışmada destekleyici güç olarak ise yetenek yönetimi kavramı ele alınmıştır.

Yetenek yönetimi, örgütleri rakiplerinden ayıran, örgütün etkili ve verimliliği konusunda tüm örgüt karar vericilerin üzerinde önemle durduğu kavramlardan biridir. Kavram, örgüt tarafından önemli olduğu kadar iş görenler nezdinde de önem arz etmektedir. Günümüz iş gücü piyasında yeni nesil çalışanların kendinden önceki nesillere göre nitelik ve yeteneklerinin farkındalığı yüksek olup aidiyet duygusu yine önceki kuşağa göre daha düşüktür. Böylesi iş gören profillerinın bulunduğu ortamda işverenlerde yeteneklerini elde tutma ve yetenekli çalışanlarını doğru yerde konumlandırma gibi önemli görevler üstlenmektedir. Bu görevi işverenler bazı zamanlarda maalesef doğru yönetemeyip çözümlenmesi en güç problemin doğmasına zemin hazırlamaktadır. Sonuç olarak çalışanların nitelikleri ile uyumlu iş ortamında bulunmaması araştırmanın kuramsal dayanaklarından biri olan kişi- çevre uyumsuzluğuna ve işverenlerinde ilgili çalışanlardan verim alamamasına neden olmaktadır. Bu algıya sahip olan çalışan, nihai olarak kendini aşırı nitelikli olarak görecektir. Çözüm önerisi olarak örgütler, bu algıya sahip olan çalışanları doğru pozisyonda görevlendirmelidir. Örgütlerin, yetenek yönetiminin de boyutlarından (aşamaları) biri olan yeteneği doğru pozisyona ve göreve yerleştirmesi ve yüksek niteliklere sahip olan çalışanları tespit ederek onlar için özel stratejiler oluşturması bu algının olumsuz çıktılarını azaltacaktır. Bu algıya sahip olan çalışanları, zorlayıcı ve yetenekleri ile uyumlu görevlerde konumlandırmak kişilerin motivasyonunu ve doğal sonucu olarakta performansını arttıracaktır.

Örgütün tümüne nüfuz edecek şekilde yeni stratejilerin oluşturulması ve iş süreçlerinin farklılaşması için en temel faktör kuşkusuz çalışan profilidir. Literatür

kısmında detaylıca belirtilmiş olan nedenlerden dolayı araştırmanın temeli yetenek yönetimine dayanmaktadır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan aşırı niteliklilik algısının yetenek yönetimine dayandırılmasının en temel nedenlerinden biri de, hem yetenek yönetiminde hem de aşırı niteliklilik algısının olumsuz sonuçlarının elemine edilemesinde doğru çalışanın doğru yerde istihdamına olanak tanınması yatmaktadır. Ancak günümüz iş dünyasında çalışan ile işi arasında uyum ve etkileşim tüm koşullar sağlansa bile her zaman beklendiği düzeyde maalesef olamayabilmektedir. Çalışanlar sahip olduğu niteliği işin gerekliliklerinden fazla değerlendirip işini küçük görebilmekte veya kendinden daha az nitelikli kişilerin benzer işleri yerine getirmesi sonucunda kendini üstün bulabilmektedir. Bu çalışmanın amacı ise çalışanların aşırı niteliklilik algısı neticesinde yıkıcı davranışlar sergilemesi ve olumsuz davranışları olumlu davranışlara dönüştürecek düzenleyici etkenler belirlemektir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan rol dışı iş yeri davranışı araştırmada iki boyutta incelenmiştir. Bunlar; yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve yıkıcı rol dışı iş yeri davranışıdır. Literatür kısmında detaylı olarak belirtilen rol dışı iş yeri davranışında genel itibariyle yazında yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı incelenmiştir.

Yıkıcı rol dışı iş yeri davranışı örgütler tarafından belirlenmiş önemli kural ve normların ihlali ve sonuç olarak örgütün ya da bireyin veya her ikisinin refahını olumsuz yönde etkileyen davranışlardır. Rol dışı iş yeri davranışların bir başka boyutu olan yapıcı rol dışı iş yeri davranışları ise bilinçli bir şekilde örgütün, üyelerinin ya da her ikisinin refahını arttırmak için örgüt tarafından belirlenmiş kuralların ihlali olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların nitelik ve yeteneklerini örgüt yararına olan kuralları ihlal etmek için kullanması hem çalışan motivasyonunu artırır hem de örgüt performansı yükselmiş olur. Çalışanların belirli koşullar altında örgütler tarafından belirlenmiş kural ve normları yine örgüt yararına ihlal etmesi örgütler tarafından aslında istenen ve beklenen bir durumdur. Böylesi yönlendirmeler örgütün işlevselliğini de arttıracaktır.

Araştırmanın düzenleyici değişkeni olan örgütsel adalet ve örgütsel güven kavramları ise araştırmada, örgütler tarafından arzulanan yapıcı davranışlar sağlamada ele alınmıştır.

Örgütsel adalet ve güven algısı üzerine literatürde çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Çalışanların, adaletli bir çalışma ortamında çalıştığına dair inancının tam olması hem çalışan performansını arttıracak hem de örgütlerin fonksiyonlarını daha işlevsel yönetmelerine olanak tanıyacaktır. Bu sebeple araştırmada adaletin rolünü belirtmek için örgütsel adalet kavramı kullanılmış ve örgütsel adaletin üç boyutu olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet araştırmaya konu olmuştur. Dağıtımsal adalet en genel tanımı ile çalışanların örgüt tarafından dağıtılan ödül ve cezaların eşit ve adil bir şekilde dağıtıldığına olan inancına denir. Ödül ve cezaların dağıtımında örgüt tarafından tercih edilen yöntem ve sistemler işlemsel adeleti, işlemlerin hayata geçirilmesi sırasında çalışanların karşı karşıya kaldığı davranış biçimi ise etkileşimsel adaleti ifade eder. Araştırmanın temel sorunsalı olan niteliklilik algısı yüksek olan çalışanların yapıcı rol dışı davranış sergilemesi için örgütün çalışanları dinamik hale getirecek bir takım faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Örgütsel adaletin kuramsal temelleri olarak birçok çalışmaya konu olmuş Eşitlikve Görecelik Yoksunluk Kuramı, araştırmanın dayanağı olan kuramsal teoriyi oluşturmaktadır. Her iki kuramda da aşırı niteliklilik halinde olduğu gibi çalışanların kendilerini başkaları ile mukayese etme durumu söz konusudur. Eşitlikteorisinde çalışanların adalet algıları bir girdi / çıktı oranı ile ifade edilip iş görenlerin nitelik ve yeteneklerini girdi, girdilerin ödül, ceza ve özerklik gibi durumlarla değerlendirilmesi ise çıktı olarak ifade edilmektedir. Çalışan tarafından girdi ve çıktı uyumu ise Eşitlik Kuramının temelini oluşturmaktadır. Aşırı niteliklilik algısında da çalışanların kendilerini, benzer işi gerçekleştiren bir başka çalışanla karşılaştırması ve nitelik ve yetenek gibi sahip olduklarını mukayese etmesi EşitlikTeorisi ile açıklanabilmektedir. Araştırmanın bir diğer dayanağı ise Göreceli Yoksunluk Teorisidir. Görecelik Yoksunluk Teorisi de EşitlikTeorisi gibi çalışanların sahip olduğu nitelikleri bir başkası mukayese etmesi ve kendisinin daha fazla olanağa sahip olması gerektiğine inanması ve bu döngü içerisinde yoksunluk hissine kapılması durumudur. Benzer şekilde aşırı niteliklilik algısında da Göreceli Yoksunluk Teorisinde olduğu gibi bireyin kendisini bir başkası ile karşılaştırma durumu söz konusudur. Bu sebeple düzenleyici etki olarak örgütsel adalet algısı araştırmaya konu olmuştur.

Araştırmanın bir diğer düzenleyici değişkeni ise örgütsel güven algısıdır. Örgüt tarafından güvenli bir ortamın oluşması, çalışanların örgüte karşı güven duyması ancak

çalışanların adil olduğuna inandığı bir yapıda söz konusu olacaktır. Çalışanlar örgütlerine yönelik adalet algılarının yetersiz olduğu bir örgüt bünyesinde örgüte karşı güven duygusu hissetmeyecektir. Çalışanların örgütü yeterli, itimat edilebilir, şeffaf ve ilgili olarak değerlendirdiğinde örgüt yapıları daha uyumlu ve örgüt içerisinde oluşan krizler daha etkin şekilde yönetilip örgüt performansı daha fazla sağlanmış olacaktır.

Literatür kısmında detaylı olarak belirtilen değişkenlerin özet halinin açıklandığı sonuç bölümünde tüm değişkenlerin birbirleri ile ilişkili olduğu ifade edilebilir. Çalışanların adil olduğunu düşündüğü bir örgüte karşı çalışanın yine örgüte karşı güven duygusu yüksek olacak ve aidiyet duygusu artacaktır. Paralelinde çalışan, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede risk alarak yapıcı rol dışı davranacak ve niteliklerini doğru yönde sergileyebileceği bir çalışma ortamında çalışanın beklentileri karşılanmış olacak ve nihai olarak örgüt performansı da artacaktır. Tüm bu bilgiler ışığında araştırma nicel bir yöntem kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırmanın örnekleminde finans sektörünün bir kolu olan sigortacılık sektörü tercih edilmiştir. Ç

Çalışma, sigorta sektöründe hizmet eden 371 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiş olup veriler nicel analizin bir parçası olan anket yöntemi ile değerlendirilmiştir. Literatürde sigortacılık sektöründe yapılan çalışmalar incelenmiş ve özellikle finans kuruluşlarında müşteri ihtiyaçlarının hızla karşılanması ayrıca finans kuruluşlarında mesai saatlerinin uzun, yorucu ve zorlayıcı koşullarda olması ve berberinde örgütün yüksek performans beklentisi çalışanlar üzerinde daha fazla baskının oluşmasına sebep oluşturmaktadır. Böylesi bir döngü içerisinde çalışanların yıkıcı davranış sergileme eğiliminin daha yüksek ve niteliklerini ortaya çıkarma faaliyetlerinin de daha düşük olabileceği söylenebilir. Araştırmaya katılan katılımcılardan elde edilen veriler analiz edilirken betimleyici istatistiksel yöntemler(frekans, yüzde alma ve ortalama) kullanılarak tablolar ile gösterimleri sağlanmaştır. Araştırma modelinde önceden belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla çeşitli analizler gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, ölçeklerin ve alt boyutlarının geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek için Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Bu adımda, ölçeklerin alt boyutları ve bu boyutların ölçümleri ile ilgili faktör yapıları ve iç tutarlılıkları incelenmiştir. Daha sonra, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz, değişkenler arasındaki ilişkilerin

doğruluğunu ve yönünü belirlemeye yönelik önemli bir istatistiksel araçtır. Araştırmada ilişkilerin doğruluğunu ve etkisini sağlamak için ise düzenleyici rol analizi yapılmıştır. Bu analiz, düzenleyici değişkenlerin, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini ve bu etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik bir incelemedir. Tüm bu analizler, araştırma modelinde ortaya konan hipotezleri test etmek ve değişkenler arasındaki ilişkileri daha iyi anlamak için kullanılan güçlü istatistiksel araçlardır. Bu yöntemler, araştırmacılara, önceden belirlenen teorik modelin geçerliliğini değerlendirmek ve araştırmanın amacına uygun sonuçlara ulaşmak için önemli bir yol sağlamaktadır.

Araştırmada ilk olarak aşırı niteliklilik algısının boyutları ile yıkıcı rol dışı davranışlar arasındaki ilişki, korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analize göre aşırı niteliklilik anlayışının işini küçük görme boyutu ile yıkıcı rol dışı iş yeri davranışının boyutları olan kişiler arası ve örgütsel yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve istatiksel olarak anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Analiz sonucuna göre yüksek niteliklilik algısına sahip olan çalışanların bu algıları arttıkça bireyler ve örgüt üzerinde gerçekleşen zararlı davranışlarıda artmaktadır.

Aşırı niteliklilik algısının bir diğer boyutu olan kendini üstün görme boyutu ile kişiler arası ve örgütsel yıkıcı rol dışı iş yeri davranış ilişkisi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Araştırmanın bir sonraki aşamasında aşırı niteliklilik algısı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ilişkisi incelenmiştir. Litertürde yüksek niteliklilik algısına sahip olan bireylerin olumsuz iş davranışları üzerinde çok sayıda araştırma yer almaktadır. Niteliklilik algısı yüksek olan çalışanın yıkıcı davranış sergilemesi dolayısı araştırmanın bir diğer hipotezi olarak yapıcı rol dışı iş yeri davranış ve aşırı niteliklilik algısı arasındaki ilişki ele alınmış ve aralarındaki istatiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Bu haliyle araştırma hipotezi araştırma kısmında detaylı bir şekilde aktarıldığı üzere literatür ile paralellik göstermektedir.

Bir sonraki aşamada aşırı niteliklilik algısı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin düzenleyici rolü incelenmiştir.

Araştırma sonucuna göre aşırı niteliklilik algısı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışı ve örgütsel adaletin tüm boyutları üzerinde düzenleyici etkisinin olmadığı

bulgulanmıştır. Araştırmada elde edilen sonuç ile literatürde yapılan çalışmaların uyumlu olmadığı bu haliyle söylenebilir.

Araştırmanın bir başka düzenleyici etkisini teşkil eden örgütsel güven algısının aşırı niteliklilik ve yapıcı rol dışı iş yeri davranış ilişkisi, literatürde incelenmiştir.

Literatür taramasından hareketle aşırı niteliklilik algısı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışın boyutları ve her iki değişkende örgütsel güvenin ve alt boyutlarının düzenleyici etkisi analiz edilmiştir. Ancak analiz sonucunda aşırı niteliklilik algısı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışları üzerinde örgütsel güvenin boyutları olan örgüte ve yönetime duyulan güvenin düzenleyici etkisinin olmadığı bulgulanmıştır.

İşletme Yöneticilerine Öneriler;

Aşırı niteliklilik algısına sahip olan çalışanların iş yerinde sergiledikleri yıkıcı davranışları yapıcı davranışa yönlendirebilmek için örgütsel adalet ve örgütsel güven algısının düzenleyici etkisini incelemeyi hedefleyen bu çalışma ile kurumlara, şirket yetkililerine ve insan kaynakları yöneticilerine aşağıdaki şekilde öneriler sunulmaktadır.

- Yetenek yönetimi çerçevesinde ve uygulamalarında doğru adayın doğru pozisyona yerleştirilmesi önemli bir konudur. Kişi, niteliklerine uygun olmayan pozisyonlarda çalıştığında örgütle ve içinde bulunduğu grupla bütünleşmeyecek ve aşırı niteliklilik algısının sonuçları arasında yer alan iş tatminsizliği yaşayıp düşük performans gösterecektir. Tüm bu olumsuzluklar ekseninde örgütlerin yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanları doğru pozisyona konumlandırması hem örgüt açısından hem de çalışan açısından daha anlamlı olacaktır. Bu minvalde şirket insan kaynakları yetkilileri ve karar alıcıların yetenek yönetimi çerçevesinde aşırı niteliklilik algısının kuramsal teorisini oluşturan kişi- çevre uyum teorisini uygun stratejiler benimsemesi önerilir.
- Niteliklilik algısı yüksek olan bireylerin yapıcı davranış sergilemesi için insan kaynakları ve çalışanın birim yetkilileri tarafından çalışanın istek ve ihtiyaçlarına yönelik programlar oluşturulmalı ve bu doğrultuda göreve uygun olmayan adayların rotasyon programları aracılığı ile iş tatmini yaşayabileceği

pozisyonlarda konumlandırılmalı gerekmektedir. Böylelikle örgüt tarafından taleplerinin görünür olduğunu düşünen birey işe ve örgüte daha fazla bağlı olacaktır. Daha da önemlisi bu programların stratejik insan kaynakları uygulaması olarak benimsenmesi örgüt tarafından desteklendiğini düşünen çalışanların varlığı ile örgütün turn over oranını düşerecektir.

- Pandemi dönemi ve sonrasında iş dünyasında iş gücü ve iş yapma biçimlerinde bir takım değişim ve gelişmeler yaşanmıştır. Daha hızlı, ucuz ve güçlü üretim süreçleri örgüt tarafından benimsenirken esnek koşullar ile çalışma arzusu içerisinde olan ve iş özel yaşam dengesini koruyabilecek örgütlerin çalışanlar tarafından daha fazla tercih edildiği görülmektedir. İş yapma biçimi ve iş gücü piyasasındaki değişiklikler yetenek yönetimi uygulamalarının örgütler tarafından benimsenmesini zorunlu kılan nedenler arasında gösterilebilir. Kişiye istediği yerden esnek çalışma saatleri ile çalışma fırsatı tanıyan örgütlerde nitelikleri işin gereğinden fazla ya da benzer işi yapanlarla kendisini mukayese edip daha yüksek niteliklere sahip olduğunu düşünen çalışanların bu algısı dolayısıyla olumsuz tutum içerisinde olmayacak, örgütünün yeni çalışma koşulları ile kendisini desteklediğini ve kendisine çalışma serbestisi sağladığını düşünerek örgüte yönelik daha fazla pozitif duygular besleyecektir.

Gelecekteki Akademik Çalışmalara Yönelik Öneriler;

Aşırı niteliklilik algısına sahip olan çalışanların yapıcı ve yıkıcı rol dışı iş yeri davranışlarını incelemek isteyen araştırmacılara aşağıdaki şekilde öneriler sunulmaktadır.

- Araştırma sonuçları, sigortacılık sektöründe istihdam eden 371 çalışandan sağlanan verilerden elde edildiği için sonuçları genellemek ve yorumlamak doğru olmayacaktır. Aşırı niteliklilik algısı ve yapıcı rol dışı iş yeri davranışlarında sektör tabanlı farklılıklar dikkate alınarak daha fazla odaklı ekiplerle çalışılmanın tekrar değerlendirilmesi farklı örgüt kültürlerini benimsemiş olan örgütlerde farklı analiz sonuçlarını ortaya çıkarabilir. Konu ile ilgili bilimsel çalışma üretmeyi planlayan kişiler için aynı kavramlar

üzerinde farklı sektör uygulamaları ile araştırmaya konu olan değişkenler özelinde düzenleyici ya da aracı etkiler analiz edilebilir.

- Aşırı niteliklilik algısına sahip olan bireylerde yapıcı rol dışı iş yeri davranış ilişkisi incelenirken araştırmaya dahil olacak kişilerin kuşaklar arasındaki farklılıkları analiz edilebilir. İş gücü piyasasından bir arada çalışmakta olan farklı kuşakların niteliklilik algısının yapıcı rol dışı iş yeri davranışına etkisi farklı bir çalışma olarak değerlendirilebilir.
- Çalışmada aşırı niteliklilik algısına sahip olan çalışanların yapıcı rol dışı iş yeri davranışı gerçekleştirmesinde örgütsel adalet ve örgütsel güvenin düzenleyici etkisi sigorta sektörü üzerinde incelenmiş ve örgütsel adalet ve örgütsel güvenin aşırı niteliklilik algısında yapıcı rol dışı iş yeri davranış sergilenmesi ile ilgili düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Konu ile ilgili araştırma yapacak olan araştırmacılar farklı düzenleyici etkilerle çalışmayı tekrar analiz edebilir.

KAYNAKÇA

Makaleler:

- Adams, J. (1965): Inequity in social exchange. In L.Bergowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology** (pp. 269-299). New York: Academic Press
- Ahmad, H., Qadir,M.(2018):Dimensions of Perceived Over Qualification, Perceived Organizational Supoort and Turnover Intentions, **Journal of Management and Human Resource Volume** – 1-,s.18-33
- Akbıyık, Ü.B.S. (2016) : Algılanan Aşırı Nitelikliliğin İş Performansına Etkisi Örgütsel Desteğin Biçimlendirici Değişken Rolü, **Journal of International Social Resarch,** 9(42), 1712-1720.
- Akın, A., Ulukök E.(2016): Fazla Nitelikliliğin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Kavramsal Bir Değerlendirme , **Journal of Business Research Turk,** C.8, No:4, s. 71-86
- Aktan, C.C.,(2007):Kurumsal Sosyal Sorumluluk, **İGİAD Yayını,** s.,4-107
- Akyüz, H.E.,(2018): Yapı Geçerliliği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi: Uygulamalı Bir Çalışma, **BEÜ Fen Bilimleri Dergisi**, 7 (2), 186-198
- Alfes, K.(2013): Perceived overqualification and performance. The role of the peer-group, **Zeitschrift Fur Personalforschung,** C.27, No:4, s. 314-330.
- Alfes, K., Shantz A., Van Baalen S.(2016): Reducing perceptions of overqualification and its impact on job satisfaction: the dual roles of interpersonal relationships at work, **Human Resource Management Journal,** C.26, No:1,s. 84-101.
- Alias, M., Mohd Rasdi, R., Ismail, M. ve Abu Samah, B. (2013). Predictors of Workplace Deviant Behaviour: HRD Agenda for Malaysian support personnel. **European Journal of Training and Development.** 37(2):161-182.

- Altuntuğ, N.,(2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Y.2009, C.14, S.3 s.445-460.
- Allen, D.G., Shore, L.M., Griffeth, R.W., (2003).The role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process , **Journal of Management**,Vol.29, No.1, s.99.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), **Research in organizational behavior(Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich**, CT: JAI Press
- Ambrose ML, Seabright MA, and Schminke M (2002) Sabotage in the workplace: The role of organizational justice. Organizational Behavior and Human Decision Processes 89(1): 947–965. Anderson JC, Gerbing DW (1988) Structural equations modeling in practice: A review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin** 103(3): 411–423.
- Autry, C. W. & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse operations employees: linking person organization fit, job satisfaction and coping responses. **Journal of Business Logistics**, 24(1), 171-198
- APA Dictionary of Psychology (2006), Gary R.Vandenbas, Phd.Editor in cheif, **APA Dictionary of Psychology Association**: Washington D.C
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D. ve Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions. Corporate Governance: **The international journal of business in society.** 7(5):586-598.
- Arbak, Y.,Şanlı, A.Y ve Cakar,U., (2004). İş yerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması, **Yönetim Araştırmaları Dergisi,** Cilt 4, Sayı 1, ss.5-24
- Arpacı,U.D. ve Tekmen, E.E.,(2020). Örgütsel Destek Algısının Yapıcı Sapkın Davranışlar Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Düzenleyici Rolü, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 16, Yıl 16, Sayı 2
- Aslan. Ş.,Güzel.Ş.,(2016). Algılanan Örgütsel Destek, İş Özellikleri ve Kontrol Odağı Faktörlerinin İşgören Yabancılaşması Üzerine Etkileri,

Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administrative Sciences Cilt / Volume: 14, Sayı / N: 27, ss. / ss. 81-109,

- Atwater, L.E. (1988) "The relative importance of situational and individual variables in predictingleader behavior: The surprising impact of subordinate trust." , **Group and Organizational Studies**, 13, 290310, 1988
- Babcock, L., Laschever, S., Gelfand, M., & Small, D. (2003). Nice girls don't ask. **Harvard Business Review,** 81, 14–16
- Bachman, L.F. (2004). Statistical analyses for language assessment, Cambridge: **Cambridge University Press,** 11.
- Baltacı, K.I.,Özaydın, M.M. (2020). Eğitimin İşgücü Piyasasındaki Rolü Çerçevesinde Uyumsuz Eşleşme Olgusu: Türkiye İşgücü Piyasasına İlişkin Talep Yönlü Bir Değerlendirme, **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi** Third Sector Social Economic Review 55(1), s. 313-336
- Bandura, A.(2001). "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective".**Annual Review of Psychology**, C.52., No:1, s.1-26
- Baumert, A., Gollwitzer, M., Staubach, M., & Schmitt, M. (2011). Justice sensitivity and the processing of justice-related information. **European Journal of Personality,** 25, 386–397. doi: 10.1002/Per.800
- Baron, R. A. ve Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. **Aggressıve Behavior.** 22(3):161-173.
- Beechler, S., Woodward I.C. (2009). "The Global "War for Talent", **Journal of International Management**,15, ss.273-285.
- Beh, L. ve Rose, R.C. (2007) "Linking QWL and Job Performance: Implications for Organizations" **Performance Improvement,** 46(6): 30-35.
- Berry CM, Ones DS, and Sackett PR (2007) Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. **Journal of Applied Psychology** 92(2): 410–424.
- Bennett, R., & Stamper, C. L. (2001). Corporate citizenship and deviancy: A study of discretionary work behavior. **International Research in the Business Disciplines**, 3, 265-284

- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. **Journal of Applied Psychology,** 85(3), 349. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349
- Bettencourt, Lance A. (1997), "Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery," **Journal of Retailing** 73(3), 383-406.
- Bies, J.B., Shapiro, D.L., (1987). Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts, **Social Justice Research**, 1: 199-218.
- Bies, R. J., and T. M. Tripp. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), **Trust in Organizations**. London: Thousand Oaks
- Büyük.,S.S.(2019) "Biz Kuşağı Geliyor", Capital Arşiv, 2005, Çevrimiçi, **https://www.capital.com.tr/ekonomi/makro-ekonomi/biz-kusagi-geliyor,** Erişim Tarihi: 06.06.2019
- Blass, E. (2007). Talent Management Maximising Talent for Business Performance, Executive Summary, **Charted Management Institute and Ashridge Consulting.**
- Buchel, F., Battu H.(2003): "The theory of differential overqualification: Does it work?", **Scottish Journal of Political Economy**, C.50, No:1,s. 1-16.
- Börü, D. (2001), "Örgütlerde Güvenilir İnsan Yaratılmasında İlk Adım. Güvenilir İnsan Kim?" **Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri:**24-26 Mayıs 2001, 189-204.
- Brockner, J. (1990). Scope of Justice in the Workplace: How Survivors React to Co- Worker Layoffs. **Journal of social issues**, 46(1), pp. 95-106.
- Bromiley, P. Ve L.L. Cummings (1996), The Organizational Trust Inventory (OTI). Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), **Trust in Organizations: 302-319.**
- Brown, M. E., and L. K. Trevino. (2003). The influence of leadership styles on unethical conduct in work groups. **Paper (Best Paper Proceedings) presented at the Academy of Management Conference. Seattle.**
- Brown, T.A. : Confirmatory Factor Analysis for Applied Research, New York, **The Guilford Press,** 2006

- Byrne, D. (1971). The attraction paradigm. New York, NY: **Academic Press**
- Byrne, B. M. (2001). Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Mahwah, NJ: **Lawrence Erlbaum Associates.**
- Brynin, M., Lichtwardt, B. ve Longhi, S. (2006). Overqualification: major or minor mismatch?. ISER Working Paper 2006-17. **Colchester: University of Essex,**
- Campbell, V. ve Hirsh, W. (2013). Talent Management: A Four Step Apprroach, **Institute for Employment Studies,** Sovereign House Church Street Brighton BN1 1UJ, UK
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. **The Journal of Creative Behavior,** 43(3), 169-191.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, 34: 39-48.
- Cheney, G. (1983), "On The Various And Changing Meaning Of Organizational Membership: A Field Study Of Organizational Identification", **Communication Monographs,** 50, 342-362.
- Chirasha V., ve MahapaM . (2012). Analysis of the causes and impact of deviant behaviour in the workplace. The case of secretaries in state universities. **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences,** 3(5), pp. 415-421.
- Chartrand, J. M.(1991): "The Evolution of Trait-and-Factor Career Counseling: A Person× Environment Fit Approach", **Journal of Counseling & Development**, C.69, No:6, 1991, s. 518-524
- Chatman, A.J. (1989), "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", **Academy of Management Review**, 14(3), p.333-349.
- Chirasha, V., & Mahapa, M. (2012). An analysis of the causes and impact of deviant behavior in the workplace. The case of secretaries in state universities.

Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences, 3(5), 415-421.

- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J.Wesson, Christopher O. L. H. Porter and K. Yee Ng.; (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", **Journal of Applied Psyhology,** Vol.86, No.3, ss. 425-445.
- Cook, J. ve T. Wall (1980), "New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfillment", **Journal of Occupational Psychology,** 53, 39-52.
- Congregado, E., Iglesias, J., Millán, J. M., Román, C.(2016) : "Incidence, effects, dynamics and routes out of overqualification in Europe: a comprehensive analysis distinguishing by employment status", **Applied Economics**, C.48, No:5, s. 411-445.
- Cullen, M.J. and Sackett, P.R., (2003.) Personality and counterproductive workplace behavior. **Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations**, 14(2), 150- 182.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. **Psychological Review** , 83 (2), 85-113.
- Cropanzano, R., John C.H., Alicia A.G., and Paul T.(1997), The relationship of organizational politics and support to workbehaviors, attitudes, and stress , Journal of Organizational Behavior, 18(2), s.161.
- Cropanzano, R., & Randall, M. (1993). Injustice and workbehavior: A historical review. In R. Cropanzano (Ed.),Justice in the workplace: Approaching fainess in human resources management (pp. 3-20). **New Jersey Lawrence Erlbaum Associates.**
- Crumpacker, M.,J. M. Crumpacker.:(2007) Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?, **Public Personnel Management,** Cilt: 36, Sayı: 4, s.349-369

- Çiçek, I., Evcimen, İ.V., Biçer, İ.H.(2018): Örgütsel Bağlamda Kişi Grup Uyumu(Kurumsal Perspektif), **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi,** Cilt 14, Sayı 3, syf.669-730
- Dellande, Stephanie, Mary C. Gilly, and John L. Graham (2004), "Gaining Compliance and Losing Weight: The Role of the Service Provider in Health Care Services," **Journal of Marketing**, 68(July),s.78-91
- Demir, M. (2011) "İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi". **Ege Akademik Bakış,** Cilt 11, Sayı 3, Temmuz 2011, ss.453-464
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi.** 21(1):64-74.
- Demircan, N. (2004). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları". **Celal Bayar Üniversitesi Dergisi**, 10 (2), 139-150.
- Dodge, D. L. (1985). The Over-negativized conceptualization of deviance: A programmatic exploration**. Deviant Behavior 6:** 17-37.
- Dungan, J., Waytz, A., ve Young, L. (2015) The psychology of whistleblowing. **Current Opinion in Psychology**, 6(1): 129-133
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. **Academy of Management Review,** 24, 286-307.
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S., and Sowa, D., (1986)Perceived Organizational Support, **Journal of Applied Psychology**, Vol.7, s.501.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology,** 86(1), 42-51. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.42
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence**. Journal of Applied Psychology**, 94: 654-677
- Edwards, J.R.:(1991) "Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique", **International review of industrial and organizational psychology**, C.6, 1991, s. 283-357.

- Edwards, J.R., Shipp A. J.(2007) "The Relationship Between Person-Environment fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework", **Perspectives on organizational fit,** C.209, s. 4.
- Elangovan, A. (2001), "Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 22 No. 4, pp. 159-165.
- Erdem, F. (2003) Örgütsel Yaşamda Güven, Sosyal Bilimlerde Güven, **Vadi Yayınları,** Ankara.
- Erdsiek, D.(2016): "Overqualification of graduates: assessing the role of family background", **Journal for Labour Market Research,** C.49, No:3, 2016, s. 253-268.
- Erdogan,B., ve Bauer, T.N.(2009). Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment, **Journal of Applied Psychology**, Vol.94, No.2, pp. 557-565
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., Truxillo, D.M.(2011)"Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations", **Industrial and Organizational Psychology**, C.4, No:2,s. 215-232.
- Erdogan,B.,Eminoğulları,K.,Bauer,T.,Ellies, A.M.(2020). Perceived Overqualification at Work: Implications for Extra-Role Behaviors and Advice Network Centrality, **Journal of Management,**s.1-50
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. **Management Research Review,** 36, 828- 848. doi: 10.1108/MRR-06-2012-0136
- Eroğlu, A. (2008). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. (Ş. Kalaycı, Dü.) Ankara: **Asil Yayın Dağıtım.**
- Fagbohungbe, B. O., Akinbode, G. A., & Ayodeji, F. (2012). Organizational determinants of workplace deviant behaviors: An empirical analysis in Nigeria. **International Journal of Business and Management,** 7(5), 207-221

- Farzaneh, J., Farashah, A. D.ve Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB.**Personnel Review,** 43(5), 672-691
- Feldman, D.C., ve Weitz, B.A., (1991). "From The Invisible Hand to The Gladhand: Understanding a careerist orientation to work",**Human Resources Management,**C.30, No:2, s.237-257
- Feldman, D.C. (1996) "The nature, antecedents and consequences of underemployment", **Journal of Management,** C.22, No:3, s. 385-407.
- Ferguson, M.J. (2007), "Knowledge creation diffusion utilization", **unpublished PhD thesis**, Nashville, TN.
- Fine, S., Edward M(2017).: "Breaking the rules, not the law: The potential risks of counterproductive work behaviors among overqualified employees", **International Journal of Selection and Assessment,** C.25, No:4, s. 401- 405.
- Fine, S. ve Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the work force. **The International Journal of Human Resource Management,** 19(2): 346-355
- Fischer, R. & Smith, P. B. (2006). Who cares about justice? The moderating effect of values on the link between organizational justice and work behaviour. **Applied Psychology: An International Review**, 55, 541-562.
- Folger, Robert; (1977), "Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of "Voice" and Improvement on Experienced Inequity", **Journal of Personality and Social Psychology,** Vol.35, No.2, ss.108-119.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H.W. Beirhoff, R.L. Cohen & J. Greenberg (Eds.), **Justice in social relations (pp. 145162). New York: Plenum Press**
- Folger, Robert /Konocsky, Mary A (1989), "Effeets of Proeedural and Distributive Justiee on Reaeions to Pay Raise Deeisions," **Academy of Management Journal,** 32/1: 115-130.
- Folger, Robert/Cropanzano, Russell (1998), Organizational Justice and Human Resource Management **(London: SAGEPublieations).**
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. **Academy of Management Review,** 21, 1112-1142.

- Friedrichs, D. O. (2002). Occupational Crime, Occupational Deviance, and Workplace Crime: Sorting out the Difference. **Criminal Justice.** 2(3):243–256.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. **The Leadership Quarterly,** 22, 787-798. doi: 10.1016/j. leaqua.2011.05.015
- Frenette, M.(2004) "The overqualified Canadian graduate: the role of the academic program in the incidence, persistence, and economic returns to overqualification", **Economics of Education Review,** C.23, No:1, s. 29-45
- Galperin, B. L. ve Burke, R. J. (2006). Uncovering the Relationship Between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: An Exploratory study. **The International Journal of Human Resource Management,** 17(2), pp.331-347.
- Galperin, B. L. (2002). Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination of Canada and Mexico. **Unpublished doctoral dissertation, Concordia University**, Montreal, Canada.
- 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. http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00971.x
- Giacalone, R.A. ve Greenberg, J. (1997). Antisocial Behavior in Organizations. **Thousand Oaks, CA: Sage.**
- Görg, H. ve Strobl, E. (2003). The incidence of visible underemployment: Evidence for Trinidad and Tobago. **Journal of Development Studies, 39: 81–100.**
- Grasmick, H.G. ve Kobayashi, E. (2002). Workplace Deviance in Japan: Applying an Extended Model of Deterrence, **Deviant Behavior: An Interdisciplinary Journal,** 23: 21–43.
- Green,M.E.(2000) Beware and Prepare: The Government Workforce of the **Future Public Personnel Managment** ,29(4),435-443

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S., (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. **Journal of Management.** 26(3):463-488.
- Gruys., M.,L., ve Sackett.,P, R.(2003) Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior, **International Journal of Selection and Assesment Volume** 11, s. 30-42
- Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow" **Journal of Management,** Vol.16, s.399-432.
- Greenberg, J. (2004), "Stress fairness to fare no stress: managing workplace stress by promoting organisational justice", **Organisational Dynamics**, Vol. 33 No. 4, pp. 352-65
- Harari, M. B., Manapragada, A., Viswesvaran, C.(2017) : "Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification", **Journal of Vocational Behavior**, C.102, s. 28-47.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. **Academy of Management Journal,** 49, 305–325.
- Heinen, S.J., O'Neill. C.,(2004), "Managing Talent to Maximize Performance, **Employment Relations Today**" Vol:31, ss.67-82
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black, W. (1998) Multivariate data analysis. **5th Edition, Prentice Hall, New Jerse**
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.(2014).Multivariate Data Analysis ,**Seventh Edition Prentice Hall.**
- Henle, C. A. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. **Journal of Managerial Issues,** 17(2), 247-263.
- Hersch, J.(1995): "Optimal Mismatch and Promotions", **Economic Inquiry,** C.33, No:4, s. 611-624.

- Hoobler, J., Wayne, S., & Lemmon, G. (2009). Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. **Academy of Management Journal,** 52, 939–957.
- Hoffman, B. J.,& Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. **Journal of Vocational Behavior,** 68(3), 389-399.
- Holtz, B.B ve Harold, C.M.,(2013). Interpersonal justice and deviance: The moderating effects of interpersonal justice values and justice orientation, **Article in Journal of Management** · February 2013
- Holland, J.L.(1985) Making Vocational Choices: A Theory Of Careers, 1985, **Prentice-Hall.**
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. **Journal of Business Venturing**, 20, 641-661.
- Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K., Liu, S., Li, Y.(2015) : "There Are Lots of Big Fish in This Pond: The Role of Peer Overqualification on Task Significance, Perceived Fit, and Performance for Overqualified Employees", **Journal of Applied Psychology**, C.100, No:4, 2015, s. 1228-1238.
- Irak.,D.U., (2004) Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, **Türk Psikoloji Yazıları,** 7 (13)25-43
- James, K. (1993). The Social context of organizational justice : Cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. In R.Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace :Approaching fairness in human resources management (pp. 21-50). New Jersey: **Lawrence Erlbaum Associates**
- Jichuan Wang and Xiaoqian Wang (2012) Structural Equation Modeling: **Applications Using Mplus, West Sussex, UK, John Wiley&Sons Ltd.,** pp. 17-23.
- Jones, G.R. ve J. M George (1998), "The Experience And Evolution Of Trust: Implications For Cooperation And Teamwork", **Academy of Management Review,** 23:3.

- Johnson, W. R., Morrow, P. C., Johnson, G. J.(2002) : "An evaluation of a perceived overqualification scale across work settings", **The Journal of Psychology,** C.136, No:4, s. 425-441.
- Jones, D.A. and Skarlicki, D.P. (2005), "The effects of overhearing peers discuss an authority's reputation for fairness on reactions to subsequent treatment", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 90 No. 2, pp. 363-72.
- Judge, T. A., & Martocchio, J. J. (1995). The role of fairness orientation and supervisor attributions in absence disciplinary decisions. **Journal of Business and Psychology,** 10, 115-137.
- Karacaoğlu,K., ve Arslan,M.,(2018). Algılanan Aşırı Niteliklilik ve İş Tatmini İlişkisinde İyimserliğin Aracı Rolü: İstifa Eden veya Erken Emekli Olan Subaylar Üzerine Bir Araştırma, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,**Ocak 2019,Cilt: 33, sayı 1,syf.107-135
- Kelley, Scott W., James H. Donnelly, Jr., and Steven J. Skinner (1990), "Customer Participation in Service Production and Delivery," **Journal of Retailing,** 66(3), 315-35.
- Keskin, B.,(2020). "İstatistiksel Güç Bir Araştırmanın Sonuçlarına Etki Eder Mi ? Örneklem Büyüklüğüne Nasıl Karar Verilmeli?" **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Manisa Celal Bayar University Journal of Social Sciences 2020;** 18 (Armağan Sayısı); 157-174
- Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public-Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. **Public Administration Review**, 72(6), 830-840.
- Kura, K. M., Shamsudin, F. M., ve Chauhan, A. (2016) Organisational trust as a mediator between perceived organisational support and constructive deviance. **International Journal Of Business & Society**, 17(1): 1-18.
- Kravitz, D.A ve Martin, B.,(1986). Ringelmann Rediscovered: The Original Article, **Journal of Personality and Social Psychology** 1986, Vol. 50, No. 5, 936-941

- Kermally,S.,(2004) Developing and Managing Talent, **London: Thorogood Publishing**, s.51
- Kristof, A. L.(1996): "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications", **Personnel Psychology, C.49, No:1 , s. 1-49**
- Kristof-Brown, A.,L.,Zimmerman, R.D., Johnson E.C.(2005).Consequences of Individuals Fit at Work: A Meta-Analysis of Person –Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit, **Personnel Psychology**, C.58, No:2,s.281-342
- Kwok, C.K., Au, W.T. Ve Ho, J.M.C. (2005). Normative Controls And Self-Reported Counterproductive Behaviors in The Workplace in China, **Applied Psychology: An International Review**, 54 (4): 456–475.
- Lauver, K. J., Kristof-Brown, A.(2001)"Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit", **Journal of vocational behavior**, C.59, No:3,s. 454-470.
- Lawrence, T.B. and Robinson, S.L. (2007), "Ain't misbehavin: workplace deviance as organisational resistance", **Journal of Management**, Vol. 33 No. 3, pp. 378-94.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory ? In K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Willis (Eds.), Social exchange : Advances in theory and research (pp. 27-55). **New York :Plenum Press.**
- Lewis, R., Heckman R.,(2006) Talent Management: A Critical Review. **Human Resource management Review** 16, 139-154
- Lewicki, R.J. ve B.B.Bunker (1996), Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 114139, **Sage Publications, London**
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J., Wang, M. (2015) "Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model", **Journal of Organizational Behavior**, C.36, No:2, s. 250

- Lobene, E. V., Meade A. W.(2013): "The Effects of Career Calling and Perceived Overqualification on Work Outcomes for Primary and Secondary School Teachers", **Journal of Career Development,** C.40, No:6, 2013, s. 508-530.
- Lobene, E. V., Meade A. W., Pond S. B.(2015)"Perceived Overqualification: A Multi-Source Investigation of Psychological Predisposition and Contextual Triggers", **Journal of Psychology**, C.149, No:7, s. 684-710.
- Lockwood, N. R. (2006). "Talent Management: Driver for Organizational Success." **SHRM Research Report Quarterly.**
- Luksyte, A., Spitzmueller C.(2011): "Overqualified Women: What Can Be Done About This Potentially Bad Situation?", **Industrial and Organizational Psychology-Perspectives on Science and Practice**, C.4, No:2, s. 256-259
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Research notes. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. **Academy of Management Journal**, 35(3), 626-637
- Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, telative, and joint effects on employee performance and creativity. **Human Performance, 22, 128-142. doi: 10.1080/08959280902743501**
- Mangione, T. W., & Quinn, R. P. (1974). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. **Journal of Applied Psychology,** 1: 114-116.
- Marcus, B., Schuler, H., Quell, P. ve Hümpfner, G. (2002). Measuring counterproductivity: Development and initial validation of a German selfreport questionaire. **International journal of selection and assesment**, 10(1/2): 18-35
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? **Academy of Management Journal**, 48(5), 874- 888. doi: 10.5465/amj.2005.18803928
- Maynard, D. C., Joseph, T. A, Maynard, A. M.(2006) Underemployment, job attitudes, and turnover intentions, **Journal of Organizational Behavior**, C.27, No:4, s. 509-536

- Maynard, D. C. and Parfyonova, N. M. (2013). Perceived Overqualification and Withdrawal Behaviours: Examining The Roles of Job Attitudes and Work Values. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 86(3), 435-455.
- Maynard, D. C., Brondolo, E. M., Connelly, C. E., Sauer, C. E.(2015): "I'm Too Good for This Job: Narcissism's Role in the Experience of Overqualification", **Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale**, C.64, No:1, s. 208-232.
- McGregor, J., Tweed, J. ve Pech, R., (2004). Human Capital in the New Economy : Devil's Bergain?. **Journal of Intellectual Capital.** 5 (1), ss. 153-164
- McKee-Ryan, F. M., Harvey, J. (2011).I have a job, but…:A review of underemployment", **Journal of Management,** C.37, No:4, s. 962-996
- Meyer, J.P., Allen, N.J.(1991): A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment,**Human Resource Managment Review,**1, 61-89
- Mishra, A.K (1996), Organizational Responses to Crisis: the Role of Trust, Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Der), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 114-139, **sage Publications, London**
- Moir L.,(2001). What do we mean by corporate social responsibility?. Corporate Governance: **The international journal of business in society,** 1(2): 16-22.
- Morf, C. C., Rhodewalt,F.,(2001). Unraveling the Paradoxes of Narcissism: A Dynamic Self-Regulatory Processing Model, **Psychological Inquiry**, Vol. 12, No. 4, 177–196
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 6(3), 209-225.
- Moorman, R.H., (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence

Employee Citizenship?"**Journal of Applied Psychology,** Vol.76/6, s.845–855.

- Mulaik, S., A.,(2009). "**Foundations of Factor Analysis." 2nd Edition,** New York, s.241
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing. **Journal of Business Ethics.** 4(1): 1-16.
- Niehoff, Brian P. and Robert H. Moorman; (1993),"Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Ctizenship Behavior", **Academy of Management Journal,** Vol.36, No.3, ss.527-556.
- Nooteboom, B. (2003). The trust process. In B. Nooteboom and F. Six (Eds.), The Tust Process in Organizations. Cheltenham, **UK: MPG Books Ltd.**
- Nowotny, K.(2016): "Are Overqualified Migrants Self-Selected? Evidence from Central and Eastern European Countries", **Journal of Human Capital,** C.10, No:3, s. 303-346.
- Nyhan, R. C. Ve H. A. Marlowe; (1997), "Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory", **Evaluation Review**, 21 (5), Ss.614-635.
- Riasudeen,S., ve Narayanan,K.(2014), Relationship of Organizational Justice with Constructive Deviant Behavior in Manufacturing Organizations, **Prabandhan Indian Journal of Management** 7(4),February 2104
- Robinson, S. L. ve Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. C. L. Cooper ve D. M. Rousseau (Der.), **Trends in organizational behavior** Vol:5. John Wiley&Sons Ltd.
- Roy,L.J.,Bastounis,M., Poussard,J.M.(2012) Interactional Justice and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Negative Emotions, Social behavior and personality, **Society for Personality Research,** 2012, 40 (8), pp.1341-1355

- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of management journal,** 34(3), 487-516.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. **Academy of Management Review**, 39, 607-634
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. ve Glew, D. J. (1996) Organization-motivated agression: A research framework. **Academy of management executive,** 21(1): 225-253
- Organ, D.W.,(1988).**Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington,MA: Lexington
- Ostroff, C.,& Schulte, M. (2007). Multiple perspectives of fit in organizations across levels of analysis Ostroff, C., Judge. TA Perspectives on organizational fit (3-69) **New York Erlbaum.**
- Parker.S.,Wall. T.D.,Cordery. J.L.,(2001). Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design, **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** Vol:74, 2001,ss.413-440
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Schroeder, D. A., ve Piliavin, J. A.(2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. **Annual Review of Psychology**, 56: 365-392.
- Peiró, J. M., Agut, S., Grau, R.(2010) : "The Relationship Between Overeducation and Job Satisfaction Among Young Spanish Workers: The Role of Salary, Contract of Employment, and Work Experience", **Journal of Applied Social Psychology,** C.40, No:3, s. 666-689.
- Polat, S. (2011). Yetenek Yönetimi, [Elektronik versiyon]. **Dosya Ankara Sanayi Odası Yayın Organı**, Mayıs- Haziran 2011, 27-38.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople. **Journal of Applied Psychology.** 72(4):615-621.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**", 18(2):113 -130.

- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001) Örgütsel Davranış, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Eğitim, **Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları**
- Ulukök, E., Akın,A., ve Gökdeniz,İ., (2017): Algılanan Fazla Niteliklilik , İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research** Cilt: 10 Sayı: 54 Yıl: 2017 Volume: 10 Issue: 54 Year: 2017
- Üçok.D.I, ve Turgut.T,(2014): İstismarcı Yönetici Davranışının İş yerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9(3),163-
- Ünsal Akbıyık, B.S. (2016). Otelcilik sektöründe algılanan aşırı nitelikliliğin görev performansına etkisi: Alternatif iş fırsatlarının biçimlendirici değişken rolü. **Journal of Tourism Theory and Research**, 2(1), 19-29. DOI: 10.24288/jttr.202828
- Üstün.F, ve Balli.A.I.K,(2017) **Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Örnek Olay Çalışması**,s.20-38
- Reingold, J. (2009). The new jobless. Fortune Magazine Retrieved from, **http://money.cnn.com/2009/02/02/news/economy/jobless_complete.fortune, (Erişim Tarihi: 08 Eylül 2017).**
- Pierce, J. L., ve Furo, C. A. (1991). Employee Ownership: Implications for Management.**Organizational Dynamics**, 18(3), 32-43.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (2000), Development of a Measure of Workplace Deviance, **Journal of Applied Psychology** Vol. 85, No. 3, 349-360
- Rahim, A. R. A., & Nasurdin, A. M. (2008). Trust in organizational and workplace deviant behaviour**. Gadjah Mada International Journal of Business**, 10, 211-235.

- Robbins, D. L., & Galperin, B. L. (2010). Constructive deviance: striving toward organizational change in healthcare. **Journal of Management & Marketing Research,** 5, 1-11.
- 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.
- Rothwell, W.J.(2005) Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within(Third Edition).**American Management**
- Russell, Z. A., Ferris, G. R., Thompson, K. W.(2016), Sikora, D. M. "Overqualified human resources, career development experiences, and work outcomes: Leveraging an underutilized resource with political skill", **Human Resource Management Review,** C.26, No:2, s. 125-135.
- Sackett, P. R., ve DeVore, C. J. (2001). Counterproductive Behaviors at Work. İçinde Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. ve Viswesvaran, C. (Eds.), **Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: (ss. 145-164). London: Sage.**
- Sagarin, E. (1985)**Positive Deviance: An Oxymoron. Deviant Behavior**, 6: 169-181.
- Schwarzwald, Joseph/KOSLOWSKY, Meni/SHALlT, Boaz (1992). "A Field Study of Employee's Attitudes and Behaviors Af ter Promotion Decisions," **Journal of Applied Psychology**, 4:511-514.
- Sims, L.R. (2010), "A study of deviance as a retaliatory response to organisational power", **Journal of Business Ethics**, Vol. 92 No. 4, pp. 553-63.
- Shockley-Zalabak, P. Ellis K. ve G. Winograd (2000), "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", **Organization Development Journal,** Vol 18:4
- Scanlon, B. K. & Keys, B. (1983). Management and organizational behavior. **New York: John Wiley and Sons,**

- Scherer, R. F., Wiebe, F. A., Luther, D. C., & Adams, J. S. (1988). Dimensionality of coping: factor stability using the ways of coping questionnarie. **Psychological Report,** 62(3), 763-770.
- Schneider, B(1987): **The people make the place, Personnel psychology**, C.40, No:3, 1987, s. 437-453
- Sezgin, F. (2006), İlköğretim okulu öğretmenlerinin birey- örgüt değer uyumuna ilişkin algıları, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 48: 557-583
- Skarlicki, D.P. ve Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. **Journal of Applied Psychology.** 82(3):434-443.
- Smith, B. T., Smith, P. M., Etches, J., Mustard, C. A.(2012) : "Overqualification and Risk of All-cause and Cardiovascular Mortality: Evidence From the Canadian Census Mortality Follow-up Study (1991-2001)", **Canadian Journal of Public Health-Revue Canadienne De Sante Publique,** C.103, No:4, s. E297-E302.
- Spector,P.E.,(1997): Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes and Consequences . **Thousand Oaks, CA: Sage.**
- Støren, L. A., Wiers-Jenssen, J. (2010) "Foreign Diploma Versus Immigrant Background Determinants of Labour Market Success or Failure?", **Journal of Studies in International Education,** C.14, No:1, s. 29-49.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. **American Behavioral Scientist**, 47(6), 828-847 http://dx.doi.org/10.1177/0002764203260212
- Staples, D.S. & Zhao, L. (2006), The effects of cultural diversity in virtual teams versus face to face teams, **Group Decision and Negotiation**, 15(4), 389-406
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. In K. Cameron, J. Dutton & R. Quinn (Eds.), **Positive organizational scholarship** (pp. 207-224). San Francisco: Berrett-Koehler.

- Şendoğdu, A.A., ve Koçyiğit,N.(2021) Aşırı Vasıflılık Algısına İş Dünyasının Yanıtı, **International Journal of Tourism and Social Research**Year: 2021, Issue: 6, Çatalhöyük, s.45-60
- Thibaut, John and Laurens Walker; (1978), "A Theory of Procedure", **California Law Review**, Vol.66, Issue.3, ss.541- 566.
- Tom, V. R. (1971). **The role of personality and organizational images in the recruiting process. Organizational Behavior and Human Performance,** 6(5), 573-592.
- Tompkins P.K. ve G. Cheney (1983), "Account Analysis of Organization: Decision Making and Identification". L.L. Putnam ve M.E. Pacanowski (Der). Communication and Organization: An Interpretive Approach, **Beverly Hills, CA:Sage, 123-146.**
- Tüzün, İ.K.(2007): Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, **Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi,** s. 93-118
- Uçar.Z., (2016). Kontrol Algısı-Psikolojik Sahiplenme İlişkisi Üzerinde Algılanan Aşırı Vasıflılığın Düzenleyicilik Etkisi. **International Journal of Applied Business and Management Studies** ; Vol 1,No 1.
- Uyargil, C.(2018). "**İş Analizi ve İş Dizaynı", İnsan Kaynakları Yönetimi, Editörler:Cavide Uyargil** v.d., 8. Baskı,2018,ss.51-59
- Thompson, K. W., Shea, T. H., Sikora, D. M., Perrewé, P. L., Ferris, G. R.(2013) "Rethinking underemployment and overqualification in organizations: The not so ugly truth", **Business Horizons,** C.56, No:1, s. 113-121.
- Tziner, A. , Fein, E., Sharoni, G. Bar-Hen, P., and Nord, T. (2010). Constructive Deviance, Leader-Member Exchange, and Confidence in Appraisal: How do They Interrelate, if at All? **Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizacuones,** 26: 95-100.
- Torraco, R.J. (2002). Work Design Theory: A Review and Critique With Implications for Human Resource Development. **Human Resource Development Review,** 1, ss..87-109

- Triana, M. D.(2011): "A Woman's Place and a Man's Duty: How Gender Role Incongruence in One's Family Life Can Result in Home-Related Spillover Discrimination at Work", **Journal of Business and Psychology**, C.26, No:1, s. 71-86.
- Turunç,Ö. Ve Çelik, M.(2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, **Yönetim ve Ekonomi, Cilt 17, Sayı 2, Celal Bayar Üniversitesi**, s 184-206
- Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations integrating and moving forward. **Journal of Management**, **1-56.** http://dx.doi.org/10.1177/0149206313475816
- Vaghefi, I., Lapointe, L.,(2012). Information Technology and Social Loafing: A Qualitative Investigation, **Thirty Third International Conference on Information Systems,** Orlando,2012, s. 1-11
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. **Journal of Business Ethics,** 41(4), 349-360
- Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and Ethical Climates on misconduct at Work. **Journal of Business Ethics.** 29(4):325-337.
- Vardi, Y. ve Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. **Organization science,** 7(2): 151-165
- Ventegodt,S., Anderson,N.J. ve Joav Merrick ,J.(2003). The Life Mission Theory III.Theory of Talent, **The Scientific World Journal** ,(3),1286-1293
- Verhaest, D., ve Verhofstadt, E.(2015) Overeducation and Job Satisfaction: The Role of Job Demands and Control, **International Journal of Manpower,**C.37,No:3, s.456-473
- Wald, S. (2005). The Impact of Overqualification on Job Search. **International Journal of Manpower,** 26(2), 140-156
- Wald, S., Fang, T.(2008) : "Overeducated Immigrants in the Canadian Labour Market: Evidence from the Workplace and Employee Survey", **Canadian Public Policy-Analyse De Politiques**, C.34, No:4, s. 457-479.

- Warren, D. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. **Academy of Management Review**, 28: 622-632.
- Wassermann, M., Fujishiro, K., Hoppe, A. (2017): "The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter?", **International Journal of Intercultural Relations,** C.61, s. 77-87
- Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., & Sablynski, C. J. (2007). When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. **Journal of Managerial Psychology,**22(2), 203-219
- Wu, C. H., Tian, A. W., Luksyte, A., Spitzmueller, C.(2017) : "On the association between perceived overqualification and adaptive behavior", **Personnel Review**, C.46, No:2, s. 339-354.
- WIIG, Karl M. (1997), "Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go**?", Expert Systems With Applications**, Vol. 13, No. 1; 1-14.
- Vaisey, S. (2006). Education and its discontents: overqualification in America, **1972–2002. Social Forces, 85: 835– 864.**
- Vilela, B. B., González, J. A. V., & Ferrín, P. F. (2008). Person–organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor–salesperson data set in a Spanish context. **Industrial Marketing Management,**37(8), 1005-1019.
- Vogel, R.M., Feldman D.C.(2009): "Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit", **Journal of vocational behavior**, C.75, No:1, 2009, s. 68-81.
- Yalap,O., ve Polatçı,S.,(2019) Yapıcı Sapma Davranışlarının Öncülleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, **Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.78-92
- Yalçın,M.(2020): Yetenek Yönetiminde Kuşaklar ve İş Tatmini, **İksad Publishing House,** s. 20

- Yelkikalan. ve Altın,E.(2010) "Farklı Kuşakların Yönetimi", **ÇOMÜBİİBFYBD,** C. 8, S. 2, s. 13-17
- Ye, X., Li, L., Tan, X.(2017) : "Organizational support Mechanisms to affect perceived overqualification on turnover intentions: a study of Chinese repatriates in multinational enterprises**", Employee Relations,** C.39, No:7, s. 918-934
- Yi, Y., Gong, T.,(2006), The Antecedents and Consequences of Service Customer Citizenship and Badness Behavior, **Seoul Journal of Business Volume 12, Number 2** (December 2006), s.145-164
- Yıldırım F., (2007), "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 62:1, ss. 253-278.
- Yıldız, M. L. (2013). Algılanan Kişi-örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi. **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, 34(1), 153-173.
- Yıldız, B. ve Çakı, N.(2018). Algılanan Örgütsel Desteğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Bireysel Şükranın Aracı Rolü. **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 32, Denizli,s.69-86
- Yıldız, B.ve Ayaz Arda.Ö., (2018). İyi Bir Asker Mi? İyi Bir İllüzyonist Mi? Kariyerizm ile Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkide İşten Ayrılma Niyetinin Rolü. **Business and Economic Research Journal** , Volume 9, Number 1, pp 151-167
- Yıldız, B. ,Yıldız,H., Erat, S., Alpkan, L.(2015), Risk Alma Eğilimi ile Yapıcı Sapkın Davranışlar Arasındaki İlişkide Ağ Kurma Kabiliyetini Mediator Etkisi.23.**Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi** ,14-16 Mayıs ,Muğla
- Yıldız, B., Alpkan, L., Ateş, H.,Sezen, B.,(2015) Determinants of Constructive Deviance: The Mediator Role of Psychological Ownership, **International Business Research ; Vol.8, No.4;ISSN 1913-9004 Published by Canadian Center of Science and Education**

- Yıldız, B., ve Ayaz Arda, Ö., (2018).Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Yenilikçi İş yeri Davranışları Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Rolü, **Journal of Management and Economics Research**, Cilt: 16, Sayı:2 ,pp.141-161
- Yılmaz , M. (2013). Küreselleşmenin Oluşumuna Zemin Hazırladığı Yeni Ekonomik Anlayış: Bilgi Ekonomisi, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** Cilt:27, Sayı:1, 2013, ss. 241-255.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E.,Marquez, E., Colón Gruñeiro,P.(2015) "Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees", **International Journal of Sociology and Social Policy**, C.35, No:1-2,s. 91-106.
- Zheng, B., Wang Z.(2017).Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Organizational Learning , **Social Behavior and Personality, C. 45 , No: 10, s. 1675-1690 Bilimler Dergisi,** Cilt:27, Sayı:1, 2013, ss. 241-255.
- Zhang, M. J., Law, K. S., & Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. **Journal of Organizational Behavior**, 37(1), 61–84
- Zhu, Q. ve Chen, W. (2005), "Measuring Index and Models with Employee-Organization Value Fit",**China Industrial Economy**, (5), 88-95.
- Zvonkovic, A.M. (1988). Underemployment: Individual and marital adjustment to income loss. **Lifestyles: Family and Economic Issues,** 9: 161-178.

Kitaplar:

- Beril Durmuş, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko,(2011) Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, **Beta Yayınları,** 4. Baskı, İstanbul, 2011
- Cohen, J. (1988). **Statistical power analysis for the behavioral sciences. 2nd.**
- Constant D. Beugre (1998): Managing Fairness in Organizations, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, **Connecticut, London**

- Edward G.(1987): Carmines and Richard A. Zeller, Reliability and Validity Assessment**, Ninth Printing, USA, Sage Publications**,
- Akar F.,(2015), Yetenek Yönetimi, Ankara, **İmge Kitabevi Yayınları**,
- Parsons, F.,(1909), Choosing A Vocation, London, **Gay and Hancock,**
- Şencan, H.,(2007), Sosyal ve Davranış Bilimlerde Bilimsel Araştırma, Ankara, **Seçkin Yayıncılık**,
- Kayış, A.,(2009), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ed.Şeref Kalaycı, **Asil Yayım, 4.Baskı: Ankara,**
- Kurtuluş, K.,(2008) Pazarlama Araştırmaları (9. b.). **İstanbul: Filiz Kitabevi,**
- Kuzgün, Y.,(2006), Meslek Gelişimi ve Danışmanlığı.(İkinci Baskı). Ankara, **Nobel Yayıncılık**,
- Mirze, S.K.,(2016): İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma Sosyal, İnsani ve Fiziki Yapılandırma, **Beta Yayınevi,**
- Öner, N.,(2012) Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testlerden Örnekler Bir Başvuru Kaynağı, 7. Baskı, İstanbul, **Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi**,
- Çinko,M., Sipahi,B., Yurtkoru,E.,S.,(2008) Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, İstanbul, **Beta Yayıncılık,**
- Ural, A., Kılıç,İ.,(2011) Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, **Detay Yayıncılık**, Ankara,
- Koçel T.,(2005) İşletme Yöneticiliği, İstanbul, **Arıkan Basım Yayım**, Ekim
- Bozkurt,V.,(2000) Enformasyon Toplumu ve Türkiye, İstanbul: **Sistem Yayıncılık,**
- Castellano,G.W.,(2016) 21.Yüzyıl İş Gücü Adanmışlığı için Uygulamalar Değişen İş Yerinde Yetenek Yönetiminin Zorlukları, Çev:Doç.Dr. Özlem Kunday,Yayın No:1672,**Nobel Yayıncılık,**

Tezler:

- Aksoy,E.Ş. (2016). İş yerinde Makyavelizm ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Kütahya İli Banka Personeli Üzerine Bir Uygulama, **Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.**
- Aydın, E.(2018).Özdeşleşme Kaynakları ile İş Yeri Sapma Davranışı İlişkisinde Kimlik Belirginliğinin Rolü, **Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi**

- Erden., S.,(2012): Küresel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma, **Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi**
- Koçoğlu, M.,(2012) Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgütsel Desteği, Kariyer Tatmininde ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, **Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi,**
- Metzler, Vicki L. (2005). Organizational culture: finding the right fit, unpublished **doctoral thesis, Templete University**
- Uysal.B., (2014). Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Çerçevesinde İş Dizaynı ve İş Özelliklerinin Proaktif İş Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, **Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi**
- Yalçın., M.,(2019). Yetenek Yönetimi Algısının X ve Y Kuşaklarının İş Tatminlerine Etkisi, **Doktora Tezi,** s. 19
- Yıldız, B. (2015). The Antecedents of Constructive and Destructive Deviant Workplace Behaviors", **Doktora Tezi, Kocaeli Gebze Technical University**

EKLER

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket İstanbul Üniversitesi Yönetim ve Strateji doktora programı kapsamında Prof. Dr. Esra Nemli Çalışkan'ın danışmanlığı tarafından yürütülen doktora tez çalışmasının bir parçasıdır. Soruların anlaşılmaması durumunda lütfen iletişime geçmekten tereddüt etmeyin.

Ankete vereceğiniz yanıtlar bizim için oldukça değerlidir. Veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, kişisel verileriniz başka kimse ile paylaşılmayacaktır. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Aynur Şen
İstanbul Üniversitesi
Yönetim ve Strateji Doktora Programı
Tel: 0530 937 70 36
E-posta: Aynur.sezer@gmail.com

Tarih ve Sayı: 20.06.2022-954001

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı



Sayı :E-35980450-663.05-954001
Konu :Aynur ŞEN

Sayın Aynur ŞEN

İlgi : 05.04.2022 tarihli, 847628 sayılı yazı

Sorumlu araştırıcılığını üstlendiğiniz 2022/137 dosya numaralı "Yetenek Yönetimi Çerçevesinde Aşırı Niteliklilik Algısı ve Rol Dışı İş Davranışları İlişkisi: Bir Uygulama" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 25.05.2022 tarih ve 04 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Tablo 46: Anket Soru Formları

ALGILANAN AŞIRI NİTELİKLİLİK ANLAYIŞI- SORU FORMLARI
Sahip olduğum işim daha az eğitim gerektirir.(işini küçük görme boyutu)
Çalışmış olduğum kurumda başarılı olmak için sahip olduğum iş deneyimine gerek bulunmamaktadır. (işini küçük görme boyutu)
Yapmış olduğum işin için gerekli olmayan becerilere sahibim(kendini üstün görme boyutu)
Benden daha az eğitime sahip biri işimde iyi performans sergileyebilir.(işini küçük görme boyutu)
Önceki çalıştığım kurumdaki iş tecrübem bu işte tam olarak kullanılmıyor.(işini küçük görme boyutu)
Yapmış olduğum işi gerçekleştirmek için gerekenden çok daha fazla bilgiye sahibim.(kendini üstün görme boyutu)
İşimin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahibim.(kendini üstün görme boyutu)
Benden daha yetersiz iş deneyimine sahip olan birisi de benim yaptığım işi gerçekleştirebilir. (işini küçük görme boyutu)
İşi yapmak için gerekenden daha fazla kabiliyete& beceriye sahibim.(kendini üstün görme boyutu)

YAPICI ROL DIŞI İŞYERİ DAVRANIŞI SORU FORMLARI
İşimin gereğini yerine getirmek için kuralları çiğnerim ya da esnetirim.(Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İşyeri Davranışı)
Bir sorunu çözmek amacıyla kurumun kural ve usullerine aykırı davranırım.(Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İşyeri Davranışı)
Bir müşterinin veya hizmet verdiğim kişinin sorununu çözmek için kurumun kural ve usullerine uymam.(Örgütsel Rol Dışı Yapıcı İşyeri Davranışı)
Bir müşterinin veya hizmet verdiğim kişinin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak için bir kuralı esnettiğim oldu.(Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İşyeri Davranışı)
Bir sorunu çözüme kavuşturmak için işlevsel olmayan ya da işe yaramayan kurum içi kural kaidelere aykırı davranırım.(Örgütsel Yapıcı Rol Dışı İşyeri Davranışı)
Olumlu yönde kurumsal bir değişim gerçekleştirmek niyetiyle iş arkadaşlarımın yanlış bir hareket veya davranışını üstlerime bildiririm.(Kişilerarası yapıcı rol dışı işyeri davranışı)
İş yapma biçiminin iyileştirilmesi için amirimin talimatlarını yerine getirmem.(Kişilerarası yapıcı rol dışı işyeri davranışı)
Mevcut iş yapma biçiminin iyileştirilmesi amacıyla, çalışma grubumdaki iş arkadaşlarımla ters düşerim. (Kişilerarası yapıcı rol dışı işyeri davranışı)
Daha verimli bir performans sergilemek için amirimin talimatlarına uymam. (Kişilerarası yapıcı rol dışı işyeri davranışı)

YIKICI ROL DIŞI İŞYERİ DAVRANIŞI SORU FORMLARI

İşyerimde bazı kişilere karşı alaycı davranabilirim(Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışları)
İşyerimde birine karşı incitici davranabilirim(Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışları)
İşyerimde kişilerin etnik, dini veya ırksal yönleri ile ilişkili konuşabilirim (Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışları)
İşyerimde birilerine kötü söz söyleyebilirim(Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışları)
İşyerimde birilerine kötü şaka yapabilirim(Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışları)
İşyerimde birine karşı kaba davranabilirim(Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışları)
İş yerimdeki birini herkesin içinde utandırabilirim. (Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışları)
İzin almaksızın işyerimden bir eşya alabilirim.(Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışı)
Çalışmak için harcayacağım zamanı hayal kurma ya da dalgınlıkla geçirebilirim.(Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışı)
Kurum içerisinde işletme masraflarından çok daha fazla kazanç elde edebilmek için bir makbuz üzerinde değişiklik sağlayabilirim.(Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışı)
İş yerinde müsaade edilen sürelerin dışında ek ve uzun molalar veririm.(Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışı)
İzin almaksızın işe geç gelebilirim.(Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışı)
Yöneticimin talimatlarına uymada ihmalkar davranabilirim.(Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışı)
Kasıtlı olarak çalışabileceğimden daha yavaş çalışırım.(Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışı)
Şirket gizli bilgileri hakkında yetkisiz bir kişiyle konuyu tartışırım(Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışı)
İş yerinde yasadışı bir ilaç veya alkol tüketebilirim (Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışı)
İşlerime çok fazla çaba harcamam (Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışı)
Fazla mesai almak için işimi ağırdan alırım. (Örgütsel Yıkıcı Dışı İşyeri Davranışı)
Çalışma ortamımı temiz kullanmam.(Örgütsel Yıkıcı Rol Dışı İşyeri Davranışı)

ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİN SORU FORMLARI

Çalışma programım adildir. (Dağıtımsal Adalet)
İşim karşılığında almış olduğum ücretimin adil olduğunu düşünüyorum (Dağıtımsal Adalet)
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum (Dağıtımsal Adalet)
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım (Dağıtımsal Adalet)
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.(İşlemsel Adalet)
Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.(İşlemsel Adalet)
Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.(İşlemsel Adalet)
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.(İşlemsel Adalet)
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır.(İşlemsel Adalet)
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.(İşlemsel Adalet)
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.(Etkileşimsel Adalet)
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.(Etkileşimsel Adalet)
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.(Etkileşimsel Adalet)
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.(Etkileşimsel Adalet)
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.(Etkileşimsel Adalet)
Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar. (Etkileşimsel Adalet)
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler. (Etkileşimsel Adalet)
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.(Etkileşimsel Adalet)
Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.(Etkileşimsel Adalet)

ÖRGÜTSEL GÜVENE İLİŞKİN SORU FORMLARI

Yöneticimin isiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.(Yönetime & Yöneticiye Güven)
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.(Yönetime & Yöneticiye Güven)
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.(Yönetime & Yöneticiye Güven)
Yöneticimin isini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır. (Yönetime & Yöneticiye Güven)
Yöneticimin isiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır (Yönetime & Yöneticiye Güven)
Yöneticimin isi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır. (Yönetime & Yöneticiye Güven)
Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.(Yönetime & Yöneticiye Güven)
Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır (Yönetime & Yöneticiye Güven)
Bu işletmede birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir (Örgüte Güven)
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir (Örgüte Güven)
Bu işletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır. (Örgüte Güven)
Bu işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.(Örgüte Güven)

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz	1)Kadın 2)Erkek
Yaşınız	……
Medeni Durumunuz	1)Evli 2)Bekar
Eğitim Düzeyiniz	1)Lise 2)Yüksek Okul 3)Lisans 4)Lisans Üstü
Meslekteki Çalışma Süreniz	1)1-5 Yıl 2)6-10 Yıl 3)11-15 Yıl 4)16-20 Yıl 5)21 Yıl ve Üzeri
Hangi Kurumda Çalışıyorsunuz	1)Kamu 2)Özel

Tablo 47: Ölçeklerin Özeti

Değişken	Ölçüm Araçları	Madde Sayısı
Algılanan Aşırı Niteliklilik Ölçeği	Maynard, D. C., Joseph, T. A, Maynard, A. M.(2006)	9
Yapıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları Ölçeği	Galperin, B. L. (2012).	9
Yıkıcı Rol Dışı İş yeri Davranışları Ölçeği	Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (2000),	19
Örgütsel Adalet Ölçeği	Niehoff ve Moorman (1993)	20
Örgütsel Güven	Nyhan, R. C. Ve H. A. Marlowe; (1997),	12

ÖZGEÇMİŞ

2009 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun olduktan sonra aynı yıl Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon bilim dalında yüksek lisans yapmıştır. 2011 yılından itibaren Marsh & McLennan şirketler grubunda Kıdemli Müşteri İlişkileri Müdürü olarak çalışmaktadır. Yüksek lisans eğitimini Prof. Dr. Şadi Can Saruhan danışmalığı tarafından "Kurumsal Yönetişim ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama" isimli çalışma ile tamamlamıştır.