

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI
İLE İLİŞKİNDE ÇALIŞAN SESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ceren ÇOLAK

2000007613

Anabilim Dalı: Psikoloji
Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Mine TÜRKER

OCAK 2024

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI
İLE İLİŞKİNDE ÇALIŞAN SESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ceren ÇOLAK

2000007613

Anabilim Dalı: Psikoloji
Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mine TÜRKER

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Esma Figen KARADAYI

Doç. Dr. Melis Seray ÖZDEN YILDIRIM

OCAK 2024

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın başlangıcından bugüne kadar geçen süreçte destekleriyle beni cesaretlendiren, bilgi ve görüşlerini paylaşarak bana rehberlik eden tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mine TÜRKER'e çalışmama kattığı emekler için teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamı gerçekleştirdiğim hastanenin başhekimine, sağlık bakım hizmetleri müdürüne, birim sorumlularına ve araştırmama katkı sunan tüm hastane çalışanlarına teşekkür ederim.

Ömrüm boyunca beni destekleyen, her zaman yanımda olan annem Cansel ÇOLAK ve babam Hakkı ÇOLAK'a, zor anlarımda bana yol gösteren kardeşim İlteriş Kağan ÇOLAK'a, çalışmamın her aşamasında motivasyonumu artıran değerli arkadaşlarım Merve, Neslihan, Kader ve Beyza'ya içtenlikle teşekkür ederim. Sizlerden gördüğüm destek ve aldığım motivasyon, bu çalışmanın başarılı bir şekilde tamamlanmasında büyük bir rol oynadı.

Ocak, 2024

Ceren Çolak

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. Psikolojik Sermaye.....	3
2.1.1. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış	6
2.1.2 Pozitif Psikolojik Sermaye	10
2.1.3 Pozitif Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri.....	13
2.1.3.1. Umut.....	13
2.1.3.2. İyimserlik	16
2.1.3.3. Dayanıklılık.....	19
2.1.3.4. Öz Yeterlilik.....	23
2.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	26
2.2.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları ve Sınıflandırılması.....	30
2.2.1.1. Kötüye Kullanma	32
2.2.1.2. Üretimden Sapma.....	33
2.2.1.3. Sabotaj.....	33
2.2.1.4. Hırsızlık.....	34
2.2.1.5. Geri Çekilme	34
2.2.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar	34
2.2.2.1. Sosyal Öğrenme Kuramı	35
2.2.2.2. Sosyalleşme- Normatif Etkiler Yaklaşımı	36
2.2.2.3. Nedensel Mantık Yaklaşımı	36
2.2.2.4. Duygu Merkezli Model	37

2.2.3 Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Belirleyicileri	38
2.2.3.1. Bireysel Belirleyiciler	39
2.2.3.1.1. Demografik Faktörler	39
2.2.3.1.2. Kişilik Özellikleri ve Kişisel Eğilimler	40
2.2.3.2. Durumsal Belirleyiciler	41
2.2.3.2.1. Örgütsel Koşullar.....	41
2.2.3.2.2. İşin Nitelikleri.....	42
2.2.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Sonuçları ve Önlenmesi	43
2.3. Çalışan Sesi	45
2.3.1. Çalışan Sesi ile İlişkili Kuramlar	52
2.3.1.1. Sosyal Mübadele Kuramı	52
2.3.1.2. Planlanmış Davranış Kuramı	53
2.3.1.3. Beklenti Kuramı	54
2.3.1.4. Sessizlik Sarmalı Kuramı	54
2.3.2. Çalışan Sesini Etkileyen Faktörler.....	55
2.3.2.1. Bağlamsal Faktörler	55
2.3.2.1.1. Örgüt Yapısı	55
2.3.2.1.2. Örgüt Kültürü	56
2.3.2.1.3. İş Grubu Büyüklüğü ve Yapısı	56
2.3.2.1.4. Ortak İnançlar	57
2.3.2.1.5. Yönetici ile İlişkiler	57
2.3.2.1.6. Liderlik Tarzları ve Lider Sayısı	58
2.3.2.2. Bireysel Faktörler.....	59
2.3.2.2.1. İş Tutumları	59
2.3.2.2.2. Kişilik ve Demografik Özellikler	59
2.3.2.2.3. Kısa veya Uzun Dönem Çalışma.....	59
2.3.2.2.4. Pozisyon ve Statü	60
2.3.2.2.5. Deneyim, Performans ve Rol Tanımları.....	60
2.3.3. Çalışan Sesinin Sonuçları	61
3. YÖNTEM.....	64
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	64
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	65
3.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme.....	66
3.4. Veri Toplama Araçları.....	66

3.4.1. Demografik Bilgi Formu	66
3.4.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği	66
3.4.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği	67
3.4.4. Çalışan Sesi Ölçeği	67
3.5. Kullanılan İstatistiksel Analizler	67
4. BULGULAR	68
4.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular	68
4.2. Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri	69
4.2.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri	70
4.2.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri	73
4.2.3. Çalışan Sesi Ölçeği Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri	76
4.3. Ölçeklerin Normallik Testlerine İlişkin Bulgular	77
4.4. Ölçeklere Ait Betimleyici İstatistikler	78
4.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	79
4.6. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	80
4.7. Düzenleyici Etki Analizi	89
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	91
KAYNAKÇA	100

TABLO LİSTESİ

Tablo 4.1. Katılımcılara Ait Betimleyici İstatistikler	68
Tablo 4.2. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Test Değerleri	71
Tablo 4.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Özdeğer ve Varyans Değerleri	71
Tablo 4.4. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlilik Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları	71
Tablo 4.5. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Ait KMO ve Bartlett Test Değerleri	74
Tablo 4.6. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğine Ait Özdeğer ve Varyans Değerleri	74
Tablo 4.7. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğine Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlilik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları	74
Tablo 4.8. Çalışan Sesi Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Test Değerleri	76
Tablo 4.9. Çalışan Sesi Ölçeğine Ait Özdeğer ve Varyans Değerleri	76
Tablo 4.10. Çalışan Sesi Ölçeğine Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlilik ve Madde Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları	77
Tablo 4.11. Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	78
Tablo 4.12. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler	78
Tablo 4.13. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	79
Tablo 4.14. Cinsiyete Göre Psikolojik Sermaye, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Sesi ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	80
Tablo 4.15. Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Sesi ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	81
Tablo 4.16. Medeni Duruma Göre Psikolojik Sermaye, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Sesi ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	82
Tablo 4.17. Eğitim Düzeylerine Göre Psikolojik Sermaye, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Sesi ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	83
Tablo 4.18. Kurumda Çalışma Süresine Göre Psikolojik Sermaye, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Sesi ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	85

Tablo 4.19. Toplam Çalışma Süresine Göre Psikolojik Sermaye, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Sesi ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	86
Tablo 4.20. Göreve Göre Psikolojik Sermaye, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Sesi ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	87
Tablo 4.21. Düzenleyici Etkiyi Gösteren Yol Analizleri Sonuçları	90



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Rekabet Avantajı İçin Sermayenin Genişletilmesi	11
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	65
Şekil 4.1. Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı.....	89



KISALTMALAR

ÇS: Çalışan Sesi

PS: Psikolojik Sermaye

İY: İşle İlgili Yeterlilik

ÜKİD: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

ÖÇZ: Örgüte ve Çalışanlara Zarar Verme

GÇ: Geri Çekilme

Vd.: Ve diğerleri

Enstitüsü	:	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Dalı	:	Psikoloji Anabilim Dalı
Programı	:	Endüstri ve Örgüt Psikolojisi
Tez Danışmanı	:	Dr. Öğretim Üyesi Mine TÜRKER
Tez Türü ve Tarihi	:	Yüksek Lisans – Ocak 2024

ÖZET

PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI İLE İLİŞKİSİNDE ÇALIŞAN SESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Ceren Çolak

Bu araştırmanın amacı, çalışanların psikolojik sermayelerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile arasındaki ilişkide çalışan sesinin düzenleyici rolünün belirlenmesidir. Bu doğrultuda psikolojik sermaye, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve çalışan sesi kavramlarına ilişkin yazın sunulmuş ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için uygun analizler yapılmıştır. Araştırma, Sivas İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı bir devlet hastanesinde çeşitli ünvanlarla görev yapmakta olan 327 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Uygulanan analizler sonucunda, psikolojik sermaye ile çalışan sesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki; psikolojik sermaye ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile çalışan sesi arasındaki ilişkinin negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Son olarak, gerçekleştirilen düzenleyici etki analizi sonucuna göre psikolojik sermayenin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisinde çalışan sesinin düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ilgili yazına bağlı olarak tartışılmış, araştırmada yer alan sınırlılıklar belirtilerek gelecekteki çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Sesi

University : Istanbul Kültür University
Institute : Institute of Graduate Studies
Department : Industrial and Organizational Psychology
Supervisor : Dr. Mine TÜRKER
Degree Awarded and Date : MA-January 2024

ABSTRACT

THE MODERATING ROLE OF EMPLOYEE VOICE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS

Ceren olak

The purpose of this research is to determine the moderating role of employee voice in the relationship between employees' psychological capital and counterproductive work behaviors. For this purpose, the literature on the concepts of psychological capital, counterproductive work behaviors and employee voice was presented and appropriate analyses were conducted to determine the relationships between these concepts. The research was carried out with the participation of 327 employees working with various titles in a state hospital affiliated to Sivas Provincial Health Directorate. As a result of the analysis, it was determined that there is a significant positive relationship between psychological capital and employee voice, and a significant negative relationship between psychological capital and counterproductive work behaviors. The relationship between counterproductive work behaviors and employee voice was found to be a significant negative relationship. Finally, according to the results of the moderating effect analysis, it was determined that the moderating role of employee voice in the relationship between psychological capital and counterproductive work behaviors was not significant. The findings were discussed in relation to the related literature, limitations of the research were stated and suggestions were made for future researches.

Keywords: Psychological Capital, Counterproductive Work Behaviors, Employee Voice

1. GİRİŞ

Küreselleşme ve dünya düzeninde yaşanan hızlı değişim, iş hayatında rekabetin her geçen gün daha çok önem kazandığı bir çevre oluşturmuştur. Örgütlerin nihai hedefi ise devamlılığını sürdürmek ve rakiplerinin önüne geçmektir. Bu durum örgütlerin çevrelerinde gerçekleşmekte olan değişimlere karşı çekimser kalmamalarına ve mevcut kaynaklarını en etkili biçimde kullanmalarına neden olmaktadır. Kuşkusuz insan kaynağı, örgütlerin rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmesi için vazgeçilmez olan temel kaynaklardan biridir.

Örgütlerin geçmiş yıllarda vurgulanan ekonomik, beşeri ve sosyal sermaye kavramlarından ziyade, günümüzde daha farklı niteliklere sahip olan psikolojik sermaye kavramına daha çok önem verdiği gözlenmektedir. Beşeri sermayenin sınırlarının ötesinde bir kavram olarak nitelendirilen psikolojik sermaye, kişinin şu an içinde bulunduğu durumu değil, pozitif yönde gelişim sağlaması ile gelecekte nasıl olabileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmenin ve yönetmenin, verimlilik ve davranışsal çıktılar üzerindeki etkisinin, bu sermayeyi oluşturan her bir bireysel ölçütten daha büyük olacağı düşünülmektedir. Daha farklı bir ifadeyle psikolojik sermaye öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık bileşenlerinin toplamından daha geniş bir kavramı ifade etmektedir (Luthans vd., 2007a; Luthans vd., 2007b).

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında kilit bir rol üstlenen üretkenlik karşıtı iş davranışları, son yıllarda örgüt içerisinde sıklıkla karşımıza çıkan bir kavram olarak belirtilmektedir. Örgüt için verimliliğin ve performansın azalması, sigorta maliyetlerinde yükselme, müşteri ve zaman kaybı, personel devir hızında artma, iş stresi ile başa çıkamama gibi olumsuz sonuçları olmaktadır (Aktaş Alan, 2011). Bu nedenle hem örgütler hem de araştırmacılar açısından önemle incelenmesi gereken konulardan biri haline gelmiştir.

Örgütler açısından giderek daha fazla ön plana çıkan çalışan sesi kavramı, çalışanların içinde buldukları örgütün veya birimin işleyişini geliştirme gayesi ile düşünce, öneri ve şikayetlerini gönüllü olarak yönetici veya birim sorumlularına ifade

etmesi şeklinde belirtilmektedir (Morrison, 2011). Çalışan sesinin teşvik edildiği örgütlerde iş doyumunu ve memnuniyette artış yaşandığı, performans ve verimliliğin yükseldiği görülmektedir. Çalışanların sessiz kalmaları durumunda ise örgütsel değişim ve gelişim süreçleri olumsuz etkilenecek, çalışanlarda geri çekilme davranışlarının arttığı ifade edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Dolayısıyla örgüt içerisinde çalışan sesliliğinin sağlanması örgüt ve çalışanlar açısından büyük bir öneme sahiptir.

Bu çerçevede çalışmanın amacı psikolojik sermayenin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde, çalışan sesinin düzenleyici rolünün belirlenmesidir. Bu çalışma ile daha önce birçok araştırmaya konu olmuş psikolojik sermaye ile üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerinin birbirleriyle ilişkisi incelenerek, psikolojik sermaye ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide çalışan sesinin düzenleyici bir etkisinin bulunup bulunmadığına cevap aranmaktadır.

İlgili yazın incelendiğinde psikolojik sermaye ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi değerlendirmeye yönelik birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Ancak ulusal ve uluslararası yazın incelendiğinde psikolojik sermaye, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve çalışan sesi kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bu kavramların üçünü birlikte ele alan bir araştırma bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bu çalışmanın ilgili yazına katkı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca benzer konuları çalışmak isteyen araştırmacılara yol göstermesi açısından da önemli olmaktadır.

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde, psikolojik sermaye kavramının tanımlanmasına, kavramın gelişim sürecine ve temel bileşenlerine; üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramının tanımlanmasına, boyutları ve sınıflandırılmasına, kuramsal temellerine, belirleyicilerine, sonuçları ve önlenmesine; çalışan sesi kavramının tanımlanmasına, ilgili kuramsal yaklaşımlara, kavramı etkileyen faktörlere ve sonuçlara yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın amacı ve öneminden söz edilerek, araştırmaya ait model ve hipotezler, veri toplama yöntemi, ölçme araçları ve kullanılan istatistiksel analizler sunulmuştur. Dördüncü bölümde yapılan istatistiksel analizler ve elde edilen analiz sonuçları paylaşılmıştır. Beşinci bölümde ise elde edilen bulgular ilgili yazın kapsamında tartışılarak, gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Psikolojik Sermaye

Psikolojinin gelişim sürecine baktığımızda, sürecin II. Dünya Savaşından önce ve II. Dünya Savaşından sonra olmak üzere iki döneme ayrıldığı görülmektedir. Psikolojinin II. Dünya Savaşı öncesinde üç temel hedefi gerçekleştirmeye odaklandığı bilinmektedir. Bu hedefler: (1) zihinsel rahatsızlıkların tedavi edilmesi, (2) bütün insanların hayatlarının daha verimli ve doyurucu bir hale gelmesi ve (3) üstün yetenekli kişilerin belirlenerek potansiyellerinin artırılması olarak tanımlanmaktadır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra ise psikoloji, bir hastalık modeli bağlamında oluşan hasarı düzeltmeye yönelerek, daha çok iyileştirmeye odaklı bir alan haline gelmiştir. Bu durumun dezavantajı ise psikolojinin diğer iki temel fonksiyonunun göz ardı edilmesi olarak belirmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Psikoloji disiplininin geçmişte daha çok rahatsızlıkların teşhis ve tedavi sürecine dikkatini verdiği ve patolojiye yönelik özel bir ilgi gösterdiği görülmektedir. Bu durum psikologların çözüm arayışında psikolojik sağlığı ve yaşamı anlamlı kılan pozitif niteliklere daha az önem vermelerine yol açarak, pozitif niteliklerden yoksun bir insan modelinin oluşmasına neden olmuştur. Umut, cesaret, maneviyat, üretkenlik, öğrenme ve gayret gibi kavramlar görece arka planda kalmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Sheldon ve King, 2001). 2000'li yılların başlarında psikoloji alanında yapılmış bir yazın taramasında çalışmaların 200.000'inin akıl hastalıklarının tedavi edilmesi, 80.000'inin depresyon, 65.000'inin anksiyete, 20.000'inin korku ve 10.000'inin öfke ile ilgili olduğu görülürken; pozitif kavramlara ve düşünme becerilerine yalnız 1,000 çalışmada yer verildiği görülmektedir (Luthans, 2002b).

1998 yılına gelindiğinde Amerikan Psikoloji Derneği (APA) başkanı Martin Seligman tarafından, psikoloji alanı içerisinde "pozitif psikoloji" olarak isimlendirilen yeni bir akım ortaya atılmıştır (Cameron vd., 2003; Fredrickson, 2003; Hefferon ve Boniwell, 2011; Seligman, 2002; Snyder vd., 2002a). Martin Seligman, evinin bahçesinde 5 yaşındaki kızı Nikki ile başından geçen bir olayın ardından aydınlanma

yaşadığını ve kendisi, mesleği ve çocuk büyütme ile ilgili çok fazla şey fark ettiğini ifade etmektedir. Daha sonrasında Seligman, yanlış ya da hatalı olanı düzeltmek yerine sahip olunan en güçlü ve en iyi olunan özelliklerin fark edilmesi ve geliştirilmesi ile beraber optimal seviyede yaşanabilecek alanı bulma ve o yöne doğru yönelme konuları ile ilgili düşünmeye başladığını belirtmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Seligman'ın önderliğinde başlayan pozitif psikolojinin amacı, odağın kişide yanlış olarak değerlendirilen unsurlardan doğru olan unsurlara çevrilmesidir. Bu amaç doğrultusunda kişinin zayıf ve eksik yönlerinin aksine güçlü yönlerine odaklanması, kırılganlığın yerine dayanıklılık ile ilgilenilmesi, refahın sağlanması ve yaşamın iyi yanlarının geliştirilmesi gibi alanlara vurgu yapılmaktadır (Luthans, 2002b). Seligman'ın pozitif psikoloji hareketini başlatması ile birlikte geçen 8 yıl içerisinde pozitif psikoloji ile ilgili 1.993 farklı yazarın 1.128 çalışma yaptığı ve çeşitli veri tabanlarında pozitif psikoloji ile ilişkili kelimeler kullanılarak 4.333 makalenin yayımlandığı belirtilmektedir (Schui ve Krampen, 2010).

Boniwell (2012) pozitif psikoloji kavramının köklerinin Antik Yunan filozoflarının düşüncelerine kadar uzandığını belirtmektedir. Aristoteles her kişinin içinde, kişinin kendisi için doğru olana yönlendirecek eşsiz bir elmasın, bir içsel enerjinin var olduğunu ve bu enerjinin rehberliğinde hareket ettiğinde kişinin mutluluğa ulaşacağını ifade etmiştir. Batı felsefesinin düşünce sisteminin pozitif psikoloji akımı üzerinde belirgin bir etki bıraktığı, Hinduizm ve Budizm geleneklerinin ise etkisinin daha sınırlı olduğu gözlenmektedir. Bu geleneklerin, kişiyi mutluluğa götüren yol olarak açık bir şekilde belirttiği sevgi, şefkat, neşe, merhamet gibi duygular modern pozitif psikolojinin kapsadığı önemli başlıklardandır. Yirminci yüzyıla gelindiğinde ise çok sayıda psikoloğun sonraki yıllarda pozitif psikolojinin ilgi alanlarından olacak konulara odaklandığı görülmektedir. Jung (1933) bireyselleşme, Jahoda (1958) olumlu ruh sağlığı, Allport (1955) kişisel olgunluk ve Cowen (1994) iyilik hali hakkında çalışmalarını gerçekleştirmiştir (Boniwell, 2012).

Pozitif psikoloji kavramına ilk defa Abraham Maslow tarafından 1954 yılında yayımlanan Motivasyon ve Kişilik adlı kitabın “Pozitif Psikolojiye Doğru” başlıklı bölümünde yer verildiği görülmektedir. Maslow bu bölümde gelişim, özveri, sevgi, iyimserlik, cesaret, kabullenme, memnuniyet ve potansiyelin farkına varılıp geliştirilmesi gibi yeni ve temel olan kavramların araştırılma ihtiyacını belirterek,

psikoloji biliminin bu kavramlara yoğunlaşmasını önermektedir (Wright, 2003). Pozitif psikoloji, Maslow'un kurucusu kabul edildiği hümanistik-insancıl psikoloji yaklaşımı ile benzerlik gösteriyor olsa da çeşitli yönlerden ayrıştığı görülmektedir. İnsancıl psikoloji nitel veri toplama yöntemlerini kullanarak insanı ve insan davranışını incelerken pozitif psikoloji ise nicel veri yöntemlerini kullanarak insan davranışını ele almaktadır. İnsancıl psikolojinin ilgilendiği konuların yanı sıra pozitif psikoloji din, ahlak, etik, prososyal davranış ve sağlık gibi kavramlara da çalışmalarında yer vermektedir (Eryılmaz, 2013).

Pozitif psikoloji son zamanlarda araştırmacıların daha çok dikkatini çeken bir alan haline gelirken, bu konu ile ilgili çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) pozitif psikolojiyi hayatın anlamsız ve verimsiz olduğu zaman dilimlerinde gelişen patolojileri önlemeyi ve kişinin hayat kalitesini yükseltmeyi hedefleyen pozitif kişisel deneyim (mutluluk, sağlık, esenlik ve memnuniyet), pozitif kişisel özellikler (cesaret, yaratıcılık, sorumluluk, bilgelik ve azim gibi güçlü yanlar) ve pozitif kurumlar (aile, çevre, işletme ve toplum) ile ilgilenen bir disiplin ve yeni gelişen bir psikoloji akımı olarak tanımlamaktadır. Gable ve Haidt (2005) ise pozitif psikolojiyi insanların, insan topluluklarının ve kurumların gelişimine ve ideal işleyişin sürdürülmesine katkıda bulunan şartların ve süreçlerin gözlemlenerek incelenmesi şeklinde tanımlamaktadır. Yapılan başka bir tanımlamaya göre pozitif psikoloji, kişinin olumlu deneyimleri ile olumlu özelliklerine odaklanarak, bunların geliştirilmesini kolaylaştıran durumlarının bilimsel açıdan incelenmesi olarak ifade edilmektedir (Duckworth vd., 2005).

Seligman'ın liderliğinde Diener, Peterson ve Synder gibi pozitif psikologlardan oluşan araştırma odaklı küçük bir grup pozitif psikolojinin amacını zayıf yanların aksine güçlü yanlara, kırılmanın aksine dayanıklılığa, patolojinin iyileştirilmesinin aksine sağlık, refah ve iyi yaşamın geliştirilmesine odaklanılması gibi vurgunun, kişide yanlış olandan doğru olana kaydırılması olarak ifade etmektedir (Luthans, 2002b). Ancak bu yaklaşımın yaşamın sıkıntılı, üzücü ya da olumsuz taraflarını görmezden gelmek gibi bir amacı olmadığı gibi yaşama pembe gözlüklerin ardından bakma gibi bir çabası yoktur. Pozitif psikoloji madalyonun diğer tarafına bakma amacıyla insan davranışının olumlu yönleri ile ilgilenerken negatif olana yoğunlaşıldığı kadar pozitive de yoğunlaşılması gerektiğini belirterek insan davranışının tümünü ele almaktadır (Gable ve Haidt, 2005).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) pozitif psikolojinin üç farklı boyutu olduğunu belirtmektedir; bireysel, grup ve öznel. Öznel boyutta pozitif psikoloji alanı, kişi için önemli olan tecrübelerle ilişkilidir. Bu tecrübeler gelecek için umut ve iyimserlik, geçmiş için esenlik, memnuniyet ve refah ve günümüz için akış ve mutluluk olarak ifade edilmektedir. Bireysel boyut ise kişinin sahip olduğu olumlu özellikler ile ilgili olmaktadır. Bu boyut sevme kapasitesi, cesaret, kişiler arası diyalog, gayret, yenilikçilik, ileri görüşlülük ve bilgelik gibi özellikleri kapsamaktadır. Son olarak grup boyutu ise yurttaşlık erdemleri ile bireyi daha etkin bir vatandaş olmaya yönlendiren kurumlarla ilişkilidir. Bu boyut içerisinde nezaket, ılımlılık, fedakarlık, sorumluluk, iş ahlakı ve özgecilik yer almaktadır.

Pozitif psikoloji akımının psikoloji disiplinine kazandırdığı bu yeni ve farklı bakış açısı ile örgütlerin de bu kapsamda incelenmesi ve değerlendirilmesi gerektiğini belirten pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı meydana gelmiştir. Pozitif örgütsel psikoloji, örgüt içerisinde ve çalışma ortamında pozitif bireysel özelliklerin, pozitif tecrübelerin ve pozitif kurumların bilimsel açıdan ele alınması ve örgütün etkinliği ve kalitesini artırmak için kullanılması olarak ifade edilmektedir (Donaldson ve Ko, 2010).

Pozitif psikoloji yaklaşımı ile birlikte örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda birbirine paralel iki temel hareket ortaya çıkmıştır. Bu hareketlerden ilki Michigan Üniversitesi'ndeki bir çalışma grubunun önerdiği "Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu" ve ikincisi ise Nebraska Üniversitesi'nin öne sürdüğü "Pozitif Örgütsel Davranış"tır. Her iki hareketin birbirini tamamladığı bilinmekle birlikte pozitif örgütsel düşünce okulu genel olarak makro yani örgütsel düzeye odaklanırken pozitif örgütsel davranış mikro yani bireysel düzeye odaklanmaktadır. Ayrıca pozitif örgütsel düşünce okulu dürüstlük ve fazilet gibi kişisel özellikler ile performans dışı kavramlardan bahsederken, pozitif örgütsel davranış ise gelişime açıklık ve performans ile ilişkili kavramlara eğilmektedir (Luthans vd., 2006).

2.1.1. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalara bakıldığında, örgütsel davranış alanının odağını psikoloji alanında olduğu kadar negatife yönlendirmediği görülmektedir. Bununla birlikte daha kapsamlı değerlendirildiğinde problem çözme

yaklaşımları, araştırma sorularının belirlenmesi ve yanıtlanması örgütsel davranış alanının sahip olduğu yaklaşımın olumlu olmaktan ziyade olumsuz olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca örgütlerde, yöneticilerde, çalışma gruplarında ve çalışanlarda doğru olandan çok yanlış olanla ilgilenildiği de gözlemlenmektedir (Luthans, 2002b).

Pozitif örgütsel düşünce okulu, insanı ve insan davranışını en iyi tanımlayanın ne olduğunu bilimsel araştırma ve teorilere başvurarak anlamaya çalışmaktadır. Örgütsel düşünce okulu insanın gelişmesine yol açan, dayanıklılığı destekleyen, iyileşmeyi mümkün kılan, kişisel ve örgütsel performansı geliştiren ve sürdürebilen örgütlere odaklanmaktadır. Ayrıca kişi ve örgütleri neyin zorladığının yanı sıra onlar için neyin kolaylaştırdığını, örgüt içerisinde neyin yanlış olduğunun yerine neyin doğru bir şekilde devam ettiğine, neyin sorun çıkardığına yoğunlaşmaktansa neyin çözüm sağlayacağına bakmayı ve neyin zor veya aşilamaz olduğuna odaklanmaktansa neyin ilham verici olduğuna yönelmeyi vurgulamaktadır (Cameron ve Spreitzer, 2011).

Pozitif örgütsel düşünce okulu olumlu sonuçlara (üretkenlik, performans artışı ve yaratıcılık gibi) neden olan pozitif etkenlere (güven, esneklik, direnç ve enerji gibi) yoğunlaşan bir örgütsel davranış çalışma disiplini. Pozitif kelimesi yaklaşımın olumlu tarafını, örgütsel kelimesi topluluk içerisinde oluşan süreç ve koşulları, düşünce okulu ise yaklaşımın dayandığı teoriyi, tanımını ve bilimsel prosedürleri ifade etmektedir (Roberts vd., 2005).

Cameron ve Spreitzer (2011) örgütsel davranış yazınında gerçekleştirilen çalışmaları inceleyerek “pozitif” terimini içeren farklı yaklaşımları bir arada toplamak amacıyla kullanılan pozitif örgütsel düşünce okulunu, bir şemsiye kavram olarak nitelendirmektedir. Geçmiş dönemde yayınlanan araştırmaları inceledikleri çalışmalarında kavramı açıklamak adına çeşitli tanımlamaların yapıldığını ifade etmektedirler. İşleyişin ideal bir düzlemde olması, yeteneklerin geliştirilmesi ve güçlü yönlerin desteklenmesi ile ortaya çıkan sonucun etkisinin değerlendirilmesi; bireysel ve kolektif açıdan güçlü özelliklerin süreç içerisinde belirlenmesi ve bu güçlü özelliklerin kişinin gelişimine (yaratıcılık, verimlilik, dayanıklılık ve iyilik) etkisinin incelenmesine vurgu yapılması ve örgüt ve üyelerinin olumlu özelliklerinin, süreç ve sonuçların değerlendirilmesi ve çeşitli örgütsel dinamiklere odaklanması olarak kavramın benzer şekillerde açıklandığı görülmektedir (Cameron ve Spreitzer, 2011).

Pozitif örgütsel düşünce okulunun temelinde özel bir düşünme şekli, değer temelli bir yaklaşım ve örgütsel araştırmaya ilişkin bir tutumun olduğu bilinmektedir. Örgütsel düşünce okulu insanın fiziksel ve psikolojik olarak gelişimini sağlayan, enerjiyi ve verimliliği destekleyen, esnekliğe ve yeniliğe açık olan, kişisel ve örgütsel performansın artmasını teşvik eden örgütlerin dinamiklerine dikkat etmektedir. Ayrıca örgütsel performansın olumlu yanlarına odaklanmakta, pozitif sapmayı ve örgüt ve üyelerinin gelişiminin ileri düzeye nasıl ulaştığı ile ilgilenmektedir (Bernstein, 2003).

Pozitif psikoloji akımını temel alarak örgüt boyutunda çalışmalar gerçekleştiren pozitif örgütsel davranış, “örgütlerde performansın iyileştirilmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen pozitif bakış açısına sahip insan kaynaklarının güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve uygulanması” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım içerisinde ölçülebilirlik ve örgüt içerisinde performans artışına katkı sağlamak gibi kriterlere yer verilmektedir (Luthans, 2002a).

Pozitif psikoloji yaklaşımı kişi için pozitifliğin anlamını keşfettiğini öne sürmediği gibi, pozitif örgütsel davranış da geçmiş yıllarda yapılan örgütsel davranış araştırmalarında pozitif etkililik, örgütsel vatandaşlık davranışları, sürece dayalı adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini, olumlu pekiştirme ve öz değerlendirme gibi çok sayıda pozitif yapının bulunduğunu belirtmektedir. Pozitif psikoloji ve onun örgütsel alanda uygulaması olan pozitif örgütsel davranış paradigma değişikliğinden ziyade pozitif bir yaklaşımın varlığını ve etkisini tekrardan vurgulamaktadır (Youssef ve Luthans, 2007).

Luthans ve Avolio'nun (2009a) pozitif örgütsel davranışı, geleneksel pozitif yönelimli örgütsel davranış ve pozitif psikolojinin bireysel boyutundan ayırmak için bazı kriterler belirlediği görülmektedir. Buna göre belirlenen kriterler şu şekildedir:

- Kriterlerden ilki, pozitif örgütsel davranışın teori, araştırma ve geçerli ölçümlere dayandırılması olarak belirtilmektedir. Bu bilimsel kritere dikkat edilmediği sürece pozitif örgütsel davranış alanının akademik bir çalışma veya kanıta dayalı uygulama olarak sürekliliği ve güvenilirliği mümkün olmamaktadır.
- İkinci kriter ise pozitif örgütsel davranış durumsal (state-like) olmalı ve dolayısıyla gelişmeye açık olmalı şeklinde ifade edilmektedir. Bu kriter ayırt

edici olmakla beraber teori oluşturma ve araştırma yöntemlerinin belirlenmesi açısından büyük bir zorluk yaratmaktadır. Bu zorluk durumsal özellikleri neyin oluşturduğu veya durumsal özelliklere neyin benzediği gibi sorularda karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca tanımlama, geçerlilik ve güvenilirlik açısından da farklılıklar olduğunu göstermektedir.

- Son kriter ise pozitif örgütsel davranışın performansa etkisinin olması gerektiğidir. Bu kritere pozitif örgütsel davranışı oldukça popüler olan kişisel gelişim alanından ve pozitif psikoloji hareketinden ayırmak için başvurulmaktadır. Belirlenen bu kriterin araştırmalar için sınırlayıcı bir etkisi varmış gibi görünse de ayırıcı bir unsur olması amaçlanmaktadır.

Pozitif örgütsel davranış, pozitif insanların ve örgütsel özelliklerin başarı ve performansa yönelik sunduğu katkının daha iyi anlaşılması adına örgütler için önemli çıkarımlarda bulunmaktadır. Örgütsel performansı en yüksek düzeye çıkarmanın yanı sıra çalışan mutluluğunu da önemseyen bir örgüt iş tatmini, düşük devamsızlık, memnuniyetsizlik ve düşük personel devir hızı gibi durumlarla daha az karşılaşmaktadır (Kim vd., 2017). Çalışanların pozitif özelliklerinin artırılması ve performansa yansımaları için pozitif örgütsel davranışın sunduğu özelliklere sahip kişileri işe almaktan fazlasının yapılması önem arz etmektedir. Pozitif örgütsel davranışın özellikleri durumsaldır ve bu sebeple gelişime, değişime ve yönetilmeye açık olarak belirtilmektedir. Bu özellikler çeşitli eğitim programları ile değişebilir, işi gerçekleştiriyorken yönetilebilir veya kendiliğinden gelişebilir (Luthans, 2002b).

Örgütün odağını çalışanların olumlu özelliklerine yönlendirmesinin örgüt ve çalışanlar için önemli sonuçları olmaktadır. Kişinin işi ile ilgili alması gereken kararlara veya kendisine verilen yeni bir göreve yönelik olumlu bir bakış açısına sahip olması, zorlu görevlerde motive olması ve daha fazla çaba göstermesi, sorunlarla hatta başarısızlıklarla karşılaştığında dirençli olması şeklinde örneklendirilebilir. Bunun yanında kişi pozitif düşünce kalıplarını benimser ve geliştirirse problem çözme becerilerinin farkında olarak sorunlarla başa çıkmada ve strese karşı direnç göstermede başarılı olduğu görülmektedir (Luthans, 2002a).

Pozitif örgütsel düşünce okulu ile pozitif örgütsel davranış temelde iki konuda birbirlerinden ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışma konularının farklılık göstermesidir. Pozitif örgütsel düşünce okulu örgüt içerisindeki olumlu durum ve özelliklere odaklanırken, pozitif örgütsel davranış ağırlıklı olarak bireysel düzeydeki

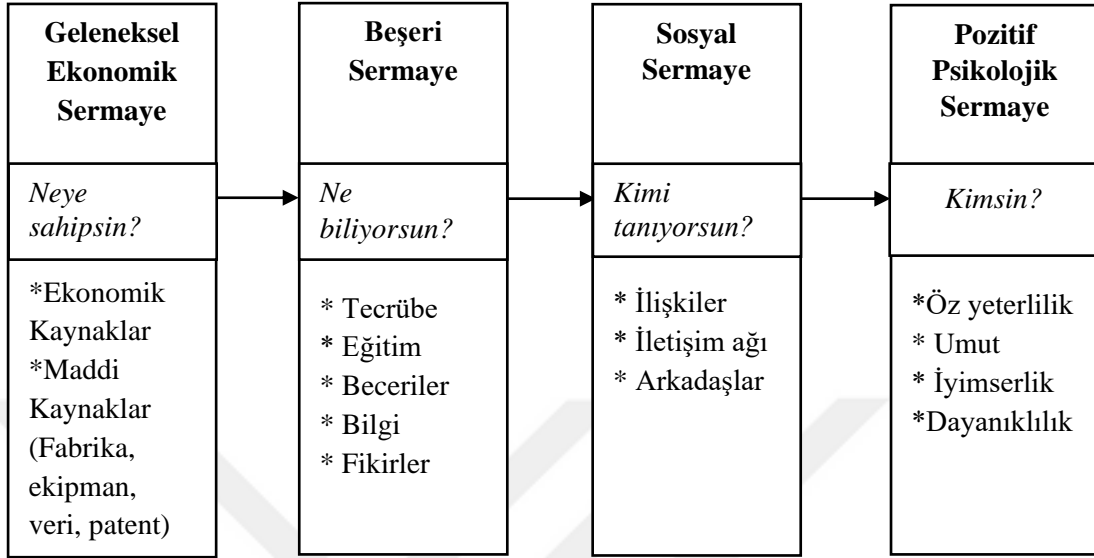
olumlu özelliklere ve kişinin performans gelişimine dikkatini vermektedir. Çalışanların performanslarının geliştirilmesine verilen önem pozitif örgütsel davranışta daha çok karşımıza çıkmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007). Ayrıca pozitif örgütsel davranış geliştirilebilen nitelikleri (state-like) temel alırken pozitif örgütsel düşünce okulu değişmeyen (trait-like) nitelikleri konu edinmektedir. İkinci farklılık ise her ikisinin de başvurduğu yöntemler ile analiz düzeylerindeki ayrımdır. Pozitif örgütsel düşünce okulu makro düzeyde nitel ve nicel tekniklere başvururken, pozitif örgütsel davranış mikro düzeyde deneysel tekniklere başvurmaktadır. Pozitif örgütsel düşünce okulu bireyden grup ve örgüte doğru tümevarımsal, pozitif örgütsel davranış örgütsel düzeyden grup ve bireye doğru tümdengelimsel bir analiz düzeyini benimsemektedir (Luthans vd., 2006; Luthans ve Avolio, 2009b).

Luthans (2002a) pozitif örgütsel davranışı tanımlamaya yönelik belirlediği dahil etme kriterlerini en iyi şekilde karşılamak için örgüt üyelerinin güçlü yönlerini ve özgüven, umut, iyimserlik, mutluluk ve duygusal zekâ (CHOSE) gibi psikolojik yapıları kullanmaktadır. Luthans (2002b) yaptığı araştırmalar sonucunda dayanıklılık boyutunu da ekleyerek özgüven, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kavramları üzerinde durduğunu belirtmektedir. Luthans ve diğerleri (2007b) pozitif örgütsel davranışa dair kriterlerin belirlemesiyle birlikte ortaya çıkan psikolojik yapıyı değerlendirerek psikolojik sermaye kavramını tanımlamışlardır. Pozitif örgütsel davranışa ilişkin ölçütlere en etkin biçimde uyan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık, psikolojik sermayenin temel yapısını oluşturmaktadır.

2.1.2 Pozitif Psikolojik Sermaye

Luthans ve Youssef (2004) örgütün elinde bulunan bir kaynağın temel bir yetenek olarak sayılması ve diğer örgütlere karşı avantaj sağlaması için, rekabette bulunduğu örgütlerin taklit edemeyeceği bir kaynak olması gerektiğini belirtmektedir. Fakat günümüz koşullarında fiziksel kaynakların artık bu amaca hizmet edememesi nedeniyle, örgütler arasında oluşan rekabet durumunda avantajı sağlamak adına finansal olmayan unsurların gündeme geldiği gözlemlenmektedir. Vizyon yetersizliği, planlama ve karar alma süreçlerine yaklaşımın kısa dönemli olması, kaynak kullanımının yetersizliği, kayıtsız veya risk almaktan korkan liderlik tutumu, strateji-yapı ve kültür uyumunda teknik açıdan eksikliklerin var olması örgütlerin birbirleri ile rekabet edebilmesini engellediği görülmektedir. Bu durumda örgütlerin rekabet

avantajı elde etmek ve bunu sürdürmek için ekonomik, beşeri ve sosyal sermayenin yanı sıra psikolojik sermayeye de gereken önemi vermeleri kaçınılmaz hale gelmektedir (Luthans ve Youssef, 2004).



Şekil 2.1. Rekabet Avantajı İçin Sermayenin Genişletilmesi

Kaynak: Luthans vd., 2004

Şekil 2.1’ de görüldüğü üzere geleneksel ekonomik sermaye “Neye sahipsin?” sorusunu sormakta ve sahip olduğumuz finansal ve fiziksel kaynakları içermektedir. Süreç içerisinde insan faktörünün önem kazanmasıyla birlikte “Ne biliyorsun?” sorusu ile beşeri sermaye gündeme gelerek eğitim, beceri ve birikim gibi özelliklerin öne çıktığı görülmektedir. Örgüt içinde ve dışında kurulan sosyal ağlara verilen değerle etkisiyle sosyal sermaye odak noktasını “Kimi tanıyorsun?” sorusuna yönlendirmektedir. Pozitif psikolojik sermaye ise sosyal sermaye ve beşeri sermayenin ötesine geçerek umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik unsurlarıyla ilgilenmekte, “Kimsin?” ve gelişimsel olarak “Kim olacaksın?” sorularına cevap aramaktadır (Luthans vd., 2007b).

Luthans ve diğerleri (2007a) psikolojik sermayenin, beşeri sermayenin çok daha ilerisine geçtiğini ifade etmektedir. Psikolojik sermaye yalnızca çeşitli eğitim programları aracılığıyla veya iş başındayken kazanılan deneyimlerle öğrenilecek bilgi, beceri ve yetkinlikten oluşmamakta, yöneticilerin ve çalışanların örgüt içerisinde, birbirleri ile sosyalleşmeleri sonucunda oluşan örgüte ait örtük bilgiler anlamına da gelmemektedir. Yani psikolojik sermaye kişilerin uzmanlık alanından veya bilmesi

gereken bilgilerden çok daha geniş bir kapsama sahiptir. Aynı şekilde psikolojik sermayenin, sosyal sermayenin ilerisine geçtiği görülmektedir. Psikolojik sermaye kişi, birim ve örgüt arasında kurulan sosyal ağların ve ilişkilerin sağladığı olanakların yanında yeni ve ilgi çekici imkanlar sunmaktadır. Diğer bir ifadeyle etkili ve işlevsel ilişkilere sahip olduğumuz kişi ya da grupların ötesine geçmektedir (Luthans vd., 2007a).

Luthans ve diğerleri (2007b) psikolojik sermayeyi kişinin olumlu psikolojik gelişim hali olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre gelişim gösterecek kişi aşağıdaki özelliklerle nitelendirilmektedir:

- Üstesinden gelmenin zor olduğu görevleri üstlenmek ve başarmak için gerekli çabanın gösterilmesinde kendine güvenmek (öz yeterlilik),
- Şimdi ve gelecekte istenilen durumların gerçekleşmesine yönelik pozitif yönde bir inanç geliştirmek (iyimserlik),
- Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde ısrarcı olmak ve başarıyı elde etmek için gerektiğinde hedefe ulaşmak adına yeni yollar aramak (umut),
- Zorluklarla karşılaşıldığında başarı sağlamak adına kendini toparlamak ve zorluklara göğüs germek (dayanıklılık).

Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış kriterlerini karşılayan bileşenlerin hem katkı sağlaması hem de sinerjik olarak birleşmesi ile daha kapsamlı bir oluşum olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla kişilerin psikolojik sermayelerini geliştirmenin ve yönetmenin, verimlilik ve davranışsal çıktılar üzerindeki katkısının, bu sermayeyi oluşturan her bir bireysel ölçütten daha etkili olması muhtemeldir. Diğer bir söylemle psikolojik sermayenin bileşenleri olan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık bir araya geldiğinde, bu bileşenlerin toplamından daha geniş kapsamlı bir etki oluşturabilir (Luthans vd., 2007b).

Herhangi bir pozitif yapının, psikolojik sermaye kapsamında değerlendirilebilmesi için aşağıda belirtilen koşulları karşılıyor olması beklenmektedir (Luthans vd., 2007b):

- Teorik bir altyapısı ve araştırmayı temel alan bir bakış açısı olmalıdır.
- Geçerli bir ölçüm aracı ile ölçülebilir olmalıdır.
- Örgütsel davranış alanında özgün ve pozitif olmalıdır.

- Durumsallığı esas almalıdır. Böylece durağan (trait-like) olmak yerine değişime ve ilerlemeye hazır bulunmalıdır.
- Performans çıktıları ile ilişkili olmalı ve pozitif bir etkide bulunmalıdır.

Psikolojik sermaye anlayışına kriterleri karşılması sebebiyle dahil edilebilecek pek çok pozitif yapı bulunmaktadır. Bu yapılar arasında yenilikçilik ve bilgelik gibi bilişsel özellikler; öznel iyi olma, akış ve mizah gibi duygusal özellikler; memnuniyet, affedicilik ve duygusal zeka gibi sosyal özellikler; maneviyat, özgünlük ve cesaret gibi üst düzey özellikler bulunmaktadır. Bu yapıların kriterlerin çoğunu taşıdığı bilirse de memnuniyet, affedicilik ve duygusal zeka gibi sosyal özellikler ile maneviyat, özgünlük ve cesaret gibi üst düzey özelliklerin gelecekte daha fazla değerlendirilmesine ve araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Luthans vd., 2007b).

Luthans ve diğerleri (2007b) psikolojik sermaye bileşenlerinin birbirleri ile nasıl etkileşime girdiklerine dair farklı örnekler vermektedir. Belirledikleri hedeflere ulaşmak için plan yapan ve gereken araçlara sahip olan umutlu kişiler, zorluklara göğüs germekte daha motive olacak, süreci daha iyi yönetecek ve bu durumda daha fazla dayanıklılık göstereceklerdir. Kendine ve yeteneklerine güven duyan kişiler umutlarını, iyimserliklerini ve dayanıklılıklarını koruyarak, zorlu yaşam olayları ile karşılaştıklarında sahip oldukları bu özelliklere başvuracaklardır. Dayanıklı kişiler ise gerçekçi ve sürdürülebilir iyimserliğe sahip olmak için gereken uygun sistemi öğrenmede ve daha sonrasında kullanmada usta olacaklardır. Tüm bunlar psikolojik sermaye faktörlerinin birbirleri ile etkileşiminden ortaya çıkan çok sayıda pozitif sonucu göstermektedir (Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2007a).

Pozitif psikolojik sermayeyi daha iyi anlayabilmek adına kendisini oluşturan bu bileşenler aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

2.1.3 Pozitif Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri

2.1.3.1. Umut

Snyder ve diğerleri (2002b) 1950'lerden 1960'lara kadar yapılan bilimsel çalışmalarda umudun "kişinin hedeflerine ulaşabileceği algısı" şeklinde ortak bir görüş çerçevesinde tanımlandığını belirtmektedir. Bu ortak görüşün umudu tanımlarken hedefe yönelik düşüncüyü tam olarak kapsamadığı belirtilerek daha kapsayıcı bir umut tanımına ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. Böylece umut verici düşünce "kişinin

belirlediği hedeflere giden yollar bulabileceği ve bu yolları kullanmak için motive olabileceği inancı” olarak tanımlanmakta ve umut kişilerin duygularını ve iyilik hallerini arttırmaya yardımcı olmaktadır. Kişi belirlediği hedefe ulaşabilmek için uygulanabilir yollar bulmalı ve bu konuda kendi yeteneklerine güvenmelidir. "Bunu yapmanın bir yolunu bulacağım!" ifadesi ise kişinin engellerle karşılaştığında alternatif yollar üretme kapasitesini yansıtmaktadır (Snyder vd., 2002b).

Umut kişilerin günlük yaşamlarında sıklıkla başvurdukları ve önemsedikleri bir kavramdır. Bununla birlikte psikolojik bir kaynak olarak umudun ne anlam ifade ettiği ve umutlu bir kişi, grup veya örgütün özelliklerinin neler olduğu konusunda doğru olmayan birçok çıkarımda bulunulduğu görülmektedir. Çok sayıda kişi umudu safça bir istek, temeli olmayan olumlu bir tutum, duygusal bir coşku ve yanılsama ile karıştırmaktadır (Luthans vd., 2007b).

Snyder ve diğerleri (1991) umut kavramını kişinin istediği bir hedefe ulaşabileceğine yönelik kararlılığı ile bu hedefe ulaşabilmesini sağlayacak yolları planlamadaki başarısının etkileşimine dayanan bilişsel bir yapı olarak tanımlamaktadır. Umudun bu iki bileşeni karşılıklı bir ilişki içerisinde, birbirlerini olumlu yönde tamamlamaktadır. Bazen kişinin belirlediği hedefe ulaşabileceğine yönelik kararlılığı mevcut olduğu halde, kişi hedefine ulaşmasını sağlayacak yolları açıkça düşünememiş olabilir. Bazen de tersi bir durum meydana gelebilir ve kişi hedefe ulaşmasını sağlayacak olan yolları belirlediği halde hedefe ulaşabileceğine dair kararlılığı bulunmayabilir. Bu nedenle yaşamdaki hedeflere ulaşabilmek adına hem kararlılık duygusunun mevcut olması hem de ilerlenecek yolların belirlenmesi gerekmektedir. Özetle umut kavramı bir amaca ulaşabilmek adına izlenecek yolları belirleme ve bu yolda kararlı durmanın bir birleşimi olarak ifade edilebilmekte ve bu iki bileşen süreç esnasında hem birbirlerini etkileyerek hem de birbirlerinden etkilenerek güçlenmektedir (Snyder, 2000).

Umut kavramı kapsamında düşünüldüğünde duygular, hedef yönelimli düşünmenin bir sonucu olmaktadır. Bu durum kişinin hedefine ulaşmak için çaba gösterirken kendini başarılı algılamasına veya engellerle karşılaşmadığında pozitif duygular hissetmesine neden olurken; kendini hatalı görmesi veya hedefin önünde engellerin olması negatif duygular hissetmesine neden olmaktadır. Engellerle karşılaşıldığında, yüksek umutlu kişiler ile düşük umutlu kişilerin verdikleri duygusal

tepkiler farklılaşmaktadır (Snyder, 2000). Yüksek umutlu kişiler herhangi bir engelle karşılaştıklarında alternatif yollar üretmek ve bu yolları deneyebilmek için gereken düşünce yapısına sahip olduklarının farkındadırlar. Bu nedenle umutlu düşünme kişinin hedefine ulaşmasını kolaylaştırmakla kalmaz aynı zamanda engellerle karşılaştığında kişiye yardımcı da olmaktadır. Ayrıca umudu yüksek kişiler belirledikleri amaçlara ulaşma ve bu amaçları uygulama konusunda başarılı olmak için daha çok istek duymaktadır (Clapp-Smith vd., 2009).

Peterson ve Byron (2008) farklı sektör ve kademelerde çalışan kişiler üzerine gerçekleştirdiği çalışmada umudu yüksek çalışanların daha geniş kapsamlı performans hedefleri belirlediğini ve bu hedeflere ulaşmak için daha fazla performans sergilediğini ifade etmektedir. Yine aynı çalışma kapsamında daha umutlu çalışanların diğer çalışanlara göre herhangi bir problemle karşılaştıklarında probleme farklı açılardan yaklaşarak birden fazla çözüm yolu buldukları ve daha umutlu yönetici ve liderlerin de işle ilgili karşılaşılan sorunlara birden fazla uygulanabilir nitelikte çözümler ürettikleri sonucuna varılmaktadır.

Umut kavramı temelinde ortaya konan teori ve yapılan araştırma ile uygulamalara dayanarak liderler ve yöneticiler ile çalışanlar için umut düzeyini artırmaya yönelik bazı müdahaleler aşağıda sıralanmaktadır (Luthans ve Jensen, 2002):

- Belirgin ve uğraştırıcı olarak nitelendirilebilecek örgütsel ve kişisel hedefler oluşturmak ve bu hedefleri netleştirmek. Sayıların, yüzdeler ve bitirme tarihlerinin dahil edilmesi hedeflerin daha belirgin bir duruma gelmesine ve ulaşması imkansız olmayan esnek hedeflerin oluşturulması ise uğraştırıcı olmasına yardımcı olacaktır.
- Hedefleri ilerlemenin görülebilmesi ve küçük kazanımlar ile başarı sağlanabilmesi adına yönetilebilir aşamalara ayırarak Snyder'ın adımlama yöntemini kullanmak.
- Devam eden eylem planı ile birlikte hedefe ulaşılmasını sağlayacak bir veya daha fazla alternatif yol geliştirmek. Eylem planını hazırlarken ve hedefe giden yolları belirlerken gereken çabanın gösterilmesi süreç için önem arz etmektedir.

- Yalnızca ulaşılması gereken hedefe odaklanmak yerine, hedefe ulaşma noktasında geçirilen süreçten ve çalışmalardan keyif almaya özen göstermek.
- Herhangi bir engel veya sorunla karşılaşmaya hazır olmak ve hedefe ulaşmak için hala çaba göstermeye istekli olmak. Yolların tümünü önceden düşünmek ve planlamak, engellerle karşılaşılabilmesinin kabul edilmesine ve problemler ortaya çıktıkça bir sonraki adıma geçmek için istekli olunmasına yardımcı olacaktır.
- Hedefe ulaşabilmek için izlenecek yol kullanılabilir veya işlevsel değilse, hangi alternatif yolun seçileceğini ve o yola ne zaman başvurulacağını öngörmek, yaşanacak durumlara hazır olmak. Çalışanlarla gerçekleştirilen senaryo planlamaları ve eğitimleri, bu tür durumların deneyimlenmesiyle gerekli becerilerin kişide geliştirilmesine yardımcı olacaktır.
- Yanlış bir durumda umutlanmamak adına ne zaman ve ne şekilde geri adım atılacağını bilme becerisine sahip olmak. Asıl hedefe ulaşabilmek için aşılması güç bir engel varsa, umut düzeyi yüksek olan yönetici veya çalışanın hedefin ne şekilde ve ne zaman değiştirileceğini bilmesi gerekmektedir. Deneyimsel eğitimler sürecin anlaşılabilir olarak yönetilmesine ve gerekli becerinin kazanılmasına yardımcı olacaktır.

Luthans ve Jensen (2002) yukarıda bahsedilen müdahalelerin örgütlerde insan kaynakları geliştirme programları aracılığıyla uygulanmasının kolay olduğunu belirtmektedir. Örgüt içerisinde belirli zamanlarda çalışanlar ve yöneticiler/liderler için bu programların düzenlenmesinin umut seviyesini artırmak, stresle başa çıkma yöntemlerini öğrenmek, en iyi çalışanların örgüt bünyesinde kalmasını sağlamak, memnuniyeti sağlamak ve iş performansını iyileştirmek gibi istenen kurumsal sonuçlara yol açabileceği düşünülmektedir.

2.1.3.2. İyimserlik

Luthans ve diğerleri (2007b) iyimserlik kavramının günlük yaşamda çok sık kullanılmasına rağmen oldukça az anlaşılan psikolojik güçlerden biri olduğunu söylemektedir. Günlük hayatta iyimser olarak adlandırılan bir kişi gelecek ile ilgili olumlu düşünen ve istenilen durumların gerçekleşmesini bekleyen, kötümser olarak adlandırılan kişi ise olumsuz düşünce yapısına sahip olan ve istenmeyen durumların yaşanacağına inanan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sermayenin temel bir ögesi olarak değerlendirilen iyimserlik kavramı sadece bu anlama gelmemekle birlikte,

daha geniş bir bakış açısına sahiptir. İyimserlik kavramı gelecekte iyi şeylerin olacağını düşünmekle ilgili olmanın yanı sıra kişinin yaşanan bazı olayları geçmişte, şu anda veya gelecekte olumlu veya olumsuz olarak neden meydana geldiğini açıklamak için başvurduğu nedenler ve atıflar ile ilgilidir. Örneğin kişi, yaşamında olumlu yönde ilerleyen durumlara odaklanarak epey miktarda zaman ve enerji harcayabilir fakat bu durumları iyimser bir açıklama tarzı ile yorumlamıyorsa, kötümser bir bakışa sahip olduğu söylenebilir (Luthans vd., 2007b).

Pozitif örgütsel davranışın temel bir ögesi olan iyimserlik fikrinin kuramsal arka planı önemli oranda pozitif psikolog Martin Seligman tarafından oluşturulmuştur (Luthans vd., 2008). Seligman (2006) iyimserliği istenilen hedeflere erişilmesi gibi pozitif durumlara ilişkin içsel, kararlı ve kalıcı nedenlere ve hedeflere erişememe gibi başarısızlıkla sonuçlanan olumsuz durumların dışsal, geçici ve duruma özgü nedenlere atfeden bir açıklama biçimi olarak tanımlamaktadır. Scheier ve Carver'a (1992) göre ise iyimserlik kişilerin kendilerini daha iyi hissetmelerinin ötesine geçerek hem özel hem de iş hayatlarında aşılması güç engellerle karşılaştıklarında veya sıkıntılı bir dönem geçirdiklerinde, bu zorlayıcı durumların üstesinden gelebilme becerisinin gelişmesi ve dayanıklılığın artması konusunda pozitif bir etkide bulunmaktadır.

Carver ve Scheier (2002) iyimser kişileri gelecekte yaşanacak olay veya durumlarla ilgili olumlu beklenti, aynı şekilde kötümser kişileri de olumsuz beklenti içerisinde olma hali olarak tanımlamaktadır. İnsanlar arasındaki bu farklı beklentiler problemlere yaklaşım tarzı, zorluklarla başa çıkma stratejileri gibi yaşamın birçok alanında kendini göstermektedir. Ayrıca olumlu sonuç beklentisi içinde bulunan kişilerin olaylar karşısında gösterdiği çaba ve motivasyonda farklılık görülmektedir.

Schulman (1999) iyimserliğin öğrenilebilen bir yapısının olduğunu ve üç aşamadan oluşan bilişsel eğitim teknikleri ile geliştirilebileceğini ifade etmektedir. İlk olarak kişinin bir sorunla karşılaştığı zaman onu engelleyen inançlarının farkına varması ve bu inançların yanı sıra tetikleyici unsurları da belirlemesi gerekmektedir. İkinci olarak kişi, onu engelleyen inançlar ile ilgili bilgi toplayarak bu inançların doğruluğunu değerlendirmek durumundadır fakat bu aşamada kişinin düşünce şeklinin daha bilimsel olmasına dikkat etmesi gerekmektedir. Bu duruma kişinin topladığı bilgilerin var olan olumsuz düşünceleri üzerindeki etkisini incelemesi yardımcı

olacaktır. Son olarak ise işlevsiz inanç ve düşünce yapılarının daha doğru ve fonksiyonel yapılarla değiştirilmesi gerekli olmaktadır (Schulman, 1999).

Luthans' a (2002a) göre iyimserlik günlük hayatın yanı sıra iş hayatında da önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmakta, kişilerin iyimserlik düzeylerinin yüksek olması ise istenilen bir sonuç olmaktadır. İyimserliğin birçok alanda görülen olumlu etkisine rağmen kavramla ilgili bazı olumsuz yönlerin ve olası sakıncalarının varlığından da söz edildiği bilinmektedir. İş yaşamında iyimserlik düzeyi yüksek çalışanlar ya da yöneticiler belirlenen hedeflere ulaşabilmek için gereken planları yapmak ve bunları takip etmek konusunda bazı problemler yaşayabilmekte ve bu durum örgütün genel işleyişinde sıkıntılara yol açmaktadır. Bunun yanı sıra iyimser bakış açısının kişinin gereksiz çabalara veya gerçeklikten uzak hedeflere yönelme ihtimalini de ortaya çıkarabileceği söylenebilir. Bu nedenden ötürü bazı durumlarda kötümser bir bakış açısına sahip olmanın örgüte ve kişilere faydalı olabileceği düşünülmektedir. Genel olarak belirtilen bu durumlar dolayısıyla pozitif psikoloji anlayışı içerisinde yer alan iyimserlik yaklaşımının daha gerçekçi ve esnek (koşullara göre değişebilen) bir bakış açısını benimsediği söylenmektedir (Luthans, 2002a).

Özellikle iş yeri ile bağlantılı olarak karşımıza çıkan gerçekçi ve esnek iyimserlik, yönetici/lider ve çalışanların iyimser veya kötümser bir açıklama tarzına ne zaman başvuracaklarını belirleme becerilerini ve açıklama tarzının mevcut durumu gerçeğe uygun bir biçimde yansıtma kapasitesini içermektedir (Luthans vd., 2007a). Gerçekçi iyimserlik belirsiz bir gerçekliğin sınırları içerisinde gerçekleştiği gösterilebilen iyimser süreçlerin tümünü içermektedir (Schneider, 2001). Kişinin yaşamış olduğu olaylara ilişkin durum değerlendirmesi yapması ve sonrasında yaşadığı olaylar karşısında iyimser veya kötümser bir açıklama tarzını kullanması ise esnek iyimserlik olarak adlandırılmaktadır (Peterson, 2000).

Luthans ve diğerlerine (2007b) göre iyimserlik düzeyi yüksek olan kişiler için olumlu sonuç alınan her olay, kendilerine daha çok güvenmelerini sağlayarak öz saygılarını arttırmakta ve gelişimlerine fayda sağlamakta ve iyimser kişiler bu durumların gelecekte de var olmasını ve kendi başa çıkma stratejilerine katkı sunmasını beklemektedir. Örneğin, yöneticisinden olumlu bir değerlendirme alan iyimserlik düzeyi yüksek çalışan, yapılan dönütü iş performansı ile ilişkilendirecek ve yalnız mevcut işinde değil, farklı bir iş alanında da başarılı olacağına inanacaktır.

Ayrıca bu kişiler istenmeyen sonuçlarla karşılaştıklarında veya olumsuz bir olay yaşadıklarında, nedenleri kendilerine atfetmek yerine dışsal ve geçici olarak nitelendirmektedirler. Diğer taraftan kötümser kişiler yaşadıkları herhangi bir olumlu olayı kendileri dışındaki unsurlara atfetme eğiliminde olmakta ve yaşanan bu olayın şans eseri ve tekrarlanma olasılığının da çok düşük olduğuna inanma eğilimindedirler. Örneğin, iş yerinde yeni bir terfi alan kötümser bir çalışanın, aldığı terfiyi şanslı olması, işin diğer çalışanlar tarafından istenmemesi ya da diğer kişilerin deneyimsizliği gibi dışsal nedenlerle açıklama olasılığı yüksektir. Ayrıca kötümser kişiler olumsuz bir durumla karşılaştıklarında kendilerini suçlama eğiliminde olmakta ve bu olumsuz durumların nedenlerini içselleştirmektedirler (Luthans vd., 2007b).

Schneider (2001) iyimserliğin gelişmesi için benimsenebilecek üç yaklaşım önermektedir. İlk yaklaşım geçmiş deneyimlere karşı hoşgörülü olmaktır. Bu yaklaşım geçmişte yaşanan başarısızlıkları yok saymak anlamına gelmemekle birlikte mevcut durum ile ilgili durum değerlendirmesi yapmayı ifade etmektedir. Örneğin yöneticiler ve çalışanlar geçmiş dönemde iş ile ilgili yaşanan bir başarısızlığı kabul etmeyi ve kendilerini suçlamamayı öğrenmeli ve durumu değerlendirerek yeniden bir çerçeve belirlemelidir. İkinci yaklaşım ise içinde bulunulan zamanın değerinin anlaşılması, yani kişinin kontrolünde olan veya kendinden bağımsız durumları kabul etmesi, yaşamın negatif yanlarına odaklanıp pozitif yönlerini kaçırmaması ve yaşadığı olaylar için kendini takdir etmesidir. Son yaklaşım ise geleceğe ilişkin fırsat kollamak olarak belirtilmektedir. Bu yaklaşımda, ileriye dönük olası olayları değerlendirmeyi ve bu olayların içerdiği belirsizliklerin yaratabileceği zorlukları gelişim ve ilerleme fırsatı olarak görmeyi, bunlardan kaçmak yerine kabul etmeyi içermektedir (Luthans ve Youssef, 2004).

2.1.3.3. Dayanıklılık

Dayanıklılık kavramının temelleri klinik ve gelişim alanında yapılan araştırmalara, özellikle çocuk patolojisine dayanmaktadır. 1970'lerde bir araya gelen psikolog ve psikiyatristlerden oluşan bir grup araştırmacının, genetik ve deneysel koşullar sebebiyle risk altındaki çocuklarda dayanıklılık olgusuna odaklandığı ve bu alanda araştırma yapmaya başladığı bilinmektedir. Zaman içerisinde dayanıklılık kavramına olan ilginin ve dolayısıyla yapılan çalışmaların sayısının arttığı

gözlenmekle birlikte, dayanıklılığın nadir görülen bir olgu olmadığı ve gelişim gösteren bir yapısının olduğu belirtilmektedir (Masten, 2001).

Pozitif psikoloji hareketinden önce psikoloji alanının odak noktasını olumsuzluklara ve yanlış olanın düzeltilmesine yönlendirdiği gibi dayanıklılık araştırma ve uygulamalarının da ilk başta üzerinde durduğu konunun travmatik deneyim yaşayan kişiler olduğu görülmektedir. Yaşadıkları travmatik olaylardan sonra günlük yaşama adapte olabilecek kadar güçlü olanlar olağanüstü ve sıra dışı kişiler olarak tanımlandı. Psikoloji biliminde negatif bakış açısından pozitif bakış açına doğru yaşanan değişim ile birlikte dayanıklılık araştırmalarında, kimin dayanıklı olduğunun yanı sıra dayanıklı olarak nitelendirilen bu kişilerin özelliklerinin neler olduğu da belirlenmeye başlanmıştır (Luthans vd., 2007b).

Masten (2001) dayanıklılığı gelişim göstermeye ve uyum sağlamaya yönelik mevcut tehditlere rağmen iyi sonuçların elde edilmesiyle nitelendirilen bir fenomen olarak ifade etmektedir. Dayanıklılık kişi önemli bir değişim, zorluk veya riskli bir olay ile karşılaştığında, söz konusu durumların üstesinden gelebilmek için sahip olduğu başa çıkma kabiliyeti olarak da tanımlanabilir. Bu kabiliyet süreç içerisinde değişmekte, bireysel ve çevresel koruyucu unsurlar ile gelişmektedir (Stewart vd., 1997).

Luthans (2002b) örgütsel bağlamda dayanıklılık kavramını olumsuzluk, uyuşmazlık, kararsızlık, başarısızlık ve hatta olumlu bir şekilde değerlendirilebilen değişim, ilerleme ve sorumluluk alanının genişlemesi gibi durumların ardından toparlanmayı ve eski haline dönmeyi sağlayan pozitif psikolojik kapasite olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda, dayanıklılık sadece olumsuz olaylar sonucunda toparlanma ve eski haline dönme yeteneği olarak belirtilmemekte, aynı zamanda olumlu ve zorlu olaylarla karşılaşıldığında normale dönme ve dengeyi sağlama isteğini içerecek şekilde genişletilmiştir (Luthans vd., 2007b).

Dayanıklılık ile ilgili yapılan çalışmalar, dayanıklılığın gelişimine katkıda bulunan veya engel olan üç temel özellik olduğunu göstermektedir. Bu özellikler varlıklar, risk faktörleri ve değerler olarak sınıflandırılmaktadır (Luthans vd., 2007b):

- Varlıklar, bireyin ölçülebilen kişilik özelliklerinin veya içinde bulunduğu durumun ilerleyen zamanlarda ortaya çıkabilecek pozitif sonuçlarını öngören bir özellik olarak açıklanmaktadır (Masten ve Reed, 2002). Kişinin bilişsel

kapasitesi ve becerileri, mizacı, kendine ve yaşama dair pozitif bakış açısı, duygusal dengesi, mizah anlayışı, inancı ve genel anlamda çekici olması dayanıklılığa katkıda bulunan potansiyel varlıklar olarak belirtilmektedir (Masten, 2001).

- Risk faktörleri, kişilerin veya içinde buldukları durumun gelecekte istenmeyen bir sonuca yol açma olasılığını tahmin eden bir özellik olarak tanımlanmaktadır. Strese sebep olan durum ve olayları bir tür risk faktörü olarak değerlendirmek mümkündür (Masten ve Reed, 2002). Örgütler stres veya tükenmişlik gibi örgüt düzeyinde ortaya çıkabilecek risk faktörlerini önlemek ve çözümlenmek adına çeşitli stratejiler geliştirerek istenmeyen sonuçlarla karşılaşma olasılığını azaltabilirler. Sağlıklı yaşam etkinlikleri, çalışanlar için destek programları veya sağlık yardımları gibi imkanların sağlanması ile çalışanlarda görülebilecek tükenmişlik, stres veya çeşitli sağlık sorunları gibi fiziksel ve psikolojik risk etmenlerinden kişi kendisini ve çevresindekileri koruyabilme ihtimali ortaya çıkmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004).
- Değerler, kişinin düşüncelerinin, davranışlarının ve duygularının tutarlı ve anlamlı olmasını sağlayan, onları biçimlendiren ve yönlendiren temel sistem olarak tanımlanmaktadır. Kişi çeşitli zorluklarla karşılaştığında sahip olunan olumlu değerler koruyucu bir etki göstermekle birlikte, zorlukların aşılması konusunda kişiye yardımcı olmaktadır.

Couto (2002) dayanıklı insanların sahip olduğu üç temel nitelik olduğunu ifade etmekte ve bu özelliklerin dayanıklı örgütler için de var olduğunu belirtmektedir. Bu özelliklerden ilki gerçeği kabullenme, var olan gerçekle karşılaşmaktan ve onu kabul etmekten kaçınmamaktır. İkinci özellik hayatın anlamlı olduğunu yönelik güçlü bir inanç duyma ve bu inanç kişinin zor durumların üstesinden gelmesine yardımcı olmaktadır. Son özellik ise doğaçlama yeteneği, problemlerle karşılaşıldığında kişinin içinde bulunduğu durumdan çıkabilmesi adına çözüm üretmektir. Belirtilen özelliklerden bir veya ikisinin var olması kişinin ya da örgütün zorlukların üstesinden gelmesinde etkili olurken, üç özelliğe de sahip olduğunda gerçek anlamda dayanıklı olarak nitelendirilebilir (Couto, 2002).

Masten ve Reed (2002) dayanıklılık üzerine yapılan çeşitli araştırmaların bir sonucu olarak, iş hayatına uyarlanabilecek üç çeşit dayanıklılık geliştirme stratejisi önermektedir. Bu stratejiler:

- Risk odaklı stratejiler, iş yerinde istenmeyen sonuçlarla karşılaşılmasına neden olan çeşitli risk unsurlarının belirlenmesini içermektedir. Böylelikle örgüt ve çalışanlar adına risk oluşturabilecek unsurlar belirlenmekte ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkma ihtimali azaltılmaya veya tamamen ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.
- Kaynak odaklı stratejiler, pozitif çıktılarla sonuçlanma potansiyelini arttıran, kişinin algıladığı kişisel kaynakların güçlendirilmesi ve geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu kaynakları kişinin aldığı eğitim, önceki işinde kazandığı deneyim, sahip olduğu yetenek veya bilgi birikimi gibi iş ile ilgili kaynaklar ve örgüt içerisinde kurulan ilişki ağları gibi sosyal kaynaklar olarak ifade etmek mümkündür.
- Süreç odaklı stratejiler, risk odaklı stratejilerin kullanılarak risklerin ortadan kaldırılması ve kaynak odaklı stratejilerin kullanılarak kaynakların geliştirilmesinden daha fazlasını ifade ederek kişiyi etkileyecek süreçleri teşvik etmeye çalışmaktadır. Bu stratejiler gelişim için temel koruyucu mekanizmaları etkinleştirmeyi amaçlamaktadır

Youssef ve Luthans'a (2007) göre umut, iyimserlik ve diğer pozitif yapılardan farklı olarak dayanıklılık bazı özelliklere sahiptir. Örneğin, dayanıklılık zorluklar ve belirsizliklerle başa çıkmak için proaktif ve reaktif bir şekilde tedbir almanın gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Reaktif olarak dayanıklılık olumsuz olayların hatta olumlu ama zorlayıcı olayların en umutlu ve iyimser kişiler için dahi yıkıcı olabileceğini ve bu durumdan dolayı yeniden toparlanma ihtiyacının doğacağını kabul etmektedir. Dayanıklılık kapasitesi ise hem etkinin hem de ihtiyacın varlığının tanınmasını ve kabul edilmesini teşvik ederek, kişiye toparlanması ve dengeyi sağlaması için zaman, enerji ve kaynak yaratılmasını sağlamaktadır. Proaktif olarak dayanıklılık ise olumsuzlukların ve belirsizliklerin sıçrama tahtası görevi görmesini veya büyüme fırsatları olarak algılanması fikrini benimsemektedir. Böylece dayanıklılık olumsuz sonuçların ortaya çıkma ihtimalini artıracak ya da olumlu sonuçların ortaya çıkma ihtimalini azaltacak risk unsurlarını tehdit olarak görmemekte ve bu unsurlara pozitif bir değer yüklemektedir (Youssef ve Luthans, 2007).

2.1.3.4. Öz Yeterlilik

Stajkovic ve Luthans (1998) psikolojik sermayenin unsurlarından biri olarak ele alınan öz yeterlilik kavramının, Albert Bandura'nın davranışsal yaklaşım ile sosyal öğrenme çerçevesinden yararlanarak geliştirdiği Sosyal Öğrenme Teorisi'ni esas aldığı belirtilmektedir. Bu teori psikoloji ve örgütsel davranış alanları için kayda değer bir ilerleme olarak kabul edilmektedir. Sosyal öğrenme teorisi davranışsal yaklaşıma ve öğrenmenin bakış açısına kıyasla daha geniş bir çerçeveye sahiptir, bu teoriye göre öğrenme elde edilen bilginin bilişsel yollar aracılığıyla işlenmesi ile gerçekleşmektedir. Teorinin sosyal kısmı kişinin düşünce ve davranışlarının sosyal kökenini, bilişsel kısmı ise düşünce süreçlerinin kişinin motivasyonuna, davranışlarına ve tutumlarına olan etkisini ifade etmektedir. Çalışanların edindikleri bilgi ve sergiledikleri davranışların çoğu içinde buldukları ortamdan kaynaklanırken, her bir çalışan kişisel özelliklerine bağlı olarak bilgiyi işler ve ona göre davranır. Bandura'nın sosyal öğrenme teorisini ve yapılan araştırmaları temel alarak geliştirdiği öz yeterlilik kavramı kişinin çevreyi etkileme potansiyeline dair inancının, sergileyeceği davranışını ne ölçüde ve nasıl etkilediğine dikkat etmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Kişinin karşılaştığı olası bir durumu yönetebilmesi için gerekli olan davranışları planlama ve uygulama yeteneğine dair güveni öz yeterlilik olarak açıklanmaktadır (Bandura, 1997). Öz yeterlilik kişinin bazı koşullarda, belirli durumsal gerekleri başarı ile gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu motivasyonu, zihinsel araçları ve eylem planlarını uygulama yeteneğine olan inancı olarak da tanımlanabilir. Öz yeterlilik inancı kişinin bir engelle karşılaştığında ne kadar süre sabredeceğini, bir iş için ne ölçüde çaba harcayacağını ve olumsuz durumlar karşısında ne düzeyde dirençli olacağını belirlemektedir (Wood ve Bandura, 1989). Öz yeterlilik ne kadar yüksek düzeyde hissedilirse gayret, direnç ve esneklik de o oranda artmakta, bu durum da kişinin düşünce yapısını ve tepki verme şeklini etkilemektedir. Tüm bu etkiler düşünüldüğünde öz yeterlilik inançları kişinin ulaşabileceği başarı seviyesinin güçlü birer belirleyicisi ve yordayıcısıdır (Pajares, 1996).

Öz yeterlilik kişinin zorlu görevleri seçmesinde ve kabul etmesinde etkiliyken, bu zorlukları aşmak için güçlü yönleri ve sahip olunan yeteneklere başvurma konusunda motive etmektedir. Ayrıca hedef belirleyebilmek için cesur olmayı teşvik etmekte ve bu hedeflere ulaşabilmek için gereken süre ve çabayı sağlamak adına

kişinin harekete geçmesini desteklemektedir. Kişi bu süreçte çeşitli engellerle karşı karşıya geldiğinde, kişinin öz yeterliliği pes etmemesine ve azim göstererek devam etmesine yardımcı olmaktadır (Luthans vd., 2007b).

Luthans ve diğerleri (2007b) beş temel niteliğin öz yeterliliği karşıladığını belirtmektedir:

- Alana özgüdür. Kişinin belirli bir konuda edindiği bilgi ve becerileri yalnız o alana özgüdür ve diğer alanlara kolay bir şekilde aktarılamayabilir. Örneğin, çalışan satış konusunda öz yeterlilik oluşturmuş olabilir fakat bu durumun muhasebe alanında geçerli olması mümkün olmayabilir.
- Uygulamaya dayalıdır. Kişi daha önce uygulama imkanı elde ettiği görevlerde ve hakim olduğu alanlarda kendini yeterli olarak görmekte ve elde ettiği deneyimler onun başarı olasılığını arttırmaktadır. Kişi öz yeterliliğini düşük olarak değerlendirdiği durumlardan ise kaçınma eğiliminde olacaktır.
- Gelişime açıktır. Kişinin kendini çok tecrübeli ve yeterli hissettiği alanlarda dahi her zaman geliştirmesi ve öğrenmeye açık olması gerekmektedir. Örneğin, çok iyi bilgisayar kullanıyorsunuzdur fakat kişiler arası iletişiminiz çok iyi olmayabilir.
- Öz yeterlilik başkalarından etkilenir. Başkalarının kişi hakkında olumlu veya olumsuz söylemleri kişinin kendine dair değerlendirmesini etkilemektedir. Ayrıca kişinin kendisi ile benzer özelliklere ve hedeflere sahip olan insanların başarıya ulaştığını fark ettiğinde, kendisinin de başarılı olabileceğine yönelik inancı artmaktadır.
- Değişkendir. Kişinin kendini yeterli hissetme düzeyi birçok faktöre bağlı olmakta ve bu faktörlerin bazıları kişinin hedefe ulaşabilmesi için yardımcı olma ihtimali olan tecrübe, bilgi ve beceri gibi kişinin kontrolü altında olmaktadır. Ayrıca kişinin kontrolünde olmayan çevresel faktörler de öz yeterliliği etkilemektedir.

Stajkovic ve Luthans (1998) çalışmasında, performans ile öz yeterliliğin üç boyutu arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğunu ifade etmiştir. İlk boyut, öz yeterlilik ile ilgili beklentinin düzeyidir. Burada kişinin gerçekleştirebileceğine inandığı görevin zorluk seviyesinden bahsedilmektedir. İkinci boyut, öz yeterlilik ile ilgili beklentinin gücüdür. Bu durum kişinin yeterlilikle ilgili algısının, güçlü yani olumsuz deneyimlere rağmen zorluklarla başa çıkma olasılığı veya zayıf yani zorluklarla karşılaştığında

sorgulama eğilimi olup olmadığını ifade etmektedir. Üçüncü boyut ise öz yeterliliğin genel anlamda değişebileceğidir. Kişinin kazandığı bazı deneyimlerin özellikle belirli bir göreve karşı hissedilen öz yeterlilik algısını arttırdığını söylemek mümkündür.

Bandura (1977) kişinin öz yeterliliğine dair inancının gelişiminde dört temel öğenin belirleyici olduğunu belirtmektedir. Bunlar (Bandura, 2008);

- Başarı-ustalık deneyimleri, kişinin güçlü bir öz yeterlilik hissi oluşturmasının en önemli yoludur. Kişi zorlu bir görevi başarı ile yerine getirdiğinde, kendi yeterliliğine dair inancı güçlenmektedir. Başarısızlıkla karşılaştığında ise kişi yeterlilikleri konusunda kendine yeterince güvenememekte ve yeterliliklerinden şüphe duymaktadır. Öz yeterlilik hissini güçlü olması için yalnız kolay başarıların deneyimlenmesinin yanı sıra zorlu engellerin aşılması için ısrarcı bir şekilde çaba göstermenin de deneyimlenmesi gerekmektedir.
- Modelleme-dolaylı öğrenme, öz yeterlilik inancı geliştirilmesinin ikinci yoludur. Söz konusu modeller ise istek, yetkinlik ve motivasyon kaynakları olarak tanımlanmaktadır. Kişi, kendi yetenekleriyle benzer bir kişi ya da grubun başarıyla tamamladığı bir görevi gözlemlediğinde, kişinin kendi yeteneklerine duyduğu güven artmaktadır. Günümüzde düşünceler, değerler, inanç sistemleri ve yaşam tarzları sosyal medyanın yaratmış olduğu ortamdan modelleme yoluyla insanlara aktarılmakta ve bu durum da kişilerin içinde buldukları çevrenin sınırlarını aşmalarını sağlamaktadır.
- Sosyal ikna, öz yeterlilik inancının gelişiminde etkili olan üçüncü yoldur. Kişinin herkesin saygı duyduğu biri tarafından kendine inanması ve güvenmesi yönünde ikna edilmesi ile birlikte, kişi daha fazla çaba gösterecek ve bunun sonucunda da başarı şansı artacaktır. Saygı duyulan kişinin bilgili olması, düşüncelerini eyleme dönüştürmesi ve güven vermesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca kişinin kendine olan inancı gerçek düzeyin üstünde yansıtıldığı zaman öz yeterlilik algısında dengesizlik oluşmakta ve başarısızlık riski ortaya çıkmaktadır.
- Fizyolojik ve duygusal uyarım, kişinin yeterliliklerini değerlendirmede daha diğerlerine göre daha az etkisi olsa da başvurduğu dördüncü yoldur. Kişi öz yeterliliğini belirlerken bazen fiziksel ve duygusal durumuna da güvenmektedir. Ruh hali kişinin kendisini ve yeterliliklerini nasıl değerlendireceğini etkilemekte ve olumlu ruh hali yeterlilik hissini artırırken,

olumsuz ruh hali ise azaltmaktadır. Yeterlilik inançları kaygının azaltılması, fiziksel güç ve dayanıklılığın artırılması ve fiziksel ve duygusal durumlara dair olumsuz düşünce kalıplarının değiştirilmesi ile güçlendirilmektedir.

Luthans ve diğerleri (2010) öz yeterlilik kavramının diğer pozitif psikolojik yapılardan önemli noktalarda farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Öz yeterlilik belirli bir görev veya bağlam çerçevesinde bir inanç olarak değerlendirilirken, iyimserlik ise olumlu sonuçlarla karşılaşılacağına dair genel bir beklentiyi tanımlamaktadır. Aynı zamanda öz yeterlilik kişinin sahip olduğu bilgi ve becerileri kullanmasına dair algısı ve inancı iken, iyimserlik kişinin yeteneklerinin dışında sonuçlanmasına dair olumlu beklentisidir. Çalışanlar içinde buldukları örgütte, belirli bir görev veya durumda kendilerini yeterli görmelerine rağmen, bilgi ve becerilerinden ayrı olarak hala kötümser bir hal içerisinde olabilirler. Benzer şekilde çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili bir görev veya durumda yeterlilikleri konusunda şüphe duysalar da başka bir işte veya yaşamlarının farklı bir alanında başarılı olacaklarına dair iyimser olabilirler (Luthans vd., 2010).

2.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

İş yeri, kurumun genel dinamiklerinin yanı sıra kurum içindeki çalışanların davranışlarının da çeşitli sonuçlara yol açtığı bir ortam olarak ifade edilmektedir. Çalışanların sergilediği davranışlar çoğunlukla örgüt normları kapsamına girmektedir (Appelbaum vd., 2007). Örgüt normları, çalışanların örgüt içerisinde yüksek performans sergilemelerini sağlayan ve çalışanlardan gerçekleştirilmesi beklenen ilke, varsayım, davranış ve sembollerin birleşimidir. Eğer çalışanlar iş yerinde örgüt normlarının dışına çıkacak şekilde davranışlar sergilerse, bu davranışların etkileri hem birey hem de örgüt düzeyinde geniş kapsamlı olmaktadır. Ayrıca bu davranışlar özellikle verimlilik, üretkenlik, karar alma mekanizmaları ve mali harcamalar da dahil olmak üzere örgütün tamamını etkilemektedir (Coccia, 1998).

İş ortamında sergilenen çalışan davranışlarını daha iyi anlayabilmek için rol içi ve rol ötesi olmak üzere iki boyutta sınıflandırmak mümkündür. Rol içi davranışlar çalışanın görev tanımında belirtilen ve yapması beklenen davranışlar, görev tanımında belirtilmeyen olumlu veya olumsuz iş davranışları ise rol ötesi davranışlar olarak ifade edilmektedir (Polatçı vd., 2014). Örgütsel davranış yazınına baktığımızda, ilginin daha çok olumlu iş davranışlarına kaydığı ve olumsuz iş davranışlarının arka planda kaldığı

görülmektedir. Ancak örgütlerin varlığını devam ettirmesinin gittikçe zorlaşması, araştırmaların teorik ve pratik olarak içeriğinin değişmesine neden olmuştur. Son dönemde çalışanların iş ile ilgili olumlu davranışlarının geliştirilmesi ve artırılmasına ilişkin çalışmaların yetersiz kaldığı görülürken, olumlu davranışların yanında olumsuz davranışların da ayrıntılı ve bütüncül olarak incelendiği çalışmalara gerek duyulduğu anlaşılmıştır (Kanten ve Kanten, 2016).

Konu ile ilgili yazın incelendiğinde araştırmacıların bu tarz olumsuz davranışları ifade ederken, teorik bakış açılarının da farklı olması sebebiyle farklı kavramlar kullandıkları görülmektedir. Örneğin; sapkın davranışlar (Hollinger, 1986; Robinson ve Bennett, 1995), kötüye kullanma (Hogan ve Hogan, 1989), uygun olmayan örgütsel davranışlar (Vardi ve Wiener, 1996), saldırgan davranışlar (O’Leary Kelly vd., 1996), antisosyal davranış (Giacalone ve Greenberg, 1997), misilleme davranışı (Skarlicki ve Folger, 1997), intikam (revenge) (Bies vd., 1997), duygusal istismar (Keashley, 1997), örgütsel saldırganlık (Fox ve Spector, 1999; Neuman ve Baron, 1998), bezdirme/zorbalık (Mathisen vd., 2011; Zapf, 1999), üretkenlik karşıtı iş davranışları (Fox vd., 2001) ve protesto (Kelloway vd., 2010) gibi. Tüm bu görüşlerin ortak teması, örgütün işleyişini veya varlığını olumsuz yönde etkileyen veya örgüte ve örgüt üyelerine herhangi bir şekilde zarar veren davranışlar bütünüdür (Fox vd., 2001). Olumsuz davranış yazınına baktığımızda, bu kapsam içerisinde sayılabilecek davranışların birçoğunu birlikte ele alan üretkenlik karşıtı iş davranışları olgusunun genel bir çatı oluşturduğu görülmektedir (Seçer ve Seçer, 2007). Bu sebeple konunun devamında bu tür davranışları ifade ederken “üretkenlik karşıtı iş davranışları” (Fox vd., 2001; Martinko vd., 2002; Penney ve Spector, 2005) kavramı kullanılacaktır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanlar tarafından örgüte veya örgüt içindeki diğer kişilere kasıtlı bir şekilde zarar verme amacı taşıyan davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır (Spector ve Fox, 2002). Bu davranışlar saldırganlık veya hırsızlık gibi açık bir şekilde yapılan eylemleri içerebileceği gibi, verilen talimatlara kasıtlı bir şekilde uymamak veya işi bilerek yanlış yapmak gibi daha pasif olarak nitelendirilebilecek eylemleri de içermektedir (Fox vd., 2001). Daha geniş kapsamlı baktığımızda işten kaçınma, düşmanlık, görevi bilerek yanlış yapmak, saldırganlık, aşağılama, sabotaj ve hırsızlık gibi olumsuz etkiler yaratabilecek eylemler de bu kapsamda ele alınmaktadır. Saldırganlık ve düşmanlık gibi bazı davranışlar kişilere

yönelik olmakla beraber, görevi bilerek yanlış yapmak veya sabotaj gibi davranışlar da kuruma ve kurumun işleyişine yöneliktir (Martinko vd., 2002; Spector, 2010).

Gruys ve Sackett'a (2003) göre çalışanın örgütün haklı çıkarlarına karşı bilinçli bir şekilde sergilediği her türlü olumsuz davranış, üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda davranışın sonuçlarından ziyade davranışın kendisine odaklanması önem taşımaktadır. Yapılan bu tanıma sadece kasıtlı bir şekilde yapılan eylemler dahil edilirken, kazara meydana gelen eylemler zarara sebep olsa da üretkenlik karşıtı iş davranışları tanımı içerisinde yorumlanmamaktadır. Benzer bir şekilde Spector ve Fox (2005) çalışanın işle ilgili edindiği bilgi ve sahip olduğu yetenek eksikliğinden kaynaklı olarak düşük performans sergilemesi, üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak nitelendirmemektedir. Bu bağlamda çalışan düşük bir performans sergileme amacı taşımamakta, işi ile ilgili yetersiz bilgi ve beceriye sahip olduğundan dolayı performans düşüklüğü yaşadığı vurgulanmaktadır.

Marcus ve Schuler (2004) bir davranışı üretkenlik karşıtı iş davranış olarak tanımlayabilmek için dikkat edilmesi gerekenleri üç maddede tanımlamıştır:

- İlk olarak, davranışın somut sonuçlarına bakılmadan kişinin kendi iradesi ile eylemi gerçekleştirmiş olması gerektiğini belirtmektedir. Örneğin, iş arkadaşının bir eşyasını çalan kişi bunu misilleme yapmak için kasıtlı da çalsa ya da arkadaşına zarar verme kastı olmadan sadece o eşyaya sahip olmak istediği için de çalsa, her iki durumda da davranış iradidir. Ancak arkadaşının eşyasını alıp yanlışlıkla başka bir yere koymak iradi değildir.
- İkinci olarak, istenmeyen bir sonuçla karşı karşıya kalınmasa dahi, davranışın öngörülebilir bir şekilde zarar verme potansiyelinin olması gerekmektedir. Örneğin, sarhoş bir şekilde araç kullanmak bir kaza ile sonuçlanmayabilir, fakat açık bir şekilde kaza yapma potansiyeli vardır. Diğer taraftan, düzenli olarak gelen bir müşteriye kredi verilmesi para kaybına sebep olabilir fakat bu durum pek beklenmez.
- Son olarak ise davranışın meşru çıkarlara aykırı olması fakat aynı zamanda meşru olabilecek faydalarının da ağır basmaması gerektiğini belirtmektedir. Örneğin, cinsel taciz mağdur olan kişilerin haklarını ciddi düzeyde ihlal eder, diğer kişiler de bu durumdan fayda sağlamamaktadır. Ancak yöneticinin yeni

bir iş alanına girme kararı tüm işletme için yıkıcı sonuçlar doğurabileceği gibi, işletmeye önemli olabilecek faydalar sağlama potansiyeline sahip olmaktadır.

Çalışanın iş yerinde sergilediği üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bir kısmı göz ardı edilmekte, bir kısmı için önlem alınmakta fakat birçoğu fark edilmediği için herhangi bir aksiyon alınmamaktadır. Yeterince önemsenmeyen bu olumsuz davranışlar, kurum için yüksek düzeyde finansal kayıplara neden olmaktadır. Ayrıca üretkenlik karşıtı iş davranışları sadece finansal kayıplara neden olmamakta aynı zamanda çalışanlara, çalışma gruplarına, kurumlara ve topluma da ciddi boyutta zarar vermektedir (Karaeminoğulları, 2006).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları örgüt için maliyet, saygınlık, verimlilik, müşteri ve zaman kaybı gibi çeşitli alanlarda oldukça ciddi ve belirgin sorunlara yol açmaktadır. Bu nedenle örgütlere, düşük performans sergileyen çalışanlarla birlikte olumsuz davranış sergileyen çalışanlarla da mücadele etme görevi düşmektedir (Aktaş Alan, 2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin 1993 yılında iş yerinde yaşanan şiddet olayları ile ilgili yaptığı araştırmada, 479 insan kaynakları uzmanı iş yerinde şiddet içeren söylem ve tehditlere maruz kaldıklarını ifade etmiştir (Gruys, 1999). 341 fast food restoranı ve 234 süpermarket çalışanı ile yapılan araştırmanın sonucunda, her iki sektörden de çok sayıda çalışanın yüksek maliyetli hırsızlık yaptığı ve diğer üretkenlik karşıtı iş davranışlarını da sergilediğini kabul ettiği görülmektedir. Fast food restoranı çalışanlarının yüzde 62'sinin ve süpermarket çalışanlarının yüzde 42'sinin nakit veya eşya hırsızlığı yaptıkları bildirilmektedir (Slora, 1989). 1990 yılında yapılan bir çalışmada Harper, çalışanların yüzde 35 ila 75'inin hırsızlık, dolandırıcılık, zimmete para geçirme, vandalizm, sabotaj ve mazeretsiz işe gelmeme gibi davranışlarda bulunduğunu belirtmektedir. Northwestern National Life Insurance Company (1993) tarafından yapılan bir çalışmada 2 milyondan fazla kişiye iş yerinde fiziksel saldırıda bulunulduğu, yaklaşık 6 milyon kişinin tehdit edildiği ve ortalama 16 milyon kişinin de taciz edildiği tahmin edilmektedir (Aquino vd., 1999). Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırma, çalışanların yüzde 75'inin en az 1 kez kurumlarından hırsızlık yaptığını rapor etmektedir. Amerikan Yönetim Derneği'nin yaptığı çalışmaya katılım sağlayan şirketlerin yüzde 20'si iş yerinde şiddet içeren olaylar ile karşı karşıya kaldıklarını ve 500 insan kaynakları uzmanının yüzde 33'ü iş yerinde şiddet içeren tehditler aldıklarını bildirmektedir. Bu tür davranışlar işletmeler için yüksek oranda gelir kaybına ve daha da önemlisi iş yeri ortamında kalıcı zararlara

yol açmaktadır. The National Safe Workplace Institute (1992), işletmelerin 4,2 milyar dolara yakın bir mablağı verimlilik kaybı ve yasal masraflar için harcadığını rapor etmektedir (Appelbaum vd., 2005).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını genel olarak özetlediğimizde, bir çalışanın örgütü ve/veya örgüt üyelerini hedef aldığı, örgütün meşru çıkarlarının zarar görmesi ile sonuçlanan, örgüt üyelerinin motivasyonunu düşürerek hem iş performansını hem de verimliliği negatif yönde etkileyebilecek kasıtlı davranışların tümü olarak ifade etmek mümkündür. Bundan sonraki kısımda üretkenlik karşıtı iş davranışlarının boyutları ve sınıflandırması anlatılacaktır.

2.2.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları ve Sınıflandırılması

Üretkenlik karşıtı iş davranışları örgüt ve örgüt üyelerine herhangi bir şekilde zarar oluşturan ya da oluşturmayı hedefleyen istemli davranışlar olarak ifade edildiğinde, bu tanım kapsamında değerlendirilebilecek çok sayıda araştırma karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmaların bazıları hırsızlık, devamsızlık veya başkalarına yönelik istismar gibi spesifik bir davranış biçimine odaklanırken, bazıları ise birçok farklı formu birleştirerek tek bir davranış şekline odaklanmaktadır. Ayrıca son dönemde yapılan çalışmalarda davranış, örgütü veya örgüt üyelerini hedef alması boyutuyla değerlendirilmektedir (Spector vd., 2006).

Hollinger ve Clark (1982, 1983) üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine büyük ölçekli bir araştırma gerçekleştirerek, bu davranışlara ilişkin kavramsal bir çerçeve sunmuştur. Örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışları, örgütün mülküne zarar verme ve üretimden sapma şeklinde iki boyutta kategorize edilmiştir. Örgütün mülküne zarar verme boyutu örgüt üyelerinin örgüt mülküne zarar vermesi, tahrip etmesi, kötü kullanması ve hırsızlık gibi davranışları kapsamaktadır. Üretimden sapma boyutunda ise işe devamsızlık veya geç kalma, işi geciktirme, uzun molalar verme, kasıtlı olarak işi yavaşlatma gibi davranışlar yer almaktadır (Hollinger ve Clark, 1982; Hollinger ve Clark, 1983).

Hollinger ve Clark'ın (1983) sınıflandırmasından sonra Robinson ve Bennet (1995) sözlü taciz ve fiziksel saldırı gibi kişilere yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının eksik kaldığını belirterek, çok boyutlu ölçekleme tekniklerini kullanarak 2 boyutlu bir sınıflandırma modeli oluşturmuştur. Model kapsamında davranışlar, ciddi ya da daha az önemli ve örgüte ya da kişiye yönelik olmak üzere

farklılık göstermekte; kişisel saldırganlık, üretimden sapma, politik sapma ve mülke zarar verme olarak 4 farklı kategori belirlenmektedir. Mülke zarar verme, çalışanların kasıtlı bir şekilde örgüt mülküne zarar verme veya izinsiz olarak örgütün maddi varlıklarına sahip olma davranışlarını tanımlamaktadır. Üretimden sapma, yapılması gereken işin asgari düzeyde nitelik ve niceliğini belirleyen normları ihlal edecek şekilde davranılması olarak belirtilmektedir. Politik sapkılık, örgütün diğer üyelerini kişisel ya da politik açıdan olumsuz bir konuma düşüren sosyal etkileşim içindeki davranış biçimlerini ifade etmektedir. Kişisel saldırganlık ise örgütün diğer üyelerine karşı agresif ve düşmanca bir tavır ile davranmayı içermektedir (Robinson ve Bennett, 1995).

Gruys (1999) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sınıflandırmak amacıyla ilk olarak ilgili yazında çalışma yapan araştırmacıların (Baron ve Neuman, 1996; Hollinger, 1986; Hollinger ve Clark, 1982, 1983; Hollinger vd., 1992; Hunt, 1996; Jones, 1980; Mangione ve Quinni 1975; Raelin, 1994; Robinson ve Bennett, 1995; Robinson ve O'Leary-Kelly, 1996; Ruggiero vd., 1982; Skarlicki ve Folger, 1997; Slora, 1989; Terris ve Jones, 1982) yayınlarını detaylı bir şekilde inceleyerek 250'den fazla üretkenlik karşıtı iş davranışı listelemiştir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının listesini oluşturduktan sonra, bazı maddeleri çıkarmış ve benzer içerikleri de birleştirerek 87 farklı davranışı 11 kategori içerisinde tanımlamıştır. Bu 11 kategori şu şekildedir (Gruys, 1999);

1. Hırsızlık ve Benzeri Davranışlar
2. Mülkiyete Zarar Verme
3. Bilginin Kötüye Kullanımı
4. Zaman ve Kaynakların Kötüye Kullanımı
5. İş Sağlığı ve Güvenliği Kurallarına Uyulmaması
6. İşe Devamsızlık
7. Düşük İş Kalitesi
8. Alkol Kullanımı
9. Madde Kullanımı
10. Uygunsuz Sözlü Eylemler
11. Uygunsuz Fiziksel Eylemler

Kelloway ve diğerleri (2010) hırsızlık, baltalama ve saldırı gibi davranışları, çalışanların kurum içinde istedikleri koşullara ulaşabilmek adına sergilediği

işlevselliği yüksek bir protesto şekli olarak tanımlamaktadır. Bu davranışları örgütsel ya da bireysel hedeflere yönelik ve bireysel ya da kolektif eylemler bağlamında olmak üzere iki ana boyutta, dört farklı başlık altında sınıflandırmaktadır. Yapılan bu sınıflandırmaya göre iki ana boyuttan biri hedefin kimliğidir (örgüt veya birey). Burada hedefin, üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileyen kişi ya da diğer örgüt üyeleri için adaletsizliğin ana kaynağı olarak görülmesi gerekmektedir. Bu duruma ek olarak, olumsuz davranışları sergileyen kişi hedefle düşük düzeyde özdeşleşme sağlamaktadır. Diğer boyut ise protesto biçimi olarak isimlendirilen üretkenlik karşıtı iş davranışının bireysel ya da grup temelli olmasıdır. Buradaki ayırım, aynı anda kaç kişinin davranışı sergilediğidir (Kelloway vd., 2010).

Neuman ve Baron (1998) örgüt içinde sergilenen üretkenlik karşıtı davranışlarını düşmanlık ifadeleri, engelleme davranışları ve açık saldırganlık olarak üç ana başlık altında incelemektedir. Düşmanlık ifadeleri boyutunda diğer üyelere kötü bakışlarda bulunmak, dedikodu yapmak, doğru olmayan söylentiler yaymak, alay etmek, hakarete bulunmak, diğer üyelere kasıtlı olarak yanlış bilgilendirmek gibi olumsuz davranışlar yer almaktadır. Engelleme davranışları boyutunda kasti bir şekilde işi yavaşlatma ve geciktirme, örgütün kaynaklarını gereksiz yere kullanma, diğer üyelerin çalışmalarına karışarak işi sabote etme ve işin gecikmesine neden olma gibi davranışlar yer almaktadır. Saldirganlık boyutu ise fiziksel saldırıda bulunma, hırsızlık, diğer üyeleri tehdit etme, diğer üyelerin güvenliğini tehlikeye atacak şekilde kasıtlı davranma gibi davranışları içermektedir (Neuman ve Baron, 1998).

Spector ve diğerleri (2006) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını geri çekilme, kötüye kullanma, sabotaj, hırsızlık ve üretimden sapma olarak beş boyutta sınıflandırmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışların boyutları, Spector ve arkadaşlarının geliştirdiği ölçeğin bu çalışmada kullanılacak olmasından ötürü ayrı başlıklar halinde açıklanacaktır.

2.2.1.1. Kötüye Kullanma

Kötüye kullanma, kurum içerisinde iş arkadaşlarına yönelik tehditte bulunma, küçük düşürücü yorum yapma, görmezden gelme, korkutma, küçümseme ve etkin çalışmayı kasıtlı şekilde engelleme gibi fiziksel veya psikolojik açıdan zarara neden olan olumsuz davranışları içermektedir. Bu tür davranışlar kişiye yönelik direkt saldırganlığın farklı şekilleridir. Örgüt içerisinde fiziksel şiddet ile daha az

karşılaştığı için araştırmaların birçoğu fiziksel şiddet içermeyen eylemlere odaklanmaktadır. Ayrıca kötüye kullanımın daha çok saldırgan içerikli düşüncelerden kaynaklandığı ve bu nedenle hem stres faktörleri hem de olumsuz duygularla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Spector vd., 2006).

Alanyazın incelendiğinde kötüye kullanma kavramının psikolojik zorbalık, kaba davranış, duygusal taciz ve iş yeri zorbalığı gibi kavramlarla bazı ortak özellikler taşıdığı belirtilmektedir. Bununla birlikte söz konusu kavramların yer aldığı araştırmalarda dikkat edilen nokta, mağdur olan kişiler ve deneyimleri olurken üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin araştırmalarda ise dikkat edilen noktanın davranışı sergileyen kişiler olduğu ifade edilmektedir (Öcel, 2009).

2.2.1.2. Üretimden Sapma

Üretimden sapma, kişinin görev tanımında belirtilen işleri kasıtlı olarak yerine getirmemesi, isteyerek kötü bir performans sergilemesi, işi geciktirecek şekilde davranması veya verilen iş yönergelerine uygun davranmaması olarak açıklanmaktadır. Spector ve diğerleri (2006) bu boyutta, Hollinger'in (1986) üretimden sapma kavramını temel alarak işe kasıtlı olarak gitmeme gibi olumsuz eylemleri geri çekilme boyutunda kategorize ettiklerini belirtmektedirler. Üretimden sapma davranışları kişiye yönelik değil örgüt gibi cansız varlıklara yönelik olması sebebiyle sabotaj eylemlerine göre daha pasif olarak nitelendirilmekte, ayrıca daha az görünür ve kanıtlanması daha zor olarak değerlendirilmektedir (Spector vd., 2006).

2.2.1.3. Sabotaj

Sabotaj, çalışanın işverene ait olan fiziksel mülke doğrudan zarar vermesi veya tahrip etmesi olarak tanımlanmaktadır. Üretimden sapma davranışlarına göre daha aktif (bir eşyayı kasıtlı olarak tahrip etmek gibi) olarak kabul edilmektedir. Bazı araştırmacılar (Ambrose vd., 2002; Crino, 1994) sabotajın kişiyi öfkeliendiren veya düşmanca duygular hissetmesine neden olan durumlara bağlı olarak bazı problemlere dikkat çekmek, iş arkadaşlarının onayını almak veya onlarla girdiği rekabette bir avantaj sağlamak ve örgüt içerisindeki değişimi etkilemek gibi hedeflerle bu tarz olumsuz eylemlere başvurabileceğini belirtmektedir (Spector vd., 2006).

2.2.1.4. Hırsızlık

Çalışanların işyerinde gerçekleştirdiği hırsızlık örgüt içindeki kritik bir problem alanını temsil etmektedir. Ayrıca çalışanın örgüte yönelik zarar verme miyetiyle eyleme geçtiği bir saldırı şekli olabileceği de düşünülmektedir. Adaletsizlik algısı, öfke ve diğer bazı olumsuz duygular yoluyla kişiyi hırsızlık yapmaya yönlendirebildiği gibi daha farklı yollarla da etkileyebilmektedir. Çalışan örgüte zarar verme amacı dışında, arzu ettiği eşitlik durumuna ulaşabilmek veya ekonomik kazanç sağlamak için de hırsızlık yapmaktadır (Spector vd., 2006).

2.2.1.5. Geri Çekilme

Spector ve diğerlerine (2006) göre geri çekilme, çalışanın kasıtlı olarak iş yerinin belirlediği çalışma süresini azaltarak işe geç kalması, işten mesai bitiminden önce ayrılması, gereğinden daha uzun molalar vermesi, sebep göstermeksizin devamsızlık yapması ve izinler alması gibi kaçınma davranışlarını içermektedir. Bu tür davranışların ortaya çıkmasında sağlık problemleri, kültür, stres, kişisel farklılıklar, psikolojik rahatsızlıklar ve iş yerindeki problemler potansiyel etki taşımaktadır.

Geri çekilme boyutu kapsamında davranışlar sergileyen çalışanlar örgüte zarar vermeyi amaç edinmektedir. Çalışan diğer üretkenlik karşıtı iş davranışlarından ayrı olarak doğrudan zarar vermek yerine kaçınma davranışlarından birini sergilemeyi tercih etmektedir. Bu davranışları sergileyen kişi stres faktörlerinden, olumsuz duygulara yol açan durumlardan, adaletsizlikten ve motivasyon eksikliğinden dolayı kaçınmayı istemektedir (Spector vd., 2006).

2.2.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili yazına bakıldığında, bu davranışların farklı kuramsal yaklaşımlar temelinde açıklandığı ve bu yaklaşımlardan bazılarının bireysel farklılıklara bazılarının ise durumsal unsurlara odaklandığı görülmektedir. Bu kuramlar üretkenlik karşıtı iş davranışlarının nedenleri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmak adına çeşitli açıklamalar önermektedir. Böylece bu açıklamalar doğrultusunda üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olan etkenleri anlama ve inceleme olanağı bulunmaktadır (Seçer ve Seçer, 2007).

2.2.2.1. Sosyal Öğrenme Kuramı

Bandura'nın (1973) geliştirdiği sosyal öğrenme kuramı, üretkenlik karşısı iş davranışları ile bu davranışları oluşturan bireysel ve çevresel unsurlar arasındaki ilişkiyi açıklamada yararlanılan teorik yaklaşımlardan biridir. Bu kurama göre saldırgan davranış içgüdü ve dürtü gibi içsel unsurlar yerine daha çok durumsal ipuçları ve pekiştireçler gibi dışsal unsurlardan etkilenmektedir. Ayrıca kuram saldırgan davranışın doğrudan deneyim ve taklit (gözlemsel öğrenme gibi) aracılığıyla diğer davranışlar gibi öğrenildiğini belirtmektedir. Kuramın anlayışına göre davranışların sergilenmesinde kişisel ve çevresel faktörler katkıda bulunmaktadır. Saldırgan davranışları için olumlu tepkilerle karşılaşan kişi, saldırgan davranışlar sergilemeyi öğrenmekte ve doğrudan yaşanan bu deneyim aile, okul, arkadaş grupları ve diğer önemli alt kültürleri de içeren çeşitli kaynaklardan edinmektedir. Ayrıca rol model olarak belirlenen kişilerin saldırgan tutum ve davranışlarının desteklendiği ve pekiştirildiği bir ortamda olan bireylerin saldırgan davranışlar sergileme düzeyi daha yüksek olacaktır (O'Leary-Kelly vd., 1996).

Saldırgan tutum ve davranışlarının nasıl oluştuğuna bağlı olmaksızın, bazı kişilerin diğerlerine oranla şiddete daha yatkın olduğu ortaya konmuştur. Duygularını ifade ederken daha tepkisel davranan kişilerin, hakarete maruz kaldıklarında daha hassas ve kırılğan olma ve basit durumları bile tehdit olarak algılama eğiliminde oldukları ileri sürülmektedir. Ayrıca sosyal öğrenme teorisi, saldırganlığın çevresel faktörlerden etkilendiğini ve kişilerin belirli uyaranlara karşı saldırgan davranışlar ile tepki vermeyi öğrendiğini ifade etmektedir. Kişi sergilediği saldırgan davranış sonucunda, ortama, zamanlamaya ve hedefe bağlı olarak ödül veya ceza alabileceğini de öğrenmektedir. Saldırganlığı tetikleyen durumlar kişiler arasında değişiklik arz etse de sosyal öğrenmeyi temel alan araştırmalar sonucunda bazı ortak faktörler belirlenmektedir. Bu ortak faktörler içerisinde modelleme, rahatsız edici tepki, saldırgan davranış teşvik edici davranış, kalabalık, aşırı sıcaklık, gürültü ve havanın kirli olması gibi çevresel unsurlar bulunmaktadır. Kişisel ve çevresel faktörlerin saldırgan davranışın ortaya çıkmasındaki katkıları göz önünde bulundurularak etkileşimsel bir bakış açısının saldırganlığı açıklamada en yararlı çerçeveyi sunacağı ifade edilmektedir (O'Leary-Kelly vd., 1996).

O'Leary-Kelly ve diğerleri (1996) çalışanların saldırgan davranışlar sergilediğinde hedeflediği sonuçları elde edeceğine olan inançlarının örgüt ve diğer

çalışanlara karşı bir tehdit oluşturduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte bireysel özellikler saldırganlığa hazır olma durumunu göstermekte, çalışanın saldırgan davranış sergilemesi için örgütsel ortamın koşulları da uygun olmalıdır. Aynı zamanda örgütün belirlenmiş normları (örneğin, kural, değer ve kanun gibi) saldırgan davranışı desteklediği düşünüldüğünde, çalışanların örgüt içinde saldırgan davranışlarda bulunma olasılığı artmaktadır. Başka bir ifadeyle kişi ve örgütsel çevrenin birbirinden ayrı bir şekilde düşünülmemesi gerekmektedir.

2.2.2.2. Sosyalleşme- Normatif Etkiler Yaklaşımı

Luther' a (2000) göre sosyalleşme, çalışanların örgütün kendisinden istediği resmi ve resmi olmayan beklentileri öğrenme ve anlama sürecidir. Çalışan işe başladığında örgütün iş talepleri, sosyal sorumluluklar, örgüt iklimi ve kültürü hakkında yeterli bilgi düzeyine erişmesi mümkün değildir. Sosyalleşme sürecinde ise kişi kendisinden beklenen görevler, örgüt norm ve değerleri ve örgüt hedefleri hakkında yeterli düzeyde bilgi edinmekte ve örgütün temel değerlerini öğrenmektedir. Sosyalleşme sürecinin temeli, örgüt ve çalışanın arasındaki iki yönlü cezbetme, seçme ve yıpratma süreci aracılığıyla örgüt ve çalışan arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Ayrıca örgütler var olan çalışanlarının özelliklerine benzer kişileri seçerken, kişiler de örgütün norm ve değerlerini değerlendirerek kendileriyle uyumlu gördükleri örgütleri seçmektedir.

Sapkın davranışlar kapsamında düşündüğümüzde ise, sapkın davranışın var olduğu örgütler muhtemelen kendi örgüt yapısına uyum sağlayabileceğini düşündüğü çalışanları seçerek var olan iklimi sürekli kılmayı amaçlayacaktır. Örgütün var olan bu iklimine uyum sağlayamayan çalışanlar işten ayrılırken, iklime uyum sağlayan ve memnun olan çalışanlar ise örgüt bünyesinde ilerlemeyi tercih edecektir. Bu sürecin sonucu olarak sapkın veya saldırgan davranışlar örgüt genelinde kuramsallaşmaktadır. Böylelikle çalışma ortamında sapkınlığı destekleyen veya göz yuman normlar, toplum yanlısı davranışı destekleyen normlardan daha baskın olmakta ve çalışanların sapkın davranışlarda bulunma olasılığı artmaktadır (Luther, 2000).

2.2.2.3. Nedensel Mantık Yaklaşımı

Martinko ve diğerleri (2002) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını temel alan teorilerin bakış açılarını bireysel farklılıkları da özellikle gözeterek nedensel mantık çerçevesinde bütünsel bir yaklaşım sunmuşlardır. Bu çerçeve üretkenlik karşıtı iş

davranışlarının çeşitli türleri ile bu davranışları açıklayan teoriler arasındaki ortak yönleri ve farklılıkları içermektedir. Nedensel mantık yaklaşımı, örgüt içerisinde yaşanan durumların nedensel boyutlarına yönelik kişinin yaptığı atıfların, üretkenlik karşısı iş davranışların ortaya çıkmasını etkileyen duygu ve davranışları motive eden temel unsur olduğunu belirtmektedir.

Martinko ve diğerlerine (2002) göre üretkenlik karşısı davranışlarını ele alan kuramların bakış açıları genellikle bilgi işleme ile ilgili bir faktör içermektedir. Araştırmacılara göre bu bakış açılarının iki ortak yönü vardır. İlki kişinin mevcut durumunu nasıl değerlendirdiği; ikincisi ise kişinin mevcut durumuna dair inançlarının davranış ve duygularını ne yönde etkilediğidir. Kişinin içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı değerlendirme kişiye göre farklılaşmakla birlikte çoğunlukla dengesizlik, adaletsizlik veya eşitsizlik algısının değerlendirildiği bir süreç işlemektedir. Bilişsel sürecin ikinci aşaması ise kişinin algıladığı dengesizlik, adaletsizlik veya eşitsizlik durumunda sergilediği davranışın nedenlerine ilişkin değerlendirmesini içermektedir.

Martinko ve diğerleri (2002) yukarıda belirtilen iki aşamalı sürecin daha çok atıf kısmına odaklanmaktadır. Örneğin, aynı kurumda çalışan iki kişi yaşadıkları bir durumun sonuçlarını istenmeyen ve adaletsiz olarak algılasalar da yaşadıkları durumun nedenlerine yönelik gerçekleştirdikleri atıflar sonucunda oluşan nedensel akıl yürütme süreci kişilerin sergileyeceği üretkenlik karşısı iş davranışlarını belirlemektedir. Eğer kişi yaşadığı olumsuz bir deneyimin sonucunu yeterli düzeyde çaba göstermemesi gibi kendi içsel özelliklerine ilişkin nedenlere yüklerse, yüksek ihtimalle kendini hatalı görecektir ve üretkenlik karşısı iş davranışlarında bulunmayacaktır. Diğer taraftan kişi yaşadığı olumsuz deneyimin sonucunu kıskanç veya kötü niyetli bir çalışma arkadaşı gibi dışsal bir nedene yüklerse, üretkenlik karşısı iş davranışı sergileme olasılığı çok daha yüksektir.

2.2.2.4. Duygu Merkezli Model

Fox ve Spector (1999) tarafından geliştirilen model, kişinin örgütsel koşullara ilişkin verdiği tepkileri üretkenlik karşısı iş davranışları ile açıklamaktadır. Dollard-Miller'in klasik engellenme-saldırganlık teorisini temel alan bu model, örgüt içerisinde yaşanan bazı sorunlara ilişkin verilen duygusal ve davranışsal tepkilerin birbirleri ile etkileşimine dikkat çekmektedir. Duygusal tepkiler iş stresi alanının bir

alt boyutu gibi kabul edilmekte ve kapsamında stres, hayal kırıklığı, endişe, öfke ve motivasyon eksikliği gibi çeşitli tepkileri yer almaktadır. Davranışsal tepkiler ise iş performansında düşüş, işe gitmeme, işten ayrılma, örgütsel ve kişilerarası saldırganlık gibi belirli davranışların etkilerini içermekte ve bu davranışlar örgütsel performans, örgüt iklimi ve yaratıcılığı olumsuz etkileyerek örgüte zarar vermektedir (Fox ve Spector, 1999).

Duygu merkezli modele göre kişi çevreyi yorumlamakta ve değerlendirmektedir. Kişi çevre koşullarını bir stres faktörünü olarak algıladığında ve sonrasında durumu kendine dair bir tehdit olarak düşündüğünde kızgınlık, anksiyete ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguları deneyimleyeceği belirtilmektedir. Olumsuz duygu deneyimi ve bu deneyime eşlik eden fizyolojik faktörlerin, kişinin davranışsal bir tepkide bulunması için hızlandırıcı bir etki göstermesiyle birlikte süreç sonunda üretkenlik karşıtı iş davranışları gerçekleşmektedir (Penney vd., 2003). Bireysel farklılıklardan ötürü her bir çalışan iş ortamında gerçekleşen olayları farklı yorumlamakta, bu durum bazı çalışanlarda duygusal tepkiye yol açarken bazılarında ise aynı etkiyi göstermemektedir. Ayrıca kişinin yaşadığı tüm duygusal deneyimler her zaman üretkenlik karşıtı iş davranışlarına sebep olmamakta fakat birçok etken bir araya geldiğinde davranışın ortaya çıkma olasılığı artmaktadır (Spector ve Fox, 2002).

Kuramsal yaklaşımların üretkenlik karşıtı iş davranışları ile bu davranışları meydana getiren belirleyiciler arasındaki ilişkiyi anlamaya ve nedensel açıdan bakmaya olanak sağladığı düşünülmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşum süreci, kişinin stresli bir ortamda olumsuz duygular hissetmesi ve var olan durumun sürekliliğini fark ederek dışsal sebeplere atıf yapması ile birlikte bulunduğu ortamda gözlemlediği bazı davranışları model olarak işleme şeklinde gerçekleşmektedir. Böylelikle belirtilen kuramsal yaklaşımların varsaydıkları birbirleri için tamamlayıcı olmaktadır (Seçer ve Seçer, 2007).

2.2.3 Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Belirleyicileri

Üretkenlik karşıtı iş davranışları yazınına bakıldığında, bu davranışların sergilenmesine neden olan belirleyiciler ile ilgili birçok araştırma yapıldığı karşımıza çıkmaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının nedenselliği ve önlenmesi adına neler yapılabileceği ile ilgili bilgi vermesi sebebiyle konu özellikle önem arz etmektedir (Seçer ve Seçer, 2007).

Marcus ve Schuler (2004) tarafından üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicilerini anlamak için yapılan çalışmada, bireysel ve durumsal belirleyiciler kontrol veya motivasyon olarak tanımlanan iki baskın açıklayıcı mekanizma kapsamında sınıflandırılmıştır. Bireysel ve durumsal belirleyiciler ile motivasyon veya kontrol mekanizmaları bir arada düşünüldüğünde, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicilerinin özelliklerinden dolayı ayırım daha belirgin bir şekilde gözükmektedir (Seçer ve Seçer, 2007). Motivasyon kuramları, dışsal türde bir baskının veya içsel eğilimin kişiyi suçun içerisinde olduğu bir yaşam tarzına yönlendirdiğini ifade etmektedir. Kontrol kuramları ise davranışın uzun dönemli etkilerinin değerlendirilmesi, sosyal normların benimsenmesi, sosyal bağın güçlü etkisi veya davranışın gerçekleşmesini engelleyen dışsal koşulların varlığı ile üretkenlik karşıtı iş davranışı ve kişi arasında kısıtlayıcı durumlar oluşabileceğini belirtmektedir (Marcus ve Schuler, 2004). Bu tez çalışmasında üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicileri bireysel ve durumsal olmak üzere 2 başlık altında ele alınacaktır.

2.2.3.1. Bireysel Belirleyiciler

Kişilik özellikleri ve kişisel eğilimler ile demografik faktörler üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicileri olarak açıklanmaktadır.

2.2.3.1.1. Demografik Faktörler

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem gibi demografik faktörler ile ilişkisini analiz eden çok sayıda araştırma bulunmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre üretkenlik karşıtı iş davranışları ile yaş arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Berry vd., 2007; Cohen vd., 2013). Daha genç olan çalışanların daha yoğun bir şekilde üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilediği ifade edilmektedir (Lau vd., 2003). Yaşlı çalışanların gençlere göre işten kaytarma, devamsızlık, alkol ve madde tüketimi gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunma olasılıklarının daha az olduğu belirtilmektedir (Gruys ve Sackett, 2003).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının cinsiyet ile arasındaki ilişkiyi gösteren birçok araştırma vardır. Araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre üretkenlik karşıtı iş davranışlarını daha yoğun olarak

sergiledikleri belirtilmektedir (Eagly ve Steffen, 1986; Douglas ve Martinko, 2001; Hershcovis vd., 2007; Martinko vd., 2002).

Medeni durum bağlamında bakıldığında, evli çalışanların bekar çalışanlara oranla üretkenlik karşıtı davranış kapsamında değerlendirilen hırsızlık davranışını daha fazla sergiledikleri belirtilmektedir (Lau vd., 2003).

2.2.3.1.2. Kişilik Özellikleri ve Kişisel Eğilimler

Kişiliğin ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişki birçok araştırmacının ilgisini çekerek, bu ilişkiyi belirlemeye yönelik çok sayıda çalışma yapıldığı fark edilmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile kişilik arasındaki bağlantıyı anlamak amacıyla gerçekleştirilen çalışmalarda beş faktör kişilik kuramının kullanıldığı görülmektedir. Araştırmalar sonucunda beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluk faktörü ile örgütün varlığına karşı yapılan üretkenlik karşıtı iş davranışları; uyumluluk faktörü ile örgüt üyelerine karşı yapılan üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif bir ilişki ortaya konmuştur (Balton vd., 2010; Lee vd., 2005). Sorumluluk ve uyumluluk kişilik özelliğinin işten ayrılma üzerinde belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Salgado, 2002). Dışadönüklük, deneyime açıklık ve duygusal denge faktörünün üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisi olumsuz olarak rapor edilmiştir (Berry vd., 2007; Lee vd., 2005; Mount vd., 2006). Dışadönüklük, deneyime açıklık ve duygusal denge kişilik özelliklerinin işgücü devir oranı üzerinde belirleyici olduğu belirtilmektedir (Salgado, 2002).

Farklı bir çalışmada ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ilişkilendirilen faktörler 3 başlık altında ifade edilmektedir; bireysel değişkenler (demografik ve kişilik temelli değişkenler), işe ilişkin yaklaşımlar ve çalışan bağlılığı ile örgütsel kurallar ve güvenlik denetimleri. Çalışmanın sonucuna göre her bir değişkenin tek başına üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla orta düzeyde ilişkili olduğu ve bir araya geldiğinde ise ilişkinin arttığı belirtilmektedir (Fine vd., 2010).

Alanyazın incelendiğinde kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla bağlantısını ele alan araştırmaların dışında endişe, korku, öfke gibi duygusal özellikler ve sıkıntı, gerginlik, hayal kırıklığı gibi kişisel eğilimlerin de

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ilişkisinin var olabileceği düşüncesinden yola çıkarak çok sayıda araştırma yapıldığı gözlemlenmektedir (Seçer ve Seçer, 2007).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla bağlantılı olan kontrol odağı kavramı, kişinin çevresinde gerçekleşen olumlu ve olumsuz olayları neye atfettiği ile ilgilidir. Kişi iç kontrol odaklıysa davranışlarından kendisinin sorumlu olduğuna inanırken kişi dış kontrol odaklıysa başına gelen herhangi bir durum veya olaydan şans, kader ya da dış unsurların sorumlu olduğuna inanmaktadır. Reiss ve Mitra (1998) ve O'Brien (2004) tarafından yapılan çalışmalarda, kişi dış kontrol odağına sahipse üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemenin daha kabul edilir olduğuna inanmakta ve bu davranışları sergilemeye eğilimli olmaktadır (Hafidz, 2012). Penney ve diğerleri (2003), kişinin kontrol algısının yüksek olduğu durumlarda üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ortaya koyma olasılığının daha az olduğunu belirtmektedir. Ayrıca alışma ortamına özgü kontrol inançlarını belirten iç kontrol odağının engellenme ve üretkenlik karşıtı davranışlarla arasındaki bağlantıyı düzenlediği ve dışsal kontrol odaklı çalışanların içsel kontrol odaklı çalışanlara göre rahatsız edici koşullar altında üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme ihtimalinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.

2.2.3.2. Durumsal Belirleyiciler

Bireysel unsurların dışında, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını yordayan birçok dışsal faktörün de üzerinde durulmaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının durumsal belirleyicileri olarak örgütsel koşullar ve işin niteliği sayılmaktadır.

2.2.3.2.1. Örgütsel Koşullar

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında, liderleri dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen çalışanlar yöneticileri ile daha az anlaşmazlık yaşamaktadır. Dolayısıyla alışanların öfke ve engellenme gibi olumsuz duyguları hissetme olasılığı daha düşük olmaktadır. Bu durumun nedeni ise dönüşümcü liderlerin iş yerinde her çalışanı ayrı ayrı dikkatli bir Şekilde dinlemesi ve iş ortamında heyecan ve misyon duygusunu hâkim kılmasıdır. Böylelikle alışanlar liderleri rgt temsil eden bir oterite figürü olarak algılamakta ve üretkenlik karşıtı davranışlara başvurma ihtiyaçları daha az olmaktadır. Bu durumun aksine pasif-çekingen (kaçınan) liderler ise bir tür stresör olarak değerlendirilmektedir. Pasif-ekingen liderler kayıtsız bir Şekilde davrandığı ve

yetersiz yönlendirmeler yaptığı için, çalışanların kendilerini değersiz hissetme ve öfkeli olma olasılıkları çok daha yüksektir. Bu şekilde olduğunda çalışanların örgüte karşı üretkenlik karşıtı davranışlara başvurma ihtiyaçları daha fazla artmaktadır (Kessler vd., 2013).

Chernyak-Hai ve Tziner (2014) işyeri ödülleri'nin uygunluğu ve çalışanın ortama ilişkin algıların işyerinde sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışlarının saptanmasında temel bir rol oynadığını belirtmektedir. Çalışanın algıladığı dağıtım adaletinin üretkenlik karşıtı davranışlarla bağlantısında, lider ile arasındaki ilişkinin niteliği ve kalitesi tampon görevi görmektedir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin seviyesi düşük olduğunda ise kişinin örgütsel dağıtım adaletine ilişkin yargılarının, sergilediği davranışları olumsuz etkilemesi beklenmektedir. Başka bir ifadeyle, lider üye etkileşiminin seviyesi yüksek olduğunda düşük algılanan örgütsel dağıtım adaleti davranışların olumsuz sonuçlarını önleyebilmektedir.

Peterson (2002) örgüte hakim olan etik iklimin kişinin davranışlarına olan etkisini incelediği çalışmasında, örgütün etik iklimine bakılarak örgüt içinde sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışlarının kısmen belirlenebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca üretimden sapma ve mülkiyete sapkınlık boyutları ile etik iklimin tüm boyutlarının anlamlı düzeyde ilişkili olduğu da belirtilmektedir (Peterson, 2002).

Beauregard (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma kapsamında rapor edilen çıktılar, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını açıklamada etkileşimsel adaletin önemini belirtmekte ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sergilenmesinde dağıtımsal ya da prosedürel adaletten daha güçlü bir açıklayıcı olduğunu ifade etmektedir. Çalışanın üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilemeye ilişkin karar sürecinde, örgütsel hizmetlerle ilgili bilgilere erişiminde gördüğü adil yaklaşım, kaynakların dağılımında ve bu dağılımın belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin adil olmasından daha önemli olduğu görülmektedir. Kişinin işyerinde istediği bir hizmeti kullanamaması can sıkıcı bir durum olmakla birlikte, hangi hizmetlerin kullanılabilir olduğu veya kullanım kararının nasıl alındığı ya da neden reddedildiğine dair açıklama yapılması, olumsuz davranışlarının önlenmesinde önem arz etmektedir (Beauregard, 2014).

2.2.3.2.2. İşin Nitelikleri

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicileri içerisinde, işle ilgili bazı özelliklerden kaynaklı belirleyiciler de tanımlanmaktadır. İşin sahip olduğu bazı

nitelikler, kişinin iyi düzeyde bir performans göstermesi gibi kişiyi olumlu bir davranış sergilemeye yönlendirebileceği gibi, işi yavaşlatma davranışı gibi kişiyi üretkenlik karşıtı iş davranışlarına da yönlendirebilir. Bu esnada özerklik düzeyinin önemi fark edilerek, yönetimin yapılan işe dair düşük düzeyde hakimiyeti çalışan tarafından örgütün zayıf olması veya yöneticilerin ilgisizliği olarak algılanabilmekte ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sergilenmesine imkan sağlamaktadır. Vardi ve Weitz tarafından yapılan bir araştırma, özerkliğin bazı durumlarda örgüt normlarına karşı çıkma olanağı olarak düşünüldüğünü belirtmektedir (Seçer ve Seçer, 2007).

Bireyin iş güvencesinin bulunmaması, üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla bağdaştırılan başka bir belirleyici olarak ortaya çıkmaktadır. Belirsiz ekonomik koşullar sebebi ile birçok örgüt yeniden yapılanmakta ya da küçülmektedir. Çalışanlar bu gibi durumlarla karşılaştıklarında, işlerini korumak konusunda kendilerini güvensiz ya da yetersiz hissetme olasılıkları artmakta ve bu durum çalışmada endişe ve strese neden olmaktadır. Nitekim yapılan çalışmalar örgütsel küçülme, işten çıkarma, ücret kesintisi ve örgütsel değişikliklerin saldırganlık ve hayal kırıklığı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca görev tanımı, görevin önemi veya beceri çeşitliliği gibi işin sahip olduğu özellikler de geri çekilme davranışı gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açabilmektedir (Clark, 2010).

2.2.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Sonuçları ve Önlenmesi

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının hem örgüt hem de çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Hırsızlık, işe devamsızlık veya işi yavaşlatmak gibi örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları sonucunda örgütler ciddi düzeyde mali kayıplarla karşı karşıya kalmaktadır (Taylor, 2012). Kişiyeye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının çalışarlarda yalnız baş ağrısı ve uyku bozukluğu gibi duygusal ve psikosomatik sorunlara değil, aynı zamanda depresyon ve anksiyete gibi psikolojik rahatsızlıklara da sebep olduğu gözlemlenmektedir (Leblanc ve Kelloway, 2002; Rogers ve Kelloway, 1997).

Birçok örgütün amaçlarından biri karını maksimum düzeyde tutmaktır ve örgütler bunu sağlamak için maliyet kontrolü yaparak kayıpları azaltma yolunu seçmektedir. Kayıpların azaltılmasının bir yolu da iş süreçlerini yavaşlatma, haber vermeden işe gelmeme, mesai bitim saatinin öncesinde işten ayrılma ve belirtilenden süreden uzun molalar verme gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarını asgari düzeye

indirmektir. Örgüt içerisinde üretkenlik karşıtı bu davranışların sergilenmesi hem verimliliği hem de kaliteyi olumsuz olarak etkilemektedir. Bu durumun sebep olduğu itibar ve mali kaybın yanı sıra çalışanlar için de çeşitli psikolojik rahatsızlıkların ortaya çıkması mümkün olmaktadır. Genel anlamda bir çıkarım yapıldığında, üretkenlik karşıtı iş davranışları örgüt ve kişi bağlamında çeşitli sorunlara sebep olmaktadır (Moretti, 1986).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları örgütün performansını olumsuz yönde etkilemekte ve bu davranışların hangi çalışan tarafından nasıl ve ne şekilde sergilendiği anlaşılıp bu davranışlara yönelik tedbirler alınmazsa, örgütün genel performansında düşüşlerin devam etmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu sebeple çalışanın sergilediği üretkenlik karşıtı bu davranışlar anlaşıldıktan sonra önlemek ve kontrolü sağlamak adına örgütler özel yöntemler geliştirerek en kısa sürede uygulamaya koyması gerekmektedir. Aksi halde, bu tür davranışlar örgüt ve çalışanlar tarafından benimsenerek yeni bir örgüt kültürünü oluşturabilir ve bu noktaya gelindiğinde değişim için müdahalede bulunmak zorlaşabilir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007).

Moretti (1986) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını önlemeye yönelik 3 temel yaklaşım olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar, iş yerinin amir ve güvenlik görevlileri tarafından denetlenmesi, elektronik izleme veya video gözetim sistemlerinden (örneğin, kapalı devre kamera sistemleri) faydalanılması ve çalışanların kişilik-dürüstlük testleri ile araştırılmasıdır. Bu yaklaşımlardan ilki, örgüte ilave maliyete ve yöneticiler için de ek sorumluluğa neden olurken ikinci yaklaşım ise çalışanlarda düşmanlığa ve örgüte karşı güven eksikliğine neden olmaktadır. Kişilik-dürüstlük testleri, verimli bir şekilde uygulandığı zaman diğer iki yaklaşıma göre maliyet ve etkililik yönünden daha çok başarı getirmektedir. Söz konusu testlerin en önemli üstünlüğü, çalışanların sadece elektronik izleme sistemleri veya güvenlik görevlileri tarafından gözlemlendiği rastlantısal zamanlarda değerlendirilmeyerek, tüm çalışanların standart koşullar altında değerlendirilmesidir. Bu yaklaşım olumsuz tutumlara sahip çalışanların önceden fark edilmesi durumunda, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının henüz sergilenmeden gereken önlemlerin alınabileceğini ve böylece kayıpların önüne geçilebileceğini ifade etmektedir (Moretti, 1986).

Appelbaum ve diğerleri (2007) iş yerinde sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışlarını engellemek ve azaltmak için örgütlerin yapması gerekenleri üç ana

başlık altında özetlemektedir. İlk olarak örgütlerin etik temel değerleri odağına alan bir kültürü içselleştirmeleri ve bu kültürü kuruma hâkim kılması gerekmektedir. Kurumdaki çalışanların tümünün bu düşünce yapısını benimseyip kabul etmesi ile birlikte olumsuz bu davranışların önlenmesi adına ilk adım atılmış olacaktır. Ayrıca üst düzey yönetimin etkin bir şekilde sürece katılarak, etik değer ve normları astlara aktarmak ve bunların sürdürülebilirliğini sağlamak durumundadır. İkinci olarak, üst yönetimin kurum içerisinde genel olarak kabul gören tüm değer ve normların bir arada toplanmasını içermektedir. Yönetim kurum içerisinde mevcut olan farklı alt kültürleri inceleyip bu kültürlerin benimsediği değerleri kavrayarak, belirli bir alt kültüre ait çalışanları yönlendirebilir ve kurumun hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmalarını sağlayabilir. Son olarak işe alımlarda önceden çalışılan işlerin ve kişiye verilen referansların kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Ayrıca örgüt olumlu iş davranışlarının sergilenmesini arttırmak adına, çalışanlarının motivasyonunu sağlamak durumundadır (Appelbaum vd., 2007).

Çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı bu davranışların önlenmesi, örgüt kapsamında ve daha üst bir boyut olarak sosyal politika açısından da değerlendirilebilir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarına dair sosyal politika kapsamında alınan önlemler, özellikle kişilerarası davranışlarla ilişkili olması ile karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, sosyal politikanın çalışanların daha çok zarar göreceği alanlara yoğunlaşmasından dolayı gerçekleşmektedir. Örgüt boyutunda ise olumsuz bu davranışların önlenmesi örgütsel denetim kapsamında ele alınmaktadır. Örgütsel kontrol çalışanların sergilediği uygun olmayan davranışları gözlemlemek, ortaya çıkarmak, cezalandırmak ve önlemek amacıyla fiziksel kontrol, gözetleme, kural ve düzenleme gibi yönetsel araçları içermektedir (Seçer ve Seçer, 2007).

2.3. Çalışan Sesi

Çalışanların çalıştıkları kurumu daha ileriye taşıyabilecek, işe yönelik düşünce ve önerileri olabilmektedir. Bu düşünce ve önerilerin yönetici ve iş arkadaşları ile sessiz kalmayarak paylaşılması örgütlerin değişimi ve gelişimi için fayda sağlamaktadır. Örgütlerin etkinliğini artırma, rekabet avantajı elde etme ve varlığını sürdürme noktasında, çalışanların düşüncelerini serbest ve şeffaf bir biçimde ifade etmelerine odaklanmak, günümüzde vurgulanan önemli bir konudur (Yavuz, 2021).

Örgütsel davranış yazınında çalışanların örgüt içerisinde fikirlerini ve düşüncelerini söyleme davranışı sergilemesi, örgütsel ses (organizational voice) (Bowen ve Blackmon, 2003; Garner ve Garner, 2011), ses/konuşma (voice) (Hirschman, 1970; Hoffmann, 2006; Liang vd., 2012), konuşma davranışı (voice behavior) (Crant vd., 2011; LePine ve Van Dyne, 1998; Liu vd., 2010), açıkça konuşmak (speaking up) (Premeaux ve Bedeian, 2003), çalışanın konuşma davranışı (employee voice behavior) (Hsiung, 2012; Maynes ve Podsakoff, 2014; Ng ve Feldman, 2012) ve çalışan sesi (employee voice) (Gao vd., 2011; Morrison, 2014; Van Dyne vd., 2003) olarak farklı kavramlarla ifade edilmektedir. Türkçe yazında ise bu davranışın çalışan/işgören sesliliği (Arslan ve Yener, 2016; Atak vd., 2022; Şehitoğlu, 2012), çalışan sesi (Benk ve Sökmen, 2021; Çalışkan ve Ünler, 2021), dile getirme davranışı (Çavmak ve Demirtaş, 2020; Yıldız ve Demirtaş, 2022), çalışanın açıkça konuşma davranışı (Pekdemir ve vd., 2013); ses verme/ses çıkarma davranışı (Albayrak, 2019; Demir ve Albayrak, 2019; Ergül vd., 2017) ve örgütsel seslilik (Gündüz ve Pekçetaş, 2018; Zengin, 2019) olarak çalışmalarda farklı biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tez çalışmasında ise “çalışan sesi” olarak kullanılacaktır.

Albert Hirschman (1970) tarafından yazılmış olan “Çıkış, Seslilik ve Sadakat (Exit, Voice, and Loyalty)” adlı eserde ses kavramı ilk defa ele alınmıştır. Çalışan veya müşteriler örgüte ilişkin herhangi bir olumsuz durumla karşılaştığında, çıkış yapma ve ses verme gibi iki alternatif arasında bir tercih yapmaktadır. Çıkış seçeneğinde, müşteriler üretilen mal veya sunulan hizmetleri satın almayı bırakır ya da çalışanların bazıları örgütten ayrılır. Ses seçeneğinde ise çalışan veya müşteri örgüt ile ilgili memnuniyetsizliklerini yetkili bir kişiye, yönetime ya da onları dinlemeye istekli bir kişiye doğrudan bildirir. Çalışan veya müşterinin memnuniyetsizlik durumunda çıkış veya ses seçeneğinden birini tercih etmesinde ise sadakat kavramının önemli bir rolü olmaktadır. Örgüte sadakat duyan kişiler ses seçeneğini tercih ederek, sorunları ifade edip çözüm yolu bulunmasını amaçlamaktadır. Bu duruma karşın örgüte sadakat duymayan kişiler ise çıkış seçeneğini tercih ederek, örgüt ile ilişkisini kesme noktasında çaba göstermektedir. Hirschman’ın bu çalışması birçok araştırmacıyı etkileyerek seslilik ve ses davranışı konularının incelenmesiyle birlikte konu üzerine daha çok araştırma yapılmasına öncülük etmiştir. Örneğin Barry (1974), Birch (1975)

ve Freeman (1980) Hirschman'ın çalışmasını referans olarak ses davranışına ilişkin çeşitli araştırmalarda bulunmuş ve ses yazınına katkı sağlamıştır.

Farrel (1983) "ses" davranışını iş ve örgüt ortamına uyarlayarak modelde yer alan "ses", "çıkış" ve "sadakat" boyutlarına "ihmal" boyutunu eklemiştir. Farrel ihmal boyutunu çalışanın kayıtsız ve umursamaz şekilde davranışlar sergilemesi olarak tanımlamıştır. Bu boyutta çalışan işine çok az düzeyde ilgi göstererek işten kovulma veya yöneticisi tarafından uyarılma gibi durumlarla karşılaşmaz. Farrel çıkış ve ses davranışını memnuniyetsizliğe karşı aktif tepkiler, sadakat ve ihmali ise pasif tepkiler olarak tanımlamaktadır. Bunun yanında ses davranışı yapıcı olurken çıkış, sadakat ve ihmal yıkıcı olmaktadır.

Rusbult ve Lowery (1985) Amerika Birleşik Devletleri'nde bir kamu kurumunda yürüttükleri araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak Farrel'in modeline ses, çıkış, sadakat ve ihmal boyutlarında verilen tepkilerin sonuçlarını eklemiş ve modeli genişletmiştir. Araştırmada çalışanın duyduğu tatmin ve yatırımının büyüklüğünün çıkış ve ihmali azalttığı, ses ve sadakati ise arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanın daha iyi iş alternatiflerinin bulunması ise ihmale olan eğilimleri engellemekte, çıkış ve sesi teşvik etmektedir. Ayrıca tahmin edilenin aksine çeşitli iş alternatiflerinin olması sadakat içeren davranışların sergilenme eğilimini de arttırmaktadır.

Spencer (1986) örgütün çalışanlara işten duyulan memnuniyetsizliği dile getirme fırsatı verdiğinde, çalışanların örgütte kalma olasılığının arttığını ifade etmektedir. Örgüt içerisinde ses mekanizmalarının sayısının fazla olması, çalışanların sorunların çözümüne yönelik yüksek bir beklenti içerisine girmesine ve örgütün sorunların çözüm aşamalarında etkinliğinin yüksek olarak algılanmasına neden olmaktadır. Spencer'ın tanımladığı çalışan sesi mekanizmaları resmi şikayet prosedürü, öneri sistemi, çalışan-yönetim toplantıları, danışmanlık hizmeti, yönetim harici iş takımları, soru-cevap programı ve anketi kapsamaktadır. Mekanizmaların sayısının yüksek olması ise çalışanın yönetim ve örgüte güven duymasına katkı sağlamaktadır.

Ses kavramını çalışanların örgüt içerisinde memnun olmadığı durumları ifade ettiği gibi memnun olduğu durumları da ifade edecek şekilde genişleten Gorden (1988) çalışan sesinin aralığını ve kapsamını içeren bir model geliştirmiştir. Ses davranışı

modelde dört farklı boyutta sınıflandırılmaktadır: aktif, pasif, yapıcı ve yıkıcı. Aktif ve yapıcı ses davranışı öneri sunmayı, memnuniyeti ifade etmeyi ve destekleyici söylemlerde bulunmayı; pasif ve yapıcı ses davranışı dikkatli bir şekilde dinlemeyi, sessiz bir şekilde destek vermeyi, iş birliği ve uyumu; aktif ve yıkıcı ses davranışı dedikoduyu, zarar verici söylenti yaymayı, şikayeti ve insanları kandırmayı; pasif ve yıkıcı ses davranışı ise ilgisizliği, söylenmeyi ve geri çekilmeyi içermektedir.

Withey ve Cooper (1989) çalışanların işe yönelik duyduğu memnuniyetsizliğe çıkış, ses, sadakat veya ihmal tepkilerinden biri ile ne zaman karşılık vereceğini bulmak amacıyla boylamsal bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre ihmal tepkisi veren çalışanlar davranışlarının maliyetleri ve faydalarından; çıkış tepkisi veren çalışanlar davranışlarının maliyetleri ve faydalarının yanı sıra davranışın çekiciliğinden; sadakat tepkisi veren çalışanlar davranışlarının etkinliğinden ve örgüte duyduğu bağlılığın yapısından etkilendiği görülmektedir. Ses tepkisini veren çalışanların ise davranışlarını etkileyen durumları tahmin etmenin zor olduğu ifade edilmektedir. Araştırmacılar çalışanların memnuniyetsizliğe karşı nasıl bir tepki vereceklerini daha iyi anlayabilmek için ses ve sadakatin daha çok incelenmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Çalışan sesini insan kaynakları ve çalışan ilişkileri bağlamında inceledikleri çalışmalarında McCabe ve Levin (1992), çalışan sesinin iki temel ögesi olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki çalışanların işe yönelik memnun olmadıkları durumları çeşitli şikayet mekanizmaları aracılığıyla yönetime ilemesi, ikincisi ise çalışanların örgüt içerisindeki karar alma süreçlerine yönetim ile birlikte katılmasıdır. Ayrıca yöneticilerin örgüt içerisinde çalışan sesini desteklemelerinin önemine vurgu yaparak çalışanların örgüt için en etkili kaynaklardan biri olduğunu ifade etmektedir.

Van Dyne ve diğerleri (1995) sesliliğin çalışanların örgüt içinde sergilediği ekstra rol davranışlarından biri olduğunu belirtmekle birlikte ekstra rol davranışını, çalışanların yapmaları istenen görevlerin dışında kendi istekleri ile iş tanımında belirtilmeyen davranışları sergilemesi şeklinde açıklamaktadır. Van Dyne ve LePine (1998) çalışan sesini var olan durumu eleştirmekten ziyade daha yapıcı bir şekilde değiştirmek ve geliştirmek amacıyla fikirlerini ve düşüncelerini belirtmesi ve diğer kişiler aynı bakış açısına sahip olmasa da yönetim tarafından belirlenen standart prosedür ve süreçler için çeşitli önerilerde bulunması olarak tanımlamaktadır. Ayrıca

çalışan sesi mücadeleci-destekleyici ekstra rol davranışına örnek olarak belirtilmektedir. Çalışan sesi örgüt içerisinde yaşanan problemleri çözülmesi amaçlanarak önleyici davranışlar sergilenmesi sebebiyle destekleyici olurken, var olan sisteme karşı sıkıntıların ve düşüncelerin ifade edilmesiyle de mücadeleci olarak değerlendirilmektedir. LePine ve Van Dyne'in (1998) çalışan sesini mücadeleci-destekleyici ekstra rol davranışı bağlamında tanımlaması ile birlikte çalışan sesi örgütsel vatandaşlık veya performans ile ilişkilendirilen yardım etme, engelleyici davranışlardan biri olan bilgi uçurma, şikayet ve ilkeli örgütsel muhalefet gibi ses ile ilgili davranış biçimlerinden ayrılmaktadır. Ayrıca LePine ve Van Dyne sesin öncüllerini durumsal ve kişisel faktörler dahilinde iki kategoride sınıflandırarak kişisel faktörleri, kişinin çalışma ortamından duyduğu memnuniyet ve kendilik algısı, durumsal faktörleri ise birlikte çalıştığı kişilerden oluşan grubun büyüklüğü ve örgütün yönetim tarzı olarak belirtmişlerdir.

Van Dyne ve diğerleri (2003) çalışan sesini, çalışanların örgütün gelişimine faydalı olabilecek fikir, öneri veya şikayetlerini gizlemek yerine gönüllü olarak ifade etmesi olarak açıklamaktadır. Çalışan sesi örgütün gelişimini odak noktası olarak belirlese bile, ses değişimi ve yeniliği amaçlayan bir iletişim davranışıdır. Aynı zamanda araştırmacılar çalışan sesinin kabullenici, savunmacı ve prososyal olmak üzere üç boyutlu bir yapıyı içerdiğini belirtmektedir. Bu boyutlar (Van Dyne vd., 2003):

- Prososyal ses, kişinin iş ile ilgili fikir ve önerilerini örgüt ve örgüt üyelerinin yararına olacak şekilde söylemesi olarak tanımlanmaktadır. Kişi öncelikle diğerlerinin yararını düşünmekte ve bu sebeple değişim adına çözüm önerileri sunmaktadır.
- Savunmacı ses, kişinin örgüt içerisinde iş ile ilgili düşünce, şikayet ve önerilerini istenmeyen sonuçlardan kendini koruyabilecek şekilde ifade etmesi olarak belirtilmektedir. İstenmeyen sonuçlara ise uyarı verilmesinden başlayarak işten çıkarılmaya kadar çeşitli durumlar örnek gösterilebilir.
- Kabullenici ses, kişinin kendine ait duygu ve düşünceler ile belirgin bir fark yaratmayacağına inanarak diğerleri tarafından kabul gören görüşleri ifade etmesi olarak açıklanmaktadır. Kişi, kendi görüşünün önemsenmeyeceği inancı ile hareket etmekte ve örgüt içerisinde hakim olan fikirlere uymaktadır.

Dundon ve diğeri (2004) çalışan sesini “bireysel memnuniyetsizlik”, “kolektif örgütlenme”, “yönetimsel kararlara katılım” ve “karşılıklılık” dahilinde dört ayrı başlıkta kategorilendirmiştir. Bireysel memnuniyetsizliğin ifade edilmesi, yönetim ile ilgili bir konu veya problemin ele alınarak çözülmesi ve yönetimle var olan ilişkinin düzeltilmesidir. Kolektif örgütlenme, yönetimin sendikalaşma, toplu sözleşme, birleşme ve toplu şikayetler ile karşılıklı olarak güç sağlama ve denge kurmasını içermektedir. Yönetimin karar alım aşamalarına dahil olması ise kalite çemberleri ve takım çalışmaları oluşturularak örgütün üretim ve kalitesinin artırılmasına katkı sunulmasıdır. Karşılıklılık durumunda ise örgütün sürekliliğinin sağlanabilmesi amacıyla örgüt ve çalışanların ortaklık kurmasıdır.

Detert ve Burris (2007) kişinin örgütün gelişimi ve değişimi için düşünce, öneri ve şikayetlerini gönüllü olarak yönetime ilemesi çalışan sesi olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda sergilenen bu davranış, örgüt içerisinde var olan durumlara karşı bir tür sorgulama şekli olarak algılanabilmekte ve yönetimin huzursuz olmasına neden olmaktadır. Çalışan sesinin örgütün sürdürülebilirliğine önemli bir katkı sağladığı bilinmesine rağmen, çalışanlar tarafından riskli bir eylem olarak görüldüğü için bu tür davranışlardan kaçınıldığı ifade edilmektedir. Ayrıca çalışanların düşünceleri liderleri tarafından dikkate alınıp dinlendiğinde çalışma ortamında sesliliğin artması, önemsenmediğinde ise sesliliğin azalması beklenmektedir. Liderin sesliliğe karşı takdir etme veya cezalandırma gibi uygulamalarda bulunması çalışanı harekete geçirmekte veya sessiz kalmasına neden olmaktadır (Detert ve Burris, 2007).

Morrison (2011) örgütsel davranış alanında çalışan sesine dair birçok farklı tanımın mevcut olduğunu ve bu tanımların bazı önemli özellikleri paylaştığını ifade etmektedir. İlk olarak, ses kişinin yani göndericinin karşı tarafa yani alıcıya düşüncesini ilettiği bir sözlü anlatım biçimi olarak düşünülmektedir. İkinci olarak, ses kişinin isteğine bağlı bir davranış olarak açıklanmakta ve kişi herhangi bir zamanda davranışı sergileyip sergilemeyeceğine karar vermektedir. Son olarak, sesin amacının yapıcı olması beklenmektedir. Bu amaç doğrultusunda kişi şikayet etmek veya kötülemek yerine daha iyiye ulaşma ve değişimi sağlama eğiliminde olmalıdır.

Liang ve diğeri (2012) çalışan sesini örgütsel işleyişi iyileştirmek adına isteğe bağlı olarak düşüncelerin yapıcı bir biçimde ortaya konması şeklinde tanımlamaktadır. Düşüncelerin dile getirilmesi kişiye daha fazla tanınırlık, pozitif

performans çıktıları ve terfi fırsatları sağlayabileceği gibi yanlış anlaşılma ve istenmeyen sonuçlarla karşılaşma riskini de beraberinde getirebilir. Araştırmacılar ayrıca çalışan sesini “destekleyici ses” ve “engelleyici ses” olarak iki boyutta kategorilendirmiştir. Destekleyici ses örgütün mevcut işleyişini iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik düşünce ve önerilerin ifade edilmesi ile sesin örgütün yararına olacak şekilde kullanılması anlamına gelmektedir. Engelleyici ses ise örgüt içerisinde zarara sebep olabilecek uygulama, olay veya davranışlar hakkında kaygıların dile getirilmesi ile sesin durdurma veya değiştirme yönünü içermektedir (Liang vd., 2012).

Maynes ve Podsakoff (2014) çalışan sesinin yapıcı bir davranış türü olarak incelenmesi yerine yıkıcı özellikleri de içerecek şekilde genişletilmesini önermekte ve çalışan sesini destekleyici, yapıcı, savunmacı ve yıkıcı şeklinde dört boyutta sınıflandırmaktadır. Bu boyutlar (Maynes ve Podsakoff, 2014):

- Destekleyici ses, iş ile alakalı program, prosedür ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ve gerekli görülen durumlarda diğerlerine karşı savunulmasına ilişkin düşüncelerin gönüllü olarak ifade edilmesidir.
- Yapıcı ses, örgütsel bağlamda işlevsel bir değişim sağlamayı amaçlayan bilgi, fikir ve önerilerin isteğe bağlı paylaşılmasıdır. İş ile ilgili standart prosedürlerin iyileştirilmesi veya yeni ve daha etkili metotların kullanılması için önerilerde bulunmak örnek olarak verilebilir.
- Savunmacı ses, örgüte fayda sağlaması için önerilen iş ile ilgili prosedür, program veya uygulamaların değiştirilmesine gönüllü olarak karşı çıkılmasıdır. Değişikliklerin yapılması örgüt için gerekli olsa dahi değişime kasıtlı bir şekilde direnç göstermeyi içerir.
- Yıkıcı ses, örgüt içinde işle alakalı durumlarda eleştirel ve küçük düşürücü söylemlerde bulunulmasıdır. Örgütün politika ve amaçlarını kötülemek veya çalışma yöntemleri hakkında eleştirel yorumlarda bulunmak örnek olarak verilebilir.

Çalışan sesi kavramı başlangıçta çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları rahatsız edici durum ve olaylara yönelik gösterdiği tepki olarak değerlendirilmiştir. İlerleyen dönemlerde kavramın memnuniyetsizliği ifade etmenin yanı sıra örgüte fayda sunmayı amaçlayan rol ötesi bir davranış türü olarak da incelenmesi ihtiyacı araştırmacılar tarafından bildirilmiştir. Çalışan sesinin açıklanan her iki şekli ile hem örgütsel değişim ve gelişime hem de çalışanların güçlenmesine dair belirgin bir katkı

sunduğu görülebilir. Yönetimin örgüt içerisinde iş ile alakalı konularda sahip olunan düşünce, öneri ve şikayetlerin çalışanlar tarafından serbest ve şeffaf bir biçimde söylenebilme imkanı sunması, örgütün sürekliliği açısından önem taşımaktadır. Fakat çalışanlar söylemleri sonucunda istenmeyen sonuçlarla karşılaşabileceklerini düşündüklerinde sessiz kalmayı, ses çıkarma davranışına tercih etme olasılıkları artmaktadır (Soyalın, 2019).

2.3.1. Çalışan Sesi ile İlişkili Kuramlar

2.3.1.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı bağlamında kişi kendisine geri dönüşü olacağı beklentisi ile isteğe bağlı olarak belirli davranışlarda bulunmaktadır. Bu davranışların gerçekleşme sürecinde karşılıklı olarak kurulan ilişki, güven, bağlılık ve değişim gibi temel faktörler önemli bir rol oynamaktadır (Blau, 1964). Sosyal mübadele kuramında kişi karşı taraftan kesin bir şekilde dönüş alacağı düşüncesinde olmamakta fakat kişinin bu duruma ilişkin bir inancının olması davranışı sergilemesi için yeterli olmaktadır. Kuram karşılıklılık içerisinde yapılan davranış ve beklentiyi vurgulamaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Miles (2012) sosyal mübadele kuramının birbirini tamamlayan dört temel önerme içerdiğini belirtmektedir. Bu önermeler:

- Değişim ilişkileri toplumsal, ekonomik ya da her iki durumu kapsayan sonuçlara yol açabilir.
- Değişim ilişkilerinin sonuçlarına dair fayda-maliyet analizi yapılır ve potansiyel maliyet ve faydalar ile karşılaştırılabilir.
- Değişim ilişkilerinin sonuçlarının tatmin etmesi, ilişki içinde karşılıklı oluşan güven ve bağlılığı artırabilir.
- Değişim ilişkileri norm ve beklentilerin karşılanması ile zaman içinde gelişebilir.

Qi ve Ming-Xia (2014) sosyal mübadele kuramına göre çalışan iş ortamını pozitif olarak değerlendirdiğinde, örgüt içerisinde iş ile ilgili gelişen durumlara karşı sesini daha sık veya daha güçlü bir şekilde çıkararak karşılık vereceğini ifade etmektedir. Kuram, var olan ilişkilerin zaman içinde geliştiğini öne sürmekte ve bu ilişkilerin gelişmesinin tarafların karşılıklılık normuna ne derece uyduğuna bağlı

olduğunu söylemektedir. Karşılıklılık normuna dayanarak kişiler arası ilişkiler güven, istek ve bağlılık gibi unsurlar çerçevesinde zamanla gelişmektedir. Örneğin, kişi kendine saygı duyulduğunu hissederse karşı tarafa aynı derecede saygı ile karşılık verecektir. Bu duruma ek olarak kuram, kişinin işinden memnun veya iş yerine duygusal olarak bağlı olduğunda daha yapıcı ve değişim odaklı ses davranışları sergileyeceğini öne sürmektedir. Sosyal mübadele kuramı çerçevesinde çalışan sesi daha çok başkaları tarafından sergilenen davranışların şekillendirdiği bir eylem olarak değerlendirilmektedir (Qi ve Ming-Xia, 2014).

2.3.1.2. Planlanmış Davranış Kuramı

Ajzen (1991) tarafından oluşturulan planlı davranış kuramı, kişinin sosyal ortamlarda sergileyeceği davranışları belirli kalıplara ve şartlara uygun olarak önceden planladığını ifade etmektedir. Kişi davranışı sergilemeden önce, davranış ile ilgili olası sonuçları değerlendirmektedir. Kurama göre kişinin davranışı gerçekleştirmesi için davranışa dair tutum, kişisel norm ve davranış yönetimi faktörlerinin bir araya gelmesi ve davranışsal niyeti oluşturması gerekmektedir. Davranışsal niyeti oluşturan faktörler (Ajzen, 2005):

- Davranış yönetimi, kişinin davranışı gerçekleştirebilmek için söz konusu davranışı ve sahip olduğu kaynakları değerlendirmesidir.
- Davranışa dair tutum, kişinin davranışa yönelik olumlu veya olumsuz inançlarının var olması ve bu şekilde hem davranışı hem de sonucu değerlendirmesidir.
- Kişisel norm, kişinin davranışı gerçekleştirmesine yönelik çevresinden algıladığı sosyal baskının davranışa dair uyumuna yansımadır (Erten, 2002).

Çalışanlar öneride bulunmadan veya kaygılarını ifade etmeden önce çalıştıkları ortam ve yöneticiler ile ilgili çeşitli çıkarımlarda bulunmaktadır. Çalışanlar kendileri için çok az düzeyde risk durumu algıladıklarında (örneğin, davranış yönetimi), iş yerine karşı güçlü yükümlülükler sahip olduklarında (örneğin, kişisel norm) ve iş ortamına veya başkalarına yönelik etkilerine dair kendilerine güvendiklerinde (örneğin, davranışa yönelik tutum) ses davranışını gerçekleştirmeye dair çalışanların niyetinin olduğu görülmektedir. Böylece çalışan sesinin örgüt içerisinde artması beklenmektedir (Liang, 2007).

2.3.1.3. Beklenti Kuramı

Vroom'un (1964) öne sürdüğü beklenti kuramı, kişinin belirli bir davranışı gerçekleştirme eğiliminin söz konusu davranışın sonucuna ilişkin beklentinin gücüne ve sonucun çekiciliğine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu durumda çalışan davranışının kendisi için olumlu bir performans değerlendirmesine neden olacağına; performans değerlendirmesi sonucunda ikramiye, maaş artışı veya terfi gibi örgütsel ödüllendirmeler alacağına ve ödülün kişisel hedefleri ile uyum sağlayacağına inandığında yüksek düzeyde çaba göstermeye motive olacaktır. Beklenti kuramı 3 bileşen arasındaki ilişkiye odaklanmakta ve bu ilişkiler aşağıda ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2013):

- Çaba-performans ilişkisi, belirli bir düzeyde gösterilen çabanın performansa yol açacağına dair kişinin algıladığı olasılık olarak belirtilmektedir.
- Performans-ödül ilişkisi, belirli bir düzeyde gösterilen performansın istenen bir sonuca ulaşmayı sağlayacağına inanma derecesi olarak belirtilmektedir.
- Ödüller-kişisel hedefler ilişkisi, örgütsel ödüllerin ihtiyaçları veya kişisel hedefleri tatmin etme derecesi ve bu ödüllerin kişi için çekiciliği olarak belirtilmektedir.

Beklenti kuramı çalışan sesi açısından değerlendirildiğinde, çalışanlar seslerini yönelttikleri kişinin onları dinlediğini, söylediklerini ele alıp değerlendirdiğini ve değerlendirmenin sonucunda değişim adına harekete geçtiğini fark ettiklerinde ses davranışının karşılık bulduğu görülmektedir. Bu durum sonucunda ses çıkarma davranışı sergileyen çalışanların motivasyonu artmakta ve daha çok ses çıkarma davranışı sergileme eğiliminde olmaktadır (Morrison, 2011).

2.3.1.4. Sessizlik Sarmalı Kuramı

Noelle-Neumann'ın (1974) oluşturduğu sessizlik sarmalı kuramı kişinin başkalarına düşüncelerini açıklarken veya fikirlerini ifade ederken sosyal izolasyon ile dışlanma korkusunun önemli bir rolü olduğunu öne sürmektedir. Kuram kişinin sahip olduğu düşünce veya fikirleri değerlendirirken, bunların azınlık mı ya da çoğunluk mu tarafından kabul edildiği ile ilgilenmektedir. Değerlendirme sonucunda sahip olunan düşünce veya fikirlerin çoğunluk ile çelişmediği fark edildiğinde kişinin ses davranışı gösterme ihtimali artacak, çeliştiği fark edildiğinde ise ses davranışı gösterme ihtimali azalacaktır. Bowen ve Blackmon (2003) grup içindeki sessizlik

sarmalının örgütsel gelişime katkı sağlayan tartışmaların açık ve dürüst bir şekilde gerçekleşmesini engelleyebileceğini ifade etmektedir. Aynı zamanda sosyal izolasyon baskısının azınlıkta olan görüşlerin dikkate alınmaması ve çoğunlukta olan görüşlerin önemszenmesi ile birlikte kişileri düşüncelerini belirtme konusunda yatay baskı hissetmeye yöneltmektedir.

Noelle-Neumann (1984) kişinin kendi düşünceleri doğrultusunda davranmakta veya konuşmakta özgür olmadığını ve sosyal izolasyon yaşamamak adına içinde olduğu sosyal çevrenin görüşlerini göz önünde bulundurmamak durumunda kaldığını söylemektedir. Bu durum örgüt içerisindeki çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, çalışanın ses davranışı sergilemesi diğerlerinin bu davranışa ilişkin nasıl bir tavır takınacağına bağlı olduğu ifade edilebilir. Çalışan düşünce, öneri veya şikayetlerinin dikkate alındığını veya desteklendiğini gördüğünde ses davranışı sergileme eğiliminde artış olmaktadır. Bu durumun aksine çalışan görüşlerini ifade ettiğinde örgüt içerisinde kendisine karşı olumsuz bir tavır olduğunu fark ederse aynı davranışı tekrarlamamakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir (Noelle-Neumann, 1984).

2.3.2. Çalışan Sesini Etkileyen Faktörler

Morrison'un (2011) yaptığı çalışmada ses çıkarma davranışına etki eden faktörleri bireysel ve bağlamsal faktörler olmak üzere iki temel kategoride değerlendirdiği tespit edilmiştir. Bağlamsal faktörler örgüt yapısı, örgüt kültürü, iş grubunun yapısı ve büyüklüğü, ortak inançlar, yönetici ile ilişkiler, liderlik tarzları ve lider sayısını; bireysel faktörler ise iş tutumları, kişilik, demografik özellikler, deneyim, kısa veya uzun dönem çalışma, pozisyon ve statü, performans ve rol tanımlarını içermektedir.

2.3.2.1. Bağlamsal Faktörler

2.3.2.1.1. Örgüt Yapısı

Çalışan sesini etkileyen bağlamsal faktörlerden ilki örgüt yapısıdır. Glauser'a (1984) göre örgüt içerisinde yukarı doğru iletişimden bahsedebilmek için çalışan ve yönetici/lider arasındaki fiziksel mesafenin ve aynı zamanda bürokrasinin az olması ve yukarı doğru iletişimi desteklemek için oluşturulmuş resmi kanalların (örneğin, şikayet prosedürleri ve öneri sistemleri gibi) mevcut olması gerektiğini belirtmektedir. Bu durumda, çalışanın ses çıkarmasının daha kolay olacağına ve sesine kulak

verileceğine inanması ile birlikte örgüt içinde sesini duyurma ihtimalinin daha fazla olacağı görülmektedir (Morrison, 2011).

Morrison ve Milliken'a (2000) göre yukarı doğru iletişim kanallarının eksik olması ile birlikte örgüt içinde iletişimin hiyerarşik ve formel bir şekilde sağlanması ses davranışına elverişli bir çalışma ortamının oluşmasına engel olmaktadır. Bu durumun aksine yukarıya doğru iletişim kanallarının şeffaf işlediği, bürokrasinin azaltıldığı ve yönetime daha kolay ulaşıldığı örgütlerde ise çalışanlara öneri ve şikayetlerini paylaşma konusunda daha çok imkan sunulmaktadır.

2.3.2.1.2. Örgüt Kültürü

Dutton ve diğerleri (1997) çalışanların üst düzey yöneticilere konu benimsetmeleri ile ilgili gerçekleştirdikleri çalışmalarında, çalışanların fikirlerinin yöneticiler tarafından dikkatle dinlenmesi ve çalışan sesini destekleyen bir örgüt kültürünün benimsenmesi, çalışanların ses davranışını etkilediği görülmektedir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin ses davranışına karşı pozitif bir tutum içinde olması hem çalışanların hem de orta düzey yöneticilerin ses çıkarma davranışı sergilemesinde artışa neden olacağı ifade edilmektedir. Ayrıca örgüt içinde güç mesafesi düşük ve güven algısı yüksek ise kişi daha fazla ses davranışı sergileme eğiliminde olacağı belirtilmektedir (Botero ve Van Dyne, 2009).

Örgüt içinde sessizlik yaygınsa yani örgüte sessizlik iklimi hakimse, çalışanlar belirli konular hakkında konuşmanın gereksiz veya riskli olabileceğine yönelik ortak bir algıya sahiptir. Bu durumda çalışanlar ses davranışı sergilemekten kaçınmakta ve örgüt içerisindeki baskın cevap seslilik yerine sessizlik olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

2.3.2.1.3. İş Grubu Büyüklüğü ve Yapısı

Örgüt içinde oluşturulan iş gruplarının büyüklüğü ve yapısı da çalışan sesi davranışını etkileyen bağlamsal faktörlerden biridir. Bir grubun nasıl yapılandırıldığı, grup üyelerinin sahip oldukları farklı görüşleri ifade etmelerini ve ses davranışında bulunmalarını kolaylaştırabilir. LePine ve Van Dyne (1998) ile Islam ve Zyphur (2005) tarafından yapılan çalışmalara göre iş grubu daha küçük oluşturulduğunda grup üyelerinin daha fazla ses davranışı sergiledikleri belirtilmektedir (Morrison, 2011).

LePine ve Van Dyne (1998) kendi kendini yöneten iş gruplarında çalışan sesinin daha yaygın görüldüğünü ifade etmektedir. Araştırmacılar ayrıca grup düzeyindeki kişisel ve durumsal faktörlerin karşılıklı etkileri değerlendirildiğinde, iş grubundan memnun ve grubuyla ilişkileri iyi olan üyelerin daha güçlü şekilde ses davranışında bulunduğunu belirtmektedir.

2.3.2.1.4. Ortak İnançlar

Morrison ve diğerlerine (2011) göre iş grupları içinde üyelerin öneri, fikir veya şikayetlerini paylaşmasının güvenli ve faydalı olduğuna dair ortak bir inancın varlığı, kişilerin ses davranışı sergileme yoğunluğunu artırmaktadır. Grup düzeyindeki ortak inançların grup üyelerinin kişisel tutumlarından farklı bir etkisi olduğu bilinirken, bu inançların grup kimliği ile özdeşleşmenin ses davranışı üzerindeki etkisini güçlendirdiği fark edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, grubuyla güçlü bir şekilde özdeşleşme gösteren kişiler gruba ait ortak inançlardan bağımsız olarak daha yüksek düzeyde ses davranışı sergilemektedir. Ayrıca olumlu ses ikliminin hakim olduğu gruplarda özdeşleşmenin etkisi daha yüksek olmaktadır (Morrison, 2011).

2.3.2.1.5. Yönetici ile İlişkiler

Çalışanın ses davranışını etkileyen ve çalışana ses davranışı sergilemesinin güvenli veya yararlı olup olmadığı konusunda bilgi sağlayan en güçlü kaynaklardan biri, yöneticinin çalışanlara karşı sergilediği davranış olmaktadır. Bu durum yöneticilerin çoğunlukla ses davranışının hedefi olmasından ziyade, performans değerlendirmeleri, terfi, maaş ve ikramiye gibi çalışan açısından önemli konularda yetki sahibi olmasından kaynaklanmaktadır (Morrison, 2011).

Yönetim çalışanların örgüt içinde ses davranışı sergilemelerini istediğinde, çalışanlarını dikkate alıp dinleyeceklerine inandırmaları gerekmektedir. Çalışanlar yöneticilere ifade ettikleri öneri ve şikayetlerle ilgilenilmediğini ve kendilerine karşı olumsuz bir tutum içinde olunacağını düşündükleri zaman yönetim ile sınırlı bir ilişki içerisine girmekte ve sessiz kalmayı tercih etmektedir (Milliken vd., 2003). Ses davranışını teşvik etmek isteyen yöneticiler çalışanların ortaya koyduğu fikirleri uygulamaya dönüştürerek, örgütsel özdeşleşmeyi artıracak adımlar atarak, çalışanlara belirli düzeyde yetkilendirerek, etik ilkeleri belirleyerek ve adalet algısını inşa ederek örgüt içinde sesi arttırabilir (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

2.3.2.1.6. Liderlik Tarzları ve Lider Sayısı

Çalışanların ses çıkarma davranışı çeşitli liderlik tarzları ile ilişkilendirilmektedir. Dönüşümcü liderliğin ortak amaçlara ilişkin sorumluluk ve bağlılık oluşturması, problemlere yönelik yaratıcı çözümler bulmaya teşvik etmesi ve örgütle daha fazla özdeşleşme sağlanması adına davranışlarda bulunması nedeniyle çalışanları daha fazla ses davranışı sergilemeye yönelttiği belirtilmektedir (Detert ve Burris, 2007; Liu vd., 2010). Etik liderlerin çalışanların sorunlarını tespit etmesi, çözüm üretmesi ve çalışma gruplarını ya da örgütün genel işleyişini iyileştirmek için stratejiler geliştirmesi ile çalışanların kendilerini özgür hissettikleri bir çalışma ortamı yaratmayı amaçlamaktadır. Böylelikle çalışanlar ses davranışında bulunmak için örgütün güvenli olduğunu hissedecektir (Avey vd., 2012; Walumba ve Schaubroeck, 2009).

Otoriter liderlik, hizmetkar liderlik ve istismarcı liderlik gibi örgüt için olumsuz sonuçlara yol açma ihtimali yüksek olan liderlik tarzlarının ses çıkarma davranışı ile arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Chan, 2014; Wang ve Jiang, 2015; Yan ve Xiao, 2016).

Liderlerin çalışanları ile arasındaki ilişki güven, ulaşılabilirlik, açıklık ve destekleyicilik içerdiğinde, çalışanların ses çıkarma etkililiği ve güvenliği konusundaki algıları daha pozitif bir yönde olmakta ve dolayısıyla ses davranışında bulunma olasılıkları da artmaktadır (Morrison, 2011).

Morrison'a (2014) göre çalışanların bağlı buldukları yöneticileri ile olan ilişkileri kadar, yöneticilerin de üstleri ile olan ilişkileri örgüt içinde ses davranışının varlığını ve etkisini belirlemektedir. Bu doğrultuda yöneticinin üstü ile olan ilişkisinin yönü ve düzeyi üstlerin ses çıkarma eğilimlerini etkilemektedir. Başka bir ifadeyle yönetici ile üstünün ilişkisi olumlu ve gelişmiş ise çalışanlar bağlı buldukları ilk yöneticiye karşı daha çok ses çıkarma davranışı sergilemekte eğer aradaki ilişki olumsuz ve gelişmemişse çalışanlar ses davranışının bir etkisi olmayacağını düşünerek sessiz kalmayı seçmektedir (Detert ve Trevino, 2010; Liu vd., 2013).

2.3.2.2. Bireysel Faktörler

2.3.2.2.1. İş Tutumları

Çalışanların çalışma gruplarına veya örgütün işleyişine ilişkin tutumları fikir, düşünce veya şikayetlerini yöneticileri ile paylaşıp paylaşmama kararında en önemli etkenlerden biri olmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve memnuniyeti gibi işe ilişkin davranış ve tutumlar ses davranışı ve düzeyini etkilemekte; örgütsel bağlılığı, iş doyumunu ve memnuniyeti yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara kıyasla daha yoğun olarak ses davranışı sergileyeceği bildirilmektedir (Withey ve Cooper, 1989).

Burris ve diğerleri (2008) gerçekleştirdiği çalışmada işinden tatmin olmayan ve ayrılmayı planlayan çalışanların örgüt için önemli olabilecek bilgi ve fikirleri paylaşmadığı ve daha az; iş doyumunu yüksek ve örgüte bağlı olan çalışanların ise daha fazla ses davranışı sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Ng ve Feldman (2012) çalışanların işyerinde yaşadıkları stres miktarı ile ses davranışı sergileme eğilimleri arasında bir ilişki olduğunu belirtmektedir. İş ortamlarında belirli düzeyde stres olmakla birlikte, çalışanlar iş ve örgüt ile ilgili çok fazla taleple karşılaştıklarında iş stresi yaşamakta ve sessiz kalma olasılıkları artmaktadır.

2.3.2.2.2. Kişilik ve Demografik Özellikler

Van Dyne ve LePine (1998) gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanların yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu ve kurumdaki görev süresi gibi bazı demografik özelliklerin örgüt içinde çalışan sesliliğini ve düzeyini etkilediğini belirtmektedir.

Çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri, ses davranışı sergileme eğilimini etkilediği bilinmektedir. Dışa dönük, girişken, proaktif ve dürüst kişilik özelliklerine sahip çalışanlar örgüt içerisinde daha fazla seslilik davranışı sergilerken, nevroitik ve uyumlu kişilik özelliklerine sahip çalışanlar ise daha çok sessizliği seçmektedir (Crant vd., 2011; LePine ve Van Dyne, 2001).

2.3.2.2.3. Kısa veya Uzun Dönem Çalışma

Morrison (2011) tam zamanlı ya da yarı zamanlı olarak tanımlanan istihdam durumunun çalışanların ses davranışını etkilediğini belirtmektedir. Tam zamanlı çalışanların yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla arasındaki iletişim yalnız maddi

olmamakta, zaman içerisinde sosyal açıdan da karşılıklı ilişkiler kurulmakta ve geliştirilmektedir. Dolayısıyla tam zamanlı çalışanlar yarı zamanlı çalışanlara oranla hem daha fazla yöneticiler tarafından dikkate alınacağını düşünmekte hem de isteğe bağlı davranışları sergilemek adına daha fazla motive olmaktadır. Böylelikle tam zamanlı çalışanların daha çok ses davranışı sergileme eğiliminde olacağı görülmektedir (Stamper ve Van Dyne, 2001).

2.3.2.2.4. Pozisyon ve Statü

Çalışanların örgüt içinde sahip olduğu pozisyon ve statü de çalışan sesliliğini etkileyen faktörlerden biri olmaktadır. Morrison ve Rothman (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, kurum içerisinde yüksek statü ve pozisyona sahip çalışanların sorumluluğunun, bağlılığının ve etki düzeyinin daha yüksek olması sebebiyle diğerlerine oranla daha çok seslilik göstereceği vurgulanmaktadır. Aynı şekilde Fuller ve diğerleri (2006) işyerinde daha yüksek statü ve pozisyona ulaşan çalışanların yetkilerinin fazla olması, bilgi ve kaynaklara erişiminin kolay olması, verimlilik için daha fazla sorumluluk hissetmesi sebebiyle diğerlerine göre daha çok seslilik davranışında bulunacaklarını ifade etmektedir.

2.3.2.2.5. Deneyim, Performans ve Rol Tanımları

Morrison (2011) çalışanların kazandıkları iş deneyiminin ses davranışı ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Çalışanın deneyimi ve görev süresi arttıkça kendine olan güveni de aynı düzeyde artmakta ve çalıştığı kuruma karşı duyduğu katkı sunma hissiyle daha çok seslilik davranışı göstermektedir. Milliken ve diğerleri (2003) ise kurumda yeni başlayan çalışanların yeteri kadar bilgi ve deneyimi olmaması nedeniyle kendilerine güvenmediklerini ve kendilerinden daha tecrübeli çalışanlara göre daha az seslilik davranışı sergilediklerini belirtmektedir.

Çalışanların işyerinde sergiledikleri performans da ses davranışını etkileyen diğer bir faktör olmaktadır. Örgüt içinde yüksek performans sergileyen çalışanlar kendilerine güvenmekte ve ekstra rol davranışları için motive olmakta, böylece seslilik davranışında bulunma ihtimalleri de artmaktadır. Ayrıca ses davranışı sergileyen çalışanların işyerindeki performansının artış gösterdiği belirtilmektedir. (Detert ve Burris, 2007). Ng ve Feldman (2012) ise ses çıkarma davranışında bulunan çalışanların hem işlerini takip ettiğini hem de örgütlerini sahiplendiğini vurgulamaktadır.

Son olarak ise çalışanların iş ile ilgili kendilerinden ne beklendiğine dair fikirleri yani beklenen rol tanımları da çalışan sesini etkilemektedir. Ses çıkarma davranışını işyerinde yaptığı işin bir parçası olarak düşünen çalışanlar hem daha fazla ekstra rol davranışı sergileyecekler hem de bu davranışların bir sonucu olarak diğer çalışanlara kıyasla daha fazla seslilik davranışında bulunma eğiliminde olacaklardır (Van Dyne vd., 2008).

2.3.3. Çalışan Sesinin Sonuçları

Çalışan sesinin hem küçük çalışma grupları hem de örgütler adına birçok avantajı olmakla birlikte, sessizliğin ise belirgin bir düzeyde olumsuz etkilerinin olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde fikirlerini açıkça belirtme, görüşlerinin paylaşırken kendini özgür hissetme ve örgüte güvenli bir şekilde geribildirimde bulunma gibi süreçlerin gerçekleşmesi örgüt içinde sesin varlığını ve önemini göstermektedir (Morrison, 2011). Örgüt içerisinde oluşturulan çalışma gruplarında üyelerin olumlu veya olumsuz gözetmeksizin görüşlerini paylaşmaları, grup düzeyinde ortak bir karar alındığında birden fazla bakış açısının dikkate alınacağını anlatmaktadır (LePine ve Van Dyne, 1998).

Grant'a (2013) göre örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar çalışan sesinin örgütlerin hatalarından ders almasını sağladığını, maliyeti yüksek finansal hatalara karşı önlem alınmasını ve bu hataların düzeltilmesini kolaylaştırdığını; yaratıcı öneriler sunulmasını ve farklı bakış açıları kazanılmasını sağlayarak örgüt için yenilikçiliği mümkün kıldığını; farklı düşünmeyi destekleyerek alınan kararların ve üretilen çözümlerin kalitesini arttırdığını; örgütsel işleyiş için tehditleri ve fırsatları tespit ederek değişiklikleri hızlandırdığını öne sürmektedir.

Çalışanların fikir, öneri ve bilgilerini paylaşmayarak sessiz kalmaları ise örgütsel karar alma, gelişim ve değişim süreçlerinin etkin bir şekilde sürdürülmesine zarar verdiği gözlemlenmektedir. Bu durum örgütün tamamını olumsuz etkilemekte, örgüt üyelerinde geri çekilme davranışlarının arttığı, iş doyumunu ve memnuniyetinde düşüş yaşandığı görülmektedir. Ayrıca çalışanların örgüt içinde gösterdikleri performans ve yaratıcılık düzeyinde azalma görülerek sessizlik örgütün kalitesi ve verimliliğini engelleyen bir unsura dönüşmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu sebeple örgüt içerisinde çalışan sesliliğinin sağlanması örgüt ve çalışanlar açısından büyük bir öneme sahiptir.

Ses davranışında bulunmanın çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir. Çalışanların işlerine ve örgütlerine ilişkin değerlendirme ve geribildirimlerini ifade ettikleri bir çalışma ortamının varlığı çalışanın kontrol duygusunu geliştirmekte, böylelikle işten alınan doyum ve motivasyonun arttığı görülmektedir. Ayrıca çalışanın işyerinde yaşadığı stres düzeyinde belirgin bir düşüş gözlemlenmektedir (Greenberger ve Strasser, 1986; Parker, 1993). Göktaş Kulualp (2016) ses davranışında bulunan çalışanların işten aldıkları tatminin arttığı ve motivasyonlarının yükseldiğini belirtmekte, bu durumun çalışanların örgüt içerisinde sergiledikleri performansa olumlu olarak yansıdığını ifade etmektedir.

Çalışan sesi yönetim ve çalışanlar arasında olan iki yönlü iletişimi kolaylaştırmakta, böylece çalışanlara düşüncelerini ve kaygılarını dile getirme, geri bildirimde bulunma, işle ilgili yönetsel konularda söz sahibi olma ve diğer çalışanların görüşleri hakkında bilgi edinme fırsatı sağlamaktadır (Holland vd., 2013). Çalışan sesinin iletişimi kolaylaştırma işlevinin yanı sıra diğer potansiyel faydaları arasında, ses davranışında bulunan çalışanın fikirlerinin yönetim tarafından iyi bir şekilde karşılanması ve uygulanması durumunda resmi (örneğin, ikramiye veya terfi) veya resmi olmayan (örneğin, tanınma veya statü) gibi ödüllerin kazanılması bulunmaktadır (Detert ve Burris, 2007). Whiting ve diğerleri (2009) ses davranışı sergileyen çalışanların performans değerlendirme konusunda sessiz kalan çalışanlara göre yöneticilerinden daha olumlu sonuçlar aldığını belirtmektedir.

Çalışanların ses davranışında bulunmaları örgütlere sağladığı katkılara rağmen, mevcut duruma meydan okuduğu ve çoğunlukla yöneticileri rahatsız ettiği için çalışanlar açısından bazı olumsuz durumlara yol açabilir (Morrison ve Milliken, 2000; Van Dyne vd., 2003). Bu olumsuz durumlar terfi ve maaş artışı ile ilişkili kariyer ilerlemesinin engellenmesi gibi mevcut hakların kaybedilmesini ve küçük düşürülme veya sosyal itibar kaybı gibi ilişkisel zararları içermektedir (Detert ve Burris, 2007; Grant, 2013). Örgüt içinde seslilik davranışının sergilenmesi yöneticilere çeşitli faydalar sunmakla birlikte, yöneticilerin bu tür davranışları tehdit edici bularak savunma amaçlı tepki verme ihtimali vardır. Ayrıca çalışanların gönüllü olarak görüş ve önerilerini dile getirmesi yöneticiler tarafından kendilerine ve işleyişe meydan okuma olarak değerlendirilebilmekte, kendi yönetimlerinin dışına çıkıldığını düşünmektedir (Fast vd., 2014). Burris (2012) yöneticilerin gelişim odaklı çalışan sesini duymakta zorlanabileceğini ifade etmekte ve çalışanın ses çıkarma davranışında

bulunmasının dolaylı olarak yönetici ile ilgili sorunlar olabileceğine işaret ettiğini belirtmektedir. Ayrıca çalışanların birçoğunun örgüt içerisinde seslilik davranışında bulunulması konusunda yöneticilerini caydırıcı ve cezalandırıcı olarak algıladığı vurgulanmaktadır (Detert ve Edmondson, 2011; Milliken vd., 2003).



3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi hakkında bilgi verilerek araştırmanın model ve hipotezleri, evren ve örnekleme, verilerin toplanmasında kullanılan araçlar ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel analizler açıklanmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve psikolojik sermaye kavramları ile ilgili yazın incelendiğinde birçok araştırmanın mevcut olduğu görülmektedir (Amin vd., 2022; Butt ve Yazdani, 2021; Dora ve Azim, 2019; Kapusuz ve Biçer, 2018; Manzoor vd., 2015; Özüdoğru ve Görener, 2022; Wang ve Lian, 2015; Yaman, 2021). Diğer taraftan, yapılan ulusal ve uluslararası yazın taramaları sonucunda üretkenlik karşıtı iş davranışlarının psikolojik sermaye ile ilişkisinde çalışan sesinin düzenleyici rolünün incelendiği başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda mevcut araştırmanın çalışanların sergilediği üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sebep olabileceği olumsuz sonuçlara dikkat çekerek, bu davranışların önlenmesine yönelik psikolojik sermaye ile çalışan sesinin rolü konusunda yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu çalışman özellikle sağlık çalışanlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları ve psikolojik sermaye düzeyleri hakkında bilgi sunarak, örgütlerin elde edilen çıktılarla birlikte kurum içindeki sorunları anlamalarına önemli bir katkı sağlayabilir.

Araştırmanın temel amacı, Sivas'ta bir devlet hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının psikolojik sermayeleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide çalışan sesinin düzenleyici rolünün olup olmadığını incelemektir.

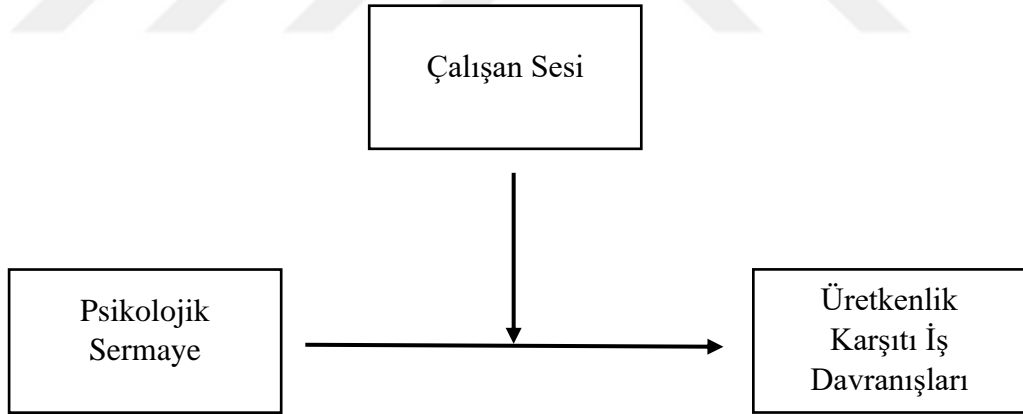
Bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır;

1. Çalışanların sergilediği üretkenlik karşıtı iş davranışlarının düzeyi yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
2. Çalışanların sergilediği üretkenlik karşıtı iş davranışlarının düzeyi cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

3. Çalışanların sergilediği üretkenlik karşıtı iş davranışlarının düzeyi medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?
4. Çalışanların sergilediği üretkenlik karşıtı iş davranışlarının düzeyi eğitim düzeyine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Çalışanların sergilediği üretkenlik karşıtı iş davranışlarının düzeyi toplam deneyime göre farklılaşmakta mıdır?
6. Çalışanların sergilediği üretkenlik karşıtı iş davranışlarının düzeyi kurumda deneyime göre farklılaşmakta mıdır?
7. Çalışanların sergilediği üretkenlik karşıtı iş davranışlarının düzeyi yapılan göreve göre farklılaşmakta mıdır?

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modelinde araştırmanın bağımsız değişkenini psikolojik sermaye, bağımlı değişkenini üretkenlik karşıtı iş davranışları ve düzenleyici değişkenini ise çalışan sesi oluşturmaktadır. Araştırmaya yönelik hazırlanan araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

Şekil 3.1’ de gösterilen araştırma modeline bağlı olarak kurulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır;

- H1: Psikolojik sermaye ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
- H2: Psikolojik sermaye ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide çalışan sesinin düzenleyici rolü vardır.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Sivas'ta bir devlet hastanesinde çalışmakta olan sağlık personelinin oluşmaktadır. Hastanenin personel biriminden edinilen bilgiye göre hastanede çalışmakta olan sağlık personelinin sayısı 2009'dur. Araştırmanın örneklemini, belirtilen evren içerisinde çalışmaya katılmayı kabul eden 327 kişi oluşturmaktadır. Çalışmaya katılım ve anketlerin cevaplanması gönüllülük esasına dayanmakta olup, veriler kolayda örnekleme yöntemi ile elde edilmiştir.

Araştırmanın örneklem büyüklüğü Gürbüz ve Şahin (2018) tarafından hazırlanan farklı evrenlere göre örneklem büyüklüklerinin verildiği tablo temel alınarak belirlenmiştir. Belirtilen tabloya göre evrenin 2000 ile 2250 arasında olması durumunda gerekli örneklem büyüklüğü %95 (0.05) güvenirlilik düzeyi ile en az 322 olması gerekmektedir.

3.4. Veri Toplama Araçları

3.4.1. Demografik Bilgi Formu

Araştırma kapsamında, katılımcılara yönelik bilgi edinmek için demografik bilgi formu kullanılmıştır. Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi, bulunulan kurumdaki çalışma süresi ve yapılan görevi öğrenmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

3.4.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Psikolojik sermayeyi ölçmek için Luthans ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen, Erkuş ve Fındıklı (2013) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört boyutu (öz yeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık) ölçen toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. Psikolojik sermaye ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,89; alt boyutları için güvenilirlik katsayıları öz yeterlilik faktörü için 0,90, umut faktörü için 0,79, dayanıklılık faktörü için 0,72 ve iyimserlik faktörü için ise 0,68 olarak bulunmuştur (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Bu araştırmada yapılan güvenilirlik analizlerinin sonuçlarına göre ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,92 olarak hesaplanmıştır.

3.4.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ölçmek amacıyla Spector ve Fox'un (2006) geliştirdiği, Öcel (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört boyutu (kötüye kullanma, çalma, sabotaj, geri çekilme) toplam 32 madde ile ölçmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin toplam Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,97 olarak bulunmuştur (Öcel, 2010). Bu araştırmada yapılan güvenilirlik analizlerinin sonuçlarına göre ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,94 olarak hesaplanmıştır.

3.4.4. Çalışan Sesi Ölçeği

Araştırma kapsamında çalışan sesinin ölçümünde Van Dyne ve LePine'nin (1998) geliştirdiği Arslan ve Yener (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İşgören Sessliliği Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,76 olarak belirtilmiştir (Arslan ve Yener, 2016). Bu araştırmada yapılan güvenilirlik analizlerinin sonuçlarına göre ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,94 olarak hesaplanmıştır.

3.5. Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırmada toplanan veriler SPSS 26.0 ile analiz edilmiştir. Betimleyici istatistikler ile katılımcıların sosyo-demografik özellikleri tanımlanmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılımını analiz etmek için çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak bulunmuştur. Katılımcıların demografik değişkenlere göre farklılıklarını analiz etmek için Bağımsız Gruplar T testi veya Mann Whitney U testi ile ANOVA testi veya Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Gruplar arasında farklılık görülen değerlerin hangi grup bileşeninden kaynaklandığını belirlemek içinde Post Hoc testleri kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Düzenleyici değerşken (çalışan sesi) analizi için IBM AMOS 24 paket programı kullanılarak gerçekteştirilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Araştırma katılımcılarına ilişkin betimleyici istatistik değerleri Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1 Katılımcılara Ait Betimleyici İstatistikler

		f	%
Cinsiyet	Kadın	228	69,7
	Erkek	99	30,3
Yaş	22-29 yaş	148	45,3
	30-39 yaş	100	30,6
	40 yaş ve üzeri	79	24,2
Medeni Durumu	Evli	183	56,0
	Bekar	131	40,1
	Dul/Boşanmış	13	4,0
Eğitim Düzeyi	Lise	10	3,1
	Ön lisans	67	20,5
	Lisans	193	59,0
	Lisansüstü	43	13,1
	Tıp İhtisası	14	4,3
Kurumda Deneyim	0-5 yıl	190	58,1
	6-10 yıl	72	22,0
	11-19 yıl	37	11,3
	20 yıl ve üzeri	28	8,6
Toplam Deneyim	0-5 yıl	121	37,0
	6-10 yıl	79	24,2
	11-19 yıl	60	18,3
	20 yıl ve üzeri	67	20,5
Görev	Doktor	19	5,8
	Hemşire/Ebe	142	43,4
	Sağlık Lisansiyeri	61	18,7

Tıbbi sekreter	30	9,2
İdari personel/Memur	29	8,9
Tekniker	46	14,1
Toplam	327	100

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere araştırmaya toplam 327 sağlık çalışanı katılmıştır. Araştırmanın %69,7’sini kadın katılımcılar ve %30,3’ünü erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların %56’sı evli, %30,6’sı bekar ve %4’ü dul/boşanmıştır.

Katılımcıların yaşı incelendiğinde; katılımcıların neredeyse yarısının (%45,3’ünün) 22-29 yaş aralığında, %30,6’ının 30-39 yaş aralığında ve %24,2’sinin ise 40 yaş üstü olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim seviyesi incelendiğinde; araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %3,1’i lise, %20,5’i ön lisans, %59’u lisans, %13,1’i lisansüstü ve %4,3’ü ise tıp ihtisası mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların görev dağılımları incelendiğinde; katılımcıların büyük çoğunluğunun (%43,4’ünün) hemşire/ebe, %5,8’inin doktor, %18,7’sinin sağlık lisansiyeri, %9,2’sinin tıbbi sekreter, %8,9’unun idari personel/ memur ve %14,1’inin tekniker olduğu görülmektedir.

Katılımcıların halihazırda çalışmaya devam ettikleri kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde; katılımcıların %58,1’inin 0-5 yıl çalışma süresine, %22’sinin 6-10 yıl çalışma süresine, %11,3’ünün 11-19 yıl çalışma süresine ve %8,6’sının 20 yıl üstü çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların toplam çalışma süreleri incelendiğinde ise; %37’sinin 0-5 yıl çalışma süresine, %24’ünün 6-10 yıl çalışma, %18’inin 11-19 yıl çalışma süresine ve %21’inin 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

4.2. Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliği için Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmasına karar verilmiş, ayrıca ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alfa (α) iç tutarlık katsayılarına bakılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde faktör yüklerinin

hesaplanmasında Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component) ve Varimax Döndürme Tekniği kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğinin her ölçek için belirlenmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi değerleri dikkate alınmıştır.

4.2.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

20 maddeden oluşan Psikolojik Sermaye Ölçeği açıklayıcı faktör analizine tabi tutularak, faktör yüklerinin hesaplanmasında Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component) ve Varimax Döndürme Tekniği uygulanmıştır. Yapılan ilk faktör analizi neticesinde 3 faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Psikolojik Sermaye Ölçeği'nde 16, 19, 8, 11 ve 12. maddeler birden fazla faktöre yüklenmesi (binişik madde) sebebiyle çalışmadan çıkartılmış ve geriye 15 madde kalmıştır. Veri setinden binişik maddelerin çıkartılması ile birlikte ölçeğin 2 faktörlü bir yapı ile açıklandığı görülmüştür. İlk faktör işle ilgili “yeterlilik” olarak isimlendirilmiştir ve on iki maddeden oluşmaktadır. Bu boyutun işle ilgili yeterlilik olarak isimlendirilmesinin nedeni ise faktör altında toplanan ölçek maddeleri değerlendirildiğinde yeterlilik kavramının öne çıkmasıdır. Ayrıca ölçek maddelerine bakıldığında işle ilgili çeşitli durumlarda kişinin sahip olduğu becerilerine ve buna dair inancına atıf yapıldığı görülmektedir. Yeterlilik, gerçekleşmesi muhtemel durumlarla karşılaşıldığında kişinin başa çıkabilmek için gerekli süreçleri ne kadar iyi yürütebileceğine ilişkin alguları olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1982). İkinci faktör ise “iyimserlik” olarak isimlendirilmeye devam edilmiş ve 3 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutun iyimserlik olarak isimlendirilmeye devam edilmesinin nedeni ise madde elenmesine rağmen faktör altında toplanan maddelerin orijinal ölçekte olduğu gibi tanımlanmasıdır.

Faktör analizi sonucunda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,943, Bartlett testinin sonucu ise $p < 0,001$ olarak bulunmuştur (Tablo 4.2). Çalışmada elde edilen KMO değeri örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett testinin sonucunun $p=0,000 < 0,01$ olması sebebiyle anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuca göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2 Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Test Değerleri

KMO		,943
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2953,722
	Df	105
	p	,000

Faktör analizi sonucunda 1. Faktör ve 2. Faktörün sırasıyla varyansın; %51,52 ve %10,78'ini ve 15 maddelik ölçeğin toplam varyansın %62,29'unu açıkladığı görülmektedir (Bkz. Tablo 4.3).

Tablo 4.3 Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Özdeğer ve Varyans Değerleri

Faktör	Özdeğerler	Varyans (%)	Kümülatif varyans (%)
1	7,73	51,52	51,52
2	1,62	10,78	62,29

Psikolojik Sermaye Ölçeği'ne ait madde faktör yükleri, güvenilirlik ve madde-toplam korelasyonu analizi sonuçları Tablo 4.4'de gösterilmiştir. 1. faktöre ait madde faktör yükleri 0,550-0,830 ve 2. faktöre ait madde faktör yükleri 0,714-0,827'dir. Her bir madde de olması beklenen faktör yükü en az .32'nin üzerinde olması önerilmektedir (Büyüköztürk vd., 2013). Bu çalışmadaki tüm faktör yük değerlerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. 1. faktöre ait madde-toplam korelasyonu 0,580-0,759 ve 2. faktöre ait madde-toplam korelasyonu 0,441-0,499 arasında değiştiği görülmüştür.

Tablo 4.4 Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları

Faktörler ve Faktörlere ait maddeler	Faktör yükleri	Madde-toplam korelasyon	Cronbach alfa
1. Faktör: İşle ilgili yeterlilik			0,937
1 Uzun dönemli bir soruna çözüm bulabilmek için analiz yaparken kendime güvenirim.	0,735	0,709	

2	Üst yönetimle veya sorumlularla yaptığım toplantılarda işimle ilgili konularda kendime güvenirim.	0,839	0,706
3	Çalıştığım kurumun stratejisi ve amaçları hakkındaki fikir tartışmalarına katkı sağlarken kendime güvenirim.	0,859	0,719
4	Çalışma alanımla ilgili hedef ve amaçların belirlenmesine yardım ederken kendime güvenirim.	0,830	0,738
5	Kurum dışında temas kurduğum insanlarla çeşitli sorunları tartışırken kendime güvenirim.	0,767	0,664
6	Çalışma arkadaşlarıma bilgi aktarırken kendime güvenirim	0,821	0,712
7	Kendimi işler arasında sıkışmış bir halde bulursam, bu karışıklıktan kurtulmanın pek çok yolu olduğunu bilirim.	0,712	0,742
8	Bir problemin pek çok çözüm yolu vardır.	0,672	0,667
9	Şu anda kendimi işimle ilgili oldukça başarılı görüyorum.	0,671	0,689
10	İşimle ilgili ortaya çıkan güçlüklerle genellikle öyle ya da böyle başa çıkabilirim.	0,686	0,759
11	Mecbur kalırsam işimde “kendi başıma” da çalışabilirim.	0,550	0,580
12	Daha önceden edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerimdeki zorlukların üstesinden gelebilirim.	0,652	0,743
2. Faktör: İyimserlik			0,749
13	İşimle ilgili bardağın hep dolu tarafını görmeye çalışırım	0,797	0,450
14	İşim söz konusu olduğunda gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim	0,827	0,499
15	İşime her zaman “her zorluğun sonunda bir hayır vardır” diye yaklaşırım.	0,714	0,441
Psikolojik Sermaye Ölçeği			0,923

Korelasyon değerlerine göre güvenilirlik katsayıları incelendiğinde; 0.00-0.40 arası ölçeğin güvenilir olmadığı, 0,40-0,60 arası ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğu, 0,60-0,80 arası ölçeğin oldukça güvenilir olduğu ve 0,80-1,00 arası ölçeğin yüksek

derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2021). Bu çalışmada faktörlere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde; Psikolojik Sermaye Ölçeği toplam 0,923, işle ilgili yeterlilik 0,937 ve iyimserlik 0,749 olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre ölçek ve alt faktörlerine ait güvenilirliğinin iyi olduğu görülmüştür.

4.2.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

32 maddeden oluşan Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği açıklayıcı faktör analizine tabi tutularak, faktör yüklerinin hesaplanmasında Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component) ve Varimax Döndürme Tekniği uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde ilk olarak 4 faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği'nde 17, 18, 3, 2, 28, 20 ve 22. maddeler birden fazla faktöre yüklenmesi (binişik madde) sebebiyle çalışmadan çıkartılmış ve geriye 25 madde kalmıştır. Tekrarlanan faktör analizi sonucunda, veri setinden binişik maddelerin çıkartılması ile birlikte ölçeğin 2 faktörlü bir yapı ile açıklandığı görülmüştür. İlk faktör “Örgüte ve çalışanlara zarar verme” olarak isimlendirilmiştir ve yirmi maddeden oluşmaktadır. Bu boyutun örgüte ve çalışanlara zarar verme olarak isimlendirilmesinin nedeni ise faktör altında toplanan ölçek maddeleri değerlendirildiğinde çalma, sabotaj, aşağılama, dalga geçme, tehdit etme gibi zarar verme davranışlarının öne çıkmasıdır. Bu davranışlar istemli bir şekilde, tesadüfi veya zorunlu olmaksızın gerçekleşen, örgüte ve çalışanlara zarar veren ya da zarar verme niyetinde olan birtakım eylemleri ifade etmektedir (Spector vd., 2006). İkinci faktör ise “Geri çekilme” olarak isimlendirilmeye devam edilmiş ve beş maddeden oluşmaktadır. Bu boyutun geri çekilme olarak isimlendirilmeye devam edilmesinin nedeni ise madde elenmesine rağmen faktör altında toplanan maddelerin orijinal ölçekte olduğu gibi tanımlanmasıdır.

Faktör analizi sonucunda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,931, Bartlett testinin sonucu ise $p < 0,001$ olarak bulunmuştur (Tablo 4.5). Çalışmada elde edilen KMO değeri örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett testinin sonucunun $p=0,000 < 0,01$ olması sebebiyle anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5 Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Test Değerleri

KMO		,931
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	9621,89
	Df	300
	p	,000

Faktör analizi sonucunda 1. Faktör ve 2. Faktörün sırasıyla varyansın %57,89 ve %9,27'sini ve 24 maddelik ölçeğin toplam varyansın %67,16'sını açıkladığı görülmüştür (Bkz. Tablo 4.6).

Tablo 4.6 Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğine Ait Özdeğer ve Varyans Değerleri

Faktör	Özdeğer	Varyans (%)	Kümülatif varyans (%)
1	14,47	57,89	57,89
2	2,32	9,27	67,16

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği' ne ait madde faktör yükleri, güvenilirlik ve madde-toplam korelasyonu analizi sonuçları Tablo 4.7'de gösterilmiştir. 1. faktöre ait madde faktör yükleri 0,486-0,934 ve 2. faktöre ait madde faktör yükleri 0,639-0,856'dır. Bu çalışmadaki tüm faktör yük değerlerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. 1. faktöre ait madde-toplam korelasyonu 0,375-0,864 ve 2. faktöre ait madde-toplam korelasyonu 0,511-0,655 arasında değiştiği görülmüştür.

Tablo 4.7 Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğine Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları

Faktörler ve Faktörlere ait maddeler	Faktör yükleri	Madde-toplam korelasyon	Cronbach alfa
1. Faktör: Örgüte ve çalışanlara zarar verme			0,950
1 İşvereninize ait araç/gereçleri kasıtlı bir şekilde boşa harcama	0,486	0,521	
2 İşi bilerek yanlış yapma	0,860	0,818	
3 Verilen yönergeler bilerek uymama	0,561	0,375	
4 İşvereninize ait olan bazı şeyleri yürütme	0,427	0,678	

5	İşyerine ait bazı araç-gereçleri izin almadan eve götürme	0,574	0,597
6	Gerçekte çalıştığınızdan daha fazla saat için mesai ücreti almaya çalışma	0,586	0,829
7	İzin almadan işverenimize ait parayı alma	0,889	0,876
8	İşyerindeki birine ait bir şeyi izinsiz alma/yürütme	0,883	0,493
9	İşyerine zarar verici söylentiler çıkarma	0,707	0,782
10	İnsanların özel hayatlarıyla alay etme	0,800	0,776
11	Kendi yaptığımız bir hatadan dolayı bir başkasını suçlama	0,721	0,746
12	İşyerindeki herhangi birini sözel olarak aşağılama	0,771	0,763
13	İşyerindeki birine uygunsuz el kol hareketleri yapma	0,840	0,770
14	İşyerindeki insanları itip kakarak korkutma	0,929	0,809
15	İşyerindeki insanları sözel olarak tehdit etme	0,912	0,780
16	İşyerindeki birinin kötü duruma düşmesine yol açacak bir şeyler yapma	0,865	0,834
17	İşyerindeki birine onu utandıracak eşek şakaları yapma	0,776	0,771
18	İzin almadan herhangi birinin özel eşyalarını karıştırma	0,934	0,864
19	İşyerindeki birini itme ya da vurma	0,934	0,846
20	İşyerindeki biriyle dalga geçme ya da ona hakaret etme	0,888	0,822
2. Faktör: Geri çekilme			0,829
21	İzin almadan işe geç gelme	0,830	0,561
22	Hasta olduğunuzu bahane ederek işe gelmeme	0,639	0,655
23	Mola saatlerini izin verilenden daha uzun tutma	0,856	0,530
24	Mesai bitiminden önce işten ayrılma	0,796	0,511
25	Dışarıdaki insanlara çalıştığımız yer hakkında kötü şeyler söyleme	0,670	0,593
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği			0,945

Bu çalışmada faktörlere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde; Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği için Cronbach Alfa katsayısı toplam 0,945, örgüte ve çalışanlara zarar verme için 0,950 ve geri çekilme için 0,829 olduğu

görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre; ölçek ve alt faktörlerine ait güvenilirliğinin yeterli olduğu görülmüştür.

4.2.3. Çalışan Sesi Ölçeği Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

6 maddeden oluşan Çalışan Sesi Ölçeği açıklayıcı faktör analizine tabi tutularak, faktör yüklerinin hesaplanmasında Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component) ve Varimax Döndürme Tekniği uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde tek faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,905, Bartlett's testinin sonucu ise $p < 0,001$ olarak bulunmuştur (Tablo 4.8). Çalışmada elde edilen KMO değeri örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett testinin sonucunun $p=0,000 < 0,01$ olması sebebiyle anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8 Çalışan Sesi Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Test Değerleri

KMO		,905
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1902,04
	Df	15
	p	,000

Faktör analizi sonucunda çıkan tek faktörün (6 maddelik) toplam varyansın %79,19'unu açıkladığı görülmüştür (Bkz. Tablo 4.9).

Tablo 4.9 Çalışan Sesi Ölçeğine Ait Özdeğer ve Varyans Değerleri

Faktör	Özdeğer	Varyans (%)	Kümülatif varyans (%)
1	4,75	79,19	79,19

Çalışan Sesi Ölçeği' ne ait madde faktör yükleri, güvenilirlik ve madde-toplam korelasyonu analizi sonuçları Tablo 4.10'da gösterilmiştir. Tek faktöre ait madde faktör yükleri 0,825-0,928 arasında, tek faktöre ait madde-toplam korelasyonu 0,753-0,891 arasında değiştiği görülmüştür. Çalışan Sesi Ölçeği' ne ait güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa katsayısı 0,947'dir

Tablo 4.10 Çalışan Sesi Ölçeğine Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlilik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları

Faktörler ve Faktörlere ait maddeler	Faktör yükleri	Madde-toplam korelasyon	Cronbach alfa
1 Bu işyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için sorumlularına rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum.	0,864	0,804	
2 Bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda sorumlularla çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.	0,889	0,838	
3 Bu işyerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi sorumlularıyla konuşabilirim.	0,905	0,859	
4 Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında sorumlularımı her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum.	0,928	0,891	
5 Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşırım.	0,825	0,753	
6 Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında sorumlularıyla rahatça konuşabilirim.	0,924	0,885	
Çalışan Sesi Ölçeği			0,947

4.3. Ölçeklerin Normallik Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan psikolojik sermaye ölçeği, üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği ve çalışan sesi ölçeği için verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda çarpıklık değerleri -1,41 ile 6,75 arasında, basıklık değerleri ise 0,13 ile 52,00 arasındadır. Bu sonuç doğrultusunda psikolojik sermaye ölçeğinin iyimserlik alt boyutu ile çalışan sesi ölçeğine ait çarpıklık ve basıklık değerleri normal dağılım kurallarına uyarken, psikolojik sermaye ölçeği ile işle ilgili yeterlilik alt boyutu ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği ile alt boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım kurallarına uymadığı görülmektedir. Tüm ölçeklerin normal dağılıp dağılmadığının belirlenmesi için alınan referans değer ± 2 arasındadır (George ve Mallery, 2010).

Tablo 4.11 Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Psikolojik Sermaye Ölçeği	-1,35	0,14	3,59	0,27
İşle ilgili yeterlilik	-1,41	0,14	3,68	0,27
İyimserlik	-0,66	0,14	0,13	0,27
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği	3,45	0,14	15,38	0,27
Örgüte ve çalışanlara zarar verme	6,75	0,14	52,00	0,27
Geri çekilme	2,56	0,14	8,15	0,27
Çalışan Sesi Ölçeği	-1,25	0,14	1,99	0,27

4.4. Ölçeklere Ait Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait betimleyici istatistikler Tablo 4.12’de gösterilmiştir. Tablo 4.12’deki bulgulara göre araştırmaya katılım gösteren sağlık çalışanlarının puan ortalamaları 1,09 ile 4,12 arasında değiştiği görülmektedir. Puan ortalamalarına bakıldığında 1-2,5 arası düşük, 2,5-3,5 arası orta ve 3,5-5 arası ise yüksek düzeyde faktöre katılım oranını ifade etmektedir.

Tablo 4.12 Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Ölçek	Ort.	S.S.	Min.	Max.
Psikolojik Sermaye Ölçeği	4,01	0,63	1,00	5,00
İşle ilgili yeterlilik	4,12	0,66	1,00	5,00
İyimserlik	3,57	0,89	1,00	5,00
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği	1,23	0,39	1,00	4,00
Örgüte ve çalışanlara zarar verme	1,09	0,30	1,00	4,00
Geri çekilme	1,37	0,57	1,00	4,80
Çalışan Sesi Ölçeği	4,11	0,83	1,00	5,00

Ort.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, Min.: Minimum, Max.: Maximum

4.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçekler ve alt boyutları arasındaki ilişkinin ortaya koyulabilmesi amacı ile korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arası ilişkilere dair pearson korelasyon katsayıları Tablo 4.13’de gösterilmiştir.

Tablo 4.13 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Toplam psikolojik sermaye	1,000						
2. İşle ilgili yeterlilik	,968**	1,000					
3. İyimserlik	,676**	,471**	1,000				
4. Toplam üretkenlik karşıtı iş davranışı	-,219**	-,193**	-,169**	1,000			
5. Örgüte ve çalışanlara zarar verme	-,166**	-,158**	-0,090	,654**	1,000		
6. Geri çekilme	-,241**	-,206**	-,205**	,957**	,475**	1,000	
7. Çalışan Sesi	,507**	,532**	,221**	-,184**	-,140*	-,195**	1,000

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

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; çalışan sesi ile işle ilgili yeterlilik ($r=0,532$, $p < 0,01$), iyimserlik ($r=0,221$, $p < 0,01$) ve toplam psikolojik sermaye ($r=0,507$, $p < 0,01$) arasında pozitif yönlü; örgüte ve çalışanlara zarar verme ($r=-0,140$, $p < 0,05$), geri çekilme ($r=-0,195$, $p < 0,01$) ve toplam üretkenlik karşıtı iş davranışları ($r=-0,184$, $p < 0,01$) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; toplam üretkenlik karşıtı iş davranışları ve geri çekilme ile toplam psikolojik sermaye ve işle ilgili yeterlilik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Fakat örgüte ve çalışanlara zarar verme ile iyimserlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

4.6. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Katılımcıların cinsiyetlerine göre psikolojik sermaye, üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışan sesi ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması amacıyla Bağımsız Gruplar T testi ve Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.14’de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların psikolojik sermaye, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve çalışan sesi düzeylerinin alt boyutları ile birlikte cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 4.14 Cinsiyete Göre Psikolojik Sermaye, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Sesi ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	t veya z	p
Psikolojik Sermaye	Kadın	228	3,99	0,67	-0,552	0,594
	Erkek	99	4,08	0,53		
İşle ilgili yeterlilik	Kadın	228	4,10	0,70	-0,510	0,610
	Erkek	99	4,18	0,54		
İyimserlik	Kadın	228	3,54	0,92	-1,166	0,244
	Erkek	99	3,66	0,80		
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Kadın	228	1,21	0,36	-0,709	0,479
	Erkek	99	1,26	0,45		
Örgüte ve çalışanlara zarar verme	Kadın	228	1,09	0,29	-0,143	0,886
	Erkek	99	1,08	0,31		
Geri çekilme	Kadın	228	1,34	0,51	-1,149	0,25
	Erkek	99	1,44	0,70		
Çalışan Sesi	Kadın	228	4,10	0,84	-0,382	0,703
	Erkek	99	4,14	0,79		

t: Bağımsız Gruplar T Testi (İyimserlik ve ÇS puanları), z: Mann Whitney U Testi (PS, İY, ÜKİD, GÇ ve ÖÇZ puanları)

Katılımcıların yaş gruplarına göre psikolojik sermaye, üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışan sesi ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Tek Yönlü ANOVA ve Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 4.15’de gösterilmiştir.

Tablo 4.15 Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Sesi ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Yaş	N	Ort.	S.S	F veya H	P	Fark
Psikolojik Sermaye	22-29 yaş ^A	148	3,97	0,59	6,102	0,047*	B>A,C
	30-39 yaş ^B	100	4,12	0,61			
	40 yaş ve üzeri ^C	79	3,97	0,72			
İşle ilgili yeterlilik	22-29 yaş ^A	148	4,10	0,60	4,218	0,127	-
	30-39 yaş ^B	100	4,21	0,65			
	40 yaş ve üzeri ^C	79	4,05	0,77			
İyimserlik	22-29 yaş ^A	148	3,43	0,93	3,591	0,029*	A<B
	30-39 yaş ^B	100	3,72	0,84			
	40 yaş ve üzeri ^C	79	3,65	0,84			
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	22-29 yaş ^A	148	1,26	0,40	7,207	0,027*	A,B>C
	30-39 yaş ^B	100	1,24	0,45			
	40 yaş ve üzeri ^C	79	1,14	0,24			
Örgüte ve çalışanlara zarar verme	22-29 yaş ^A	148	1,11	0,35	4,819	0,090	-
	30-39 yaş ^B	100	1,08	0,31			
	40 yaş ve üzeri ^C	79	1,05	0,16			
Geri çekilme	22-29 yaş ^A	148	1,41	0,55	5,906	0,052	-
	30-39 yaş ^B	100	1,41	0,71			
	40 yaş ve üzeri ^C	79	1,23	0,38			
Çalışan Sesi	22-29 yaş ^A	148	4,14	0,79	2,326	0,099	-
	30-39 yaş ^B	100	4,20	0,81			
	40 yaş ve üzeri ^C	79	3,95	0,91			

F: Tek Yönlü ANOVA (İyimserlik ve ÇS puanları), H: Kruskal Wallis H Testi (PS, İY, ÜKİD, GÇ ve ÖÇZ puanları), Fark: Post Hoc Testleri

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların yaş gruplarına göre toplam psikolojik sermaye ve iyimserlik puanlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Farkı belirlemeye yönelik yapılan Post Hoc Testleri sonucunda, 30-39 yaşlarında olan katılımcıların psikolojik sermaye puanlarının, 22-29 yaş ile 40 yaş ve üzeri olan katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur. İyimserlik puanlarına bakıldığında ise 30-39 yaşlarında olan katılımcıların puanlarının, 22-29 yaş

arasındaki katılımcıların puanlarından anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların yaş gruplarına göre toplam üretkenlik karşıtı iş davranışları puanlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Farkı belirlemeye yönelik yapılan Post Hoc Testleri sonucunda, 22-29 yaş ile 30-39 yaşlarında olan katılımcıların toplam üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği puanları, 40 yaş ve üzeri olan katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksektir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre psikolojik sermaye, üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışan sesi ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Tek Yönlü ANOVA ve Kruskal-Wallis H testi sonuçları 4.16’da gösterilmiştir.

Tablo 4.16 Medeni Duruma Göre Psikolojik Sermaye, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Sesi ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Medeni durum	N	Ort.	S.S	F veya H	p	Fark
Psikolojik Sermaye	Evli ^A	183	4,05	0,66	4,517	0,107	-
	Bekar ^B	131	3,95	0,60			
	Dul/Boşanmış ^C	13	4,11	0,54			
İşle ilgili yeterlilik	Evli ^A	183	4,15	0,69	1,285	0,506	-
	Bekar ^B	131	4,08	0,62			
	Dul/Boşanmış ^C	13	4,17	0,56			
İyimserlik	Evli ^A	183	3,66	0,85	3,735	0,025*	A>B
	Bekar ^B	131	3,42	0,92			
	Dul/Boşanmış ^C	13	3,87	0,93			
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Evli ^A	183	1,20	0,39	5,776	0,056	-
	Bekar ^B	131	1,27	0,39			
	Dul/Boşanmış ^C	13	1,12	0,18			
Örgüte ve çalışanlara zarar verme	Evli ^A	183	1,09	0,35	2,255	0,324	-
	Bekar ^B	131	1,08	0,22			
	Dul/Boşanmış ^C	13	1,05	0,08			
Geri çekilme	Evli ^A	183	1,31	0,51	6,025	0,049*	B>A
	Bekar ^B	131	1,46	0,67			
	Dul/Boşanmış ^C	13	1,20	0,34			
Çalışan Sesi	Evli ^A	183	4,12	0,83	0,053	0,949	-

Bekar ^B	131	4,10	0,84
Dul/Boşanmış ^C	13	4,06	0,65

F: Tek Yönlü ANOVA (İyimselik ve ÇS puanları), H: Kruskal Wallis H Testi (PS, İY ve ÜKİD, GÇ ve ÖÇZ puanları), Fark: Post Hoc Testleri

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların medeni durumlarına göre iyimselik puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Farkı belirlemeye yönelik yapılan Post Hoc Testleri sonucunda, evli olan katılımcıların iyimselik puanlarının, bekar olan katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı zamanda katılımcıların medeni durumlarına göre geri çekilme puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Farkı belirlemeye yönelik yapılan Post Hoc Testleri sonucunda, evli olan katılımcıların geri çekilme puanlarının, bekar olan katılımcılara göre anlamlı olarak daha düşük olduğu görülmüştür.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre psikolojik sermaye, üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışan sesi ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Tek Yönlü ANOVA ve Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

Tablo 4.17 Eğitim Düzeylerine Göre Psikolojik Sermaye, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Sesi ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Eğitim durumu	N	Ort.	S.S	F veya H	p	Fark
Psikolojik Sermaye	Lise ^A	10	3,86	0,45	4,551	0,337	-
	Ön lisans ^B	67	4,07	0,62			
	Lisans ^C	193	3,98	0,64			
	Lisansüstü ^D	43	4,14	0,42			
	Tıp ihtisası ^E	14	3,96	1,01			
İşle ilgili yeterlilik	Lise ^A	10	3,92	0,50	8,519	0,074	-
	Ön lisans ^B	67	4,21	0,68			
	Lisans ^C	193	4,07	0,66			
	Lisansüstü ^D	43	4,29	0,45			
	Tıp ihtisası ^E	14	4,09	1,02			
İyimselik	Lise ^A	10	3,63	0,94	0,234	0,919	-
	Ön lisans ^B	67	3,51	1,04			
	Lisans ^C	193	3,60	0,85			

	Lisansüstü ^D	43	3,57	0,64			
	Tıp ihtisası ^E	14	3,43	1,29			
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Lise ^A	10	1,09	0,12	24,688	0,000**	E>A,B,C,D
	Ön lisans ^B	67	1,11	0,19			
	Lisans ^C	193	1,23	0,37			
	Lisansüstü ^D	43	1,32	0,57			
	Tıp ihtisası ^E	14	1,57	0,49			
Örgüte ve çalışanlara zarar verme	Lise ^A	10	1,03	0,05	6,419	0,170	-
	Ön lisans ^B	67	1,05	0,15			
	Lisans ^C	193	1,09	0,31			
	Lisansüstü ^D	43	1,13	0,46			
	Tıp ihtisası ^E	14	1,08	0,12			
Geri çekilme	Lise ^A	10	1,16	0,23	26,961	0,000**	E>A,B,C,D
	Ön lisans ^B	67	1,18	0,30			
	Lisans ^C	193	1,36	0,52			
	Lisansüstü ^D	43	1,50	0,80			
	Tıp ihtisası ^E	14	2,06	0,96			
Çalışan Sesi	Lise ^A	10	4,18	0,76	1,882	0,113	-
	Ön lisans ^B	67	4,23	0,83			
	Lisans ^C	193	4,02	0,84			
	Lisansüstü ^D	43	4,35	0,71			
	Tıp ihtisası ^E	14	4,14	0,96			

F: Tek Yönlü ANOVA (İyimserlik ve ÇS puanları), H: Kruskal Wallis H Testi (PS, İY, ÜKİD, GÇ ve ÖÇZ puanları), Fark: Post Hoc Testleri

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların eğitim düzeylerine göre toplam üretkenlik karşıtı iş davranışları ve geri çekilme puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Farkı belirlemeye yönelik yapılan Post Hoc Testleri sonucunda, Tıp ihtisası olan katılımcıların üretkenlik karşıtı iş davranışları ve geri çekilme puanlarının, diğer katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların buldukları kurumdaki çalışma sürelerine göre psikolojik sermaye, üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışan sesi ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Tek Yönlü ANOVA ve Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 4.18'de gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların

psikolojik sermaye, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve çalışan sesi düzeylerinin alt boyutları ile birlikte buldukları kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 4.18 Kurumda Çalışma Süresine Göre Psikolojik Sermaye, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Sesi ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Kurumda çalışma süresi	N	Ort.	S.S	F veya p		Fark
					H		
Psikolojik Sermaye	0-5 yıl	190	4,01	0,59	3,281	0,350	-
	6-10 yıl	72	4,10	0,61			
	11-19 yıl	37	3,99	0,77			
	20 yıl ve üzeri	28	3,84	0,77			
İşle ilgili yeterlilik	0-5 yıl	190	4,13	0,60	4,118	0,49	-
	6-10 yıl	72	4,22	0,64			
	11-19 yıl	37	4,07	0,83			
	20 yıl ve üzeri	28	3,91	0,81			
İyimserlik	0-5 yıl	190	3,55	0,92	0,185	0,907	-
	6-10 yıl	72	3,62	0,84			
	11-19 yıl	37	3,64	0,83			
	20 yıl ve üzeri	28	3,54	0,91			
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	0-5 yıl	190	1,25	0,40	4,486	0,214	-
	6-10 yıl	72	1,19	0,28			
	11-19 yıl	37	1,29	0,57			
	20 yıl ve üzeri	28	1,10	0,16			
Örgüte ve çalışanlara zarar verme	0-5 yıl	190	1,10	0,30	3,108	0,375	-
	6-10 yıl	72	1,04	0,13			
	11-19 yıl	37	1,16	0,52			
	20 yıl ve üzeri	28	1,04	0,12			
Geri çekilme	0-5 yıl	190	1,40	0,62	2,934	0,402	-
	6-10 yıl	72	1,33	0,47			
	11-19 yıl	37	1,42	0,70			
	20 yıl ve üzeri	28	1,16	0,24			
Çalışan Sesi	0-5 yıl	190	4,18	0,80	2,162	0,092	-
	6-10 yıl	72	4,15	0,80			
	11-19 yıl	37	3,82	0,95			

F: Tek Yönlü ANOVA (İyimserlik ve ÇS puanları), H: Kruskal Wallis H Testi (PS, İY, ÜKİD, GÇ ve ÖÇZ puanları).

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre psikolojik sermaye, üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışan sesi ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Tek Yönlü ANOVA ve Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 4.19'da gösterilmiştir.

Tablo 4.19 Toplam Çalışma Süresine Göre Psikolojik Sermaye, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Sesi ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Toplam çalışma süresi	N	Ort.	S.S	F	p	Fark
Psikolojik Sermaye	0-5 yıl ^A	121	3,97	0,58	3,298	0,398	-
	6-10 yıl ^B	79	4,08	0,56			
	11-19 yıl ^C	60	4,09	0,64			
	20 yıl ve üzeri ^D	67	3,94	0,77			
İşle ilgili yeterlilik	0-5 yıl ^A	121	4,08	0,59	3,709	0,279	-
	6-10 yıl ^B	79	4,20	0,56			
	11-19 yıl ^C	60	4,20	0,72			
	20 yıl ve üzeri ^D	67	4,06	0,81			
İyimserlik	0-5 yıl ^A	121	3,55	0,84	0,495	0,686	-
	6-10 yıl ^B	79	3,63	0,93			
	11-19 yıl ^C	60	3,65	0,91			
	20 yıl ve üzeri ^D	67	3,49	0,91			
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	0-5 yıl ^A	121	1,26	0,41	0,827	0,48	-
	6-10 yıl ^B	79	1,19	0,33			
	11-19 yıl ^C	60	1,26	0,44			
	20 yıl ve üzeri ^D	67	1,18	0,37			
Örgüte ve çalışanlara zarar verme	0-5 yıl ^A	121	1,11	0,32	1,033	0,378	-
	6-10 yıl ^B	79	1,04	0,12			
	11-19 yıl ^C	60	1,10	0,39			
	20 yıl ve üzeri ^D	67	1,09	0,32			
Geri çekilme	0-5 yıl ^A	121	1,40	0,61	0,8	0,494	-
	6-10 yıl ^B	79	1,35	0,60			
	11-19 yıl ^C	60	1,41	0,58			

	20 yıl ve üzeri ^D	67	1,28	0,48			
Çalışan Sesi	0-5 yıl ^A	121	4,10	0,82	3,041	0,029*	B>D
	6-10 yıl ^B	79	4,32	0,66			
	11-19 yıl ^C	60	4,09	0,85			
	20 yıl ve üzeri ^D	67	3,91	0,95			

F: Tek Yönlü ANOVA (İyimserlik ve ÇS puanları), H: Kruskal Wallis H Testi (PS, İY, ÜKİD, GÇ ve ÖÇZ puanları), Fark: Post Hoc Testleri

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre çalışan sesi puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Farkı belirlemeye yönelik yapılan Post Hoc Testleri sonucunda, 6-10 yıl çalışma süresi olan katılımcıların çalışan sesi puanlarının, 20 yıl ve üzeri olan katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların görevlerine göre psikolojik sermaye, üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışan sesi ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Tek Yönlü ANOVA ve Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

Tablo 4.20 Göreve Göre Psikolojik Sermaye, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Sesi ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Görevi	N	Ort.	S.S	F	p	Fark
Psikolojik Sermaye	Doktor ^A	19	3,86	0,94	4,713	0,452	-
	Hemşire/Ebe ^B	142	4,07	0,59			
	Sağlık lisansiyeri ^C	61	3,93	0,54			
	Tıbbi sekreter ^D	30	3,89	0,82			
	İdari personel/Memur ^E	29	4,03	0,73			
	Tekniker ^F	46	4,09	0,47			
İşle ilgili yeterlilik	Doktor ^A	19	3,98	0,93	2,647	0,754	-
	Hemşire/Ebe ^B	142	4,17	0,64			
	Sağlık lisansiyeri ^C	61	4,08	0,52			
	Tıbbi sekreter ^D	30	4,00	0,87			
	İdari personel/Memur ^E	29	4,09	0,76			
	Tekniker ^F	46	4,20	0,51			
İyimserlik	Doktor ^A	19	3,37	1,22	1,774	0,118	-

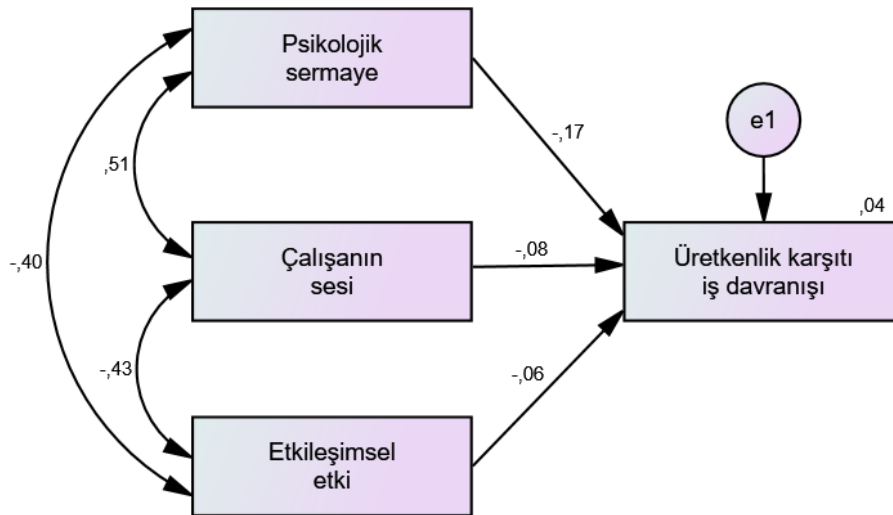
	Hemşire/Ebe ^B	142	3,67	0,82			
	Sağlık lisansiyeri ^C	61	3,34	0,87			
	Tıbbi sekreter ^D	30	3,44	1,01			
	İdari						
	personel/Memur ^E	29	3,76	0,86			
	Tekniker ^F	46	3,63	0,86			
Üretkenlik	Doktor ^A	19	1,55	0,59	37,318	0,000**	A>C>B,D,E,F
Karşıtı İş	Hemşire/Ebe ^B	142	1,20	0,39			
Davranışları	Sağlık lisansiyeri ^C	61	1,38	0,47			
	Tıbbi sekreter ^D	30	1,09	0,14			
	İdari						
	personel/Memur ^E	29	1,11	0,16			
	Tekniker ^F	46	1,13	0,19			
Örgüte ve	Doktor ^A	19	1,09	0,16	19,392	0,002**	C>D,E
çalışanlara	Hemşire/Ebe ^B	142	1,10	0,36			
zarar verme	Sağlık lisansiyeri ^C	61	1,15	0,40			
	Tıbbi sekreter ^D	30	1,01	0,04			
	İdari						
	personel/Memur ^E	29	1,01	0,03			
	Tekniker ^F	46	1,05	0,11			
Geri çekilme	Doktor ^A	19	2,01	1,09	37,504	0,000**	A>C>B,D,E,F
	Hemşire/Ebe ^B	142	1,30	0,50			
	Sağlık lisansiyeri ^C	61	1,61	0,65			
	Tıbbi sekreter ^D	30	1,17	0,26			
	İdari						
	personel/Memur ^E	29	1,21	0,31			
	Tekniker ^F	46	1,21	0,36			
Çalışan Sesi	Doktor ^A	19	4,00	0,93	1,157	0,33	-
	Hemşire/Ebe ^B	142	4,14	0,83			
	Sağlık lisansiyeri ^C	61	4,07	0,78			
	Tıbbi sekreter ^D	30	3,84	0,97			
	İdari						
	personel/Memur ^E	29	4,14	0,83			
	Tekniker ^F	46	4,28	0,73			

F: Tek Yönlü ANOVA (İyimsellik ve ÇS puanları), H: Kruskal Wallis H Testi (PS, İY, ÜKİD, GÇ ve ÖÇZ puanları), Fark: Post Hoc Testleri

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların görevlerine göre toplam üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüte ve çalışanlara zarar verme ve geri çekilme puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Farkı belirlemeye yönelik yapılan Post Hoc Testleri sonucunda, doktor ve sağlık lisansiyeri olan katılımcıların üretkenlik karşıtı iş davranışları ve geri çekilme puanlarının, diğer katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı zamanda sağlık lisansiyeri olan katılımcıların örgüte ve çalışanlara zarar verme puanları, tıbbi sekreter ve idari personel/memurlara göre anlamlı olarak daha yüksektir.

4.7. Düzenleyici Etki Analizi

Sağlık çalışanlarının psikolojik sermayelerinin, üretkenlik karşıtı iş davranışı niyetine etkisinde çalışan sesinin düzenleyici rolünü incelemek için IBM AMOS 24 programı kullanılmıştır. Gerçekleştirilen yol analizinde, maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Psikolojik sermaye (X) ve çalışan sesine (W) ait değerler, çoklu bağlantı sorunu ortadan kaldırmak için standardize edilmiştir (Gürbüz, 2021). Gözlenen değişkenler ile yapılan yol analizine ait düzenleyici modele ait standardize yol diyagramı Şekil 4.4'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1: Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı

Düzenleyici etkiyi gösteren yol analizleri sonuçları Tablo 4.21'de gösterilmiştir. Yol analizine dahil edilen tüm tahmin edici değişkenlerin, üretkenlik

karşıtı iş davranışları üzerindeki değişimlerin yaklaşık %4'ünü ($R^2=0,043$) açıkladığı görülmüştür.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine, psikolojik sermayenin olumsuz yönde ($\beta=-0,08$, $p=0,19$), etkileşimsel etkinin (düzenleyici etki) olumsuz yönde ($\beta=-0,06$, $p=0,30$), ancak bu etkilerin anlamsız olduğu görülmüştür. Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine, çalışan sesinin olumsuz yönde ($\beta=-0,18$, $p=0,00$) ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre; etkileşimsel etkinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkisinin olmadığı için, çalışan sesinin düzenleyici olmadığı görülmüştür.

Tablo 4.21 Düzenleyici Etkiyi Gösteren Yol Analizleri Sonuçları

Değişkenler	B	Std. hata _B	β (Beta)	T	<i>p</i>
Psikolojik sermaye (X)	-0,03	0,03	-0,08	-1,28	0,199
Çalışan sesi (W)	-0,07	0,03	-0,18	-2,70	0,007
Etkileşimsel etki (X, W)	-0,01	0,01	-0,06	-1,03	0,302

Bağımlı değişken: Üretkenlik karşıtı iş davranışları

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

En genel anlamıyla üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanın kurumun meşru çıkarlarına aykırı olarak değerlendirilebilecek herhangi bir kasıtlı davranışı sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Sackett, 2002). Bu davranışlar saldırganlık veya hırsızlık gibi aleni bir şekilde gerçekleştirilen eylemleri içermekle birlikte, verilen yönergelere kasıtlı olarak uymamak veya işi yanlış bir şekilde yapmak gibi görece daha pasif eylemleri de içerebilmektedir. Örgüt içerisinde sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışlarındaki ortak tema, davranışların örgütün genel işleyişini veya varlığını doğrudan etkileyerek ya da çalışanların verimliliklerini düşürecek şekilde dolaylı etkileyerek örgüte zarar vermesidir (Fox vd., 2001). Üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramı incelenirken, bu davranışların örgütte gerçekleşen her olumsuz olayın nedeni olmadığını ve bu bağlamda değerlendirilemeyeceğini bilmekte fayda vardır. Örneğin, bir çalışanın rahatsızlanması nedeni ile bir dönem iş performansında düşüş yaşanması, mesaiye kalan bir çalışanın işinde hata yapması ya da makine arızası gibi nedenlerden dolayı iş veriminde ve performansında azalmaların olması gibi durumlarda çalışanın sergilemekte olduğu davranışlar üretim karşıtı olarak değerlendirilmemektedir (Gültaş ve Erigüç, 2019).

Örgüt içerisinde çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemesinde demografik faktörler ile kişilik özellikleri gibi bireysel ve örgütsel koşullar ile işin nitelikleri gibi durumsal sebepler etkili olmaktadır. Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin artırılması ve seslerini çıkarma olanaklarının bulunması, üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilenmesini ve bu davranışların örgüt ve çalışanlara yönelik sebep olabileceği olumsuz sonuçları azaltacağı düşünülmektedir. Araştırmanın değişkenlerine ilişkin yapılan ulusal ve uluslararası yazın taramaları sonucunda psikolojik sermaye, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve çalışan sesi değişkenlerinin birlikte yer aldığı bir araştırmanın yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle çalışanların psikolojik sermayelerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde çalışan sesinin düzenleyici rolünü ortaya koymak amacı ile bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Tartışılması

Değişkenler arasındaki ilişkiyi anlamak amacı ile gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre psikolojik sermaye ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-0,219$, $p=0,00$) olduğu tespit edilmiştir. İşiyile ilgili kendini yeterli hisseden ve iyimser olan çalışanların, örgüte ve üyelerine zarar verme ile molaları uzatma, işe geç gelme gibi geri çekilme davranışlarını daha az sergilediği söylenebilir. Bu durumda, H1 (Psikolojik sermaye ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezi doğrulanmıştır.

İlgili yazın incelendiğinde, elde edilen bulguların daha önce yapılan çalışmaların sonuçları ile tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Roberts ve diğerleri (2011) tarafından 390 çalışan ile yapılan bir araştırmada psikolojik sermaye düzeyleri düşük olan kişilerin daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Manzoor ve diğerleri (2015) tarafından Pakistan'daki devlet üniversitelerinde çalışan 254 öğretim üyesi ile yürütülen araştırmanın sonucuna göre kişinin sahip olduğu psikolojik sermayenin kurum içinde sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltmaya yönelik önemli bir etkisi olmaktadır. Wang ve Lian (2015) finans, konaklama, eğlence ve turizm gibi hizmet sektöründe çalışan 218 kişi ile yaptıkları araştırmada, çalışanların psikolojik sermayesinin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan çalışmada psikoloji sermayesi düşük olan çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme eğiliminin yüksek olduğu belirtilmiştir. Psikolojik sermaye ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi araştıran başka bir çalışmada ise iki değişken arasında önemli düzeyde bir ilişki olduğu ve sahip olunan psikolojik sermayenin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azalttığı belirtilmiştir (Baloch vd., 2016). Özüdoğru'nun (2022) İstanbul'da özel bir hastanede görev yapan 390 çalışanın katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmasında psikolojik sermaye ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu nedenle çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin artırılmasının örgüt içinde sergilenebilecek üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltacağı düşünülebilir.

Korelasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, psikolojik sermaye ile çalışan sesi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Wang ve diğerlerinin (2018) Güney Çin'de bulunan işletmelerde çalışan 237 kişi ile

gerçekleştirdikleri çalışmalarında psikolojik sermaye ile çalışan sesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Pakistan’da farklı sektörlerde çalışan 905 kişi ile yürütülen bir araştırmada çalışanların psikolojik sermayesi ile çalışan sesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Rizvi, 2016). Prihatsanti ve diğerleri (2020) psikolojik sermayenin çalışan sesine etkisini açıklamayı amaçladıkları çalışmalarında, Endonezya’da bulunan çeşitli şirketlerde çalışan 182 kişi ile yaptıkları araştırmada psikolojik sermayenin çalışan sesi ile önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ceyhan ve Okun’un (2021) Van ilinde faaliyet gösteren otellerde çalışan 247 personel üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında psikolojik sermayenin çalışan sesini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği sonucunu bulmuşlardır. Aynı şekilde Yeşilkuş ve diğerleri (2022) tarafından Mersin ilindeki 375 beyaz yakalı çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada psikolojik sermayenin çalışan sesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan çalışanların kurumlarında karşılaştıkları durumlara dair fikir ve görüşlerini daha çok ifade edeceği düşünüldükçe, çalışan sesinin psikolojik sermaye ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu düşünülmüştür.

Psikolojik sermaye ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide çalışan sesinin düzenleyici rolünü incelemek için düzenleyici etki analizi yapılmıştır. Ancak yapılan analizler sonucunda psikolojik sermayenin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisinde çalışan sesinin düzenleyici rolüne ilişkin anlamlı bir sonuçta ($\beta=-0,06$, $p=0,30$) ulaşılmamıştır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde, psikolojik sermayenin olumsuz yönde ($\beta=-0,08$, $p=0,19$) ve anlamsız, çalışan sesinin olumsuz yönde ($\beta=-0,18$, $p=0,00$) ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, H2 (Psikolojik sermaye ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide çalışan sesinin düzenleyici rolü vardır.) hipotezi reddedilmiştir. Bu durumun çalışan sesinin, kişinin çalışmakta olduğu kurumdaki örgüt iklimi ve kültürü, liderlik tarzları, çalışan-yönetici uyumu gibi kişi üzerinde etkili olan farklı değişkenlerle de ilişkili olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bulut (2016) tarafından yapılan çalışma liderlik tarzlarının çalışan sesi üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir. Çalışmaya göre liderin sergilediği davranışlara bağlı olarak çalışanlar ses verme davranışında bulunmayı ya da sessiz kalmayı tercih etmektedir. Güneri (2020) yaptığı çalışmada örgüte hakim olan etik kültürün çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Baycan'ın (2019) çalışmasına göre uyum algısı yüksek olan çalışanlar diğer çalışanlara kıyasla daha fazla ses davranışı sergileme eğilimindedir. Bu bağlamda çalışan-yönetici uyumunun, çalışan sesini etkileyen önemli bir belirleyici olduğu görülmektedir.

Demografik Değişkenler Açısından Araştırma Bulgularının Tartışılması

Katılımcıların psikolojik sermayelerinin, çalışan seslerinin ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre cinsiyete ve kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık görülmezken; medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, görev ve toplam çalışma süresine göre bazı değişkenlerde anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların psikolojik sermaye, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve çalışan sesi değişkenlerine ait puanların cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Ödemiş (2011) tarafından yapılan bir araştırmada katılımcıların üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunmaları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bazı araştırmaların bulgularına göre ise erkek çalışanların kadın çalışanlara göre üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemelerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Bowling ve Burns, 2005; Dirican, 2013; Öcel ve Aydın, 2010). Tüfekçi (2016) beyaz yakalı çalışanlar ile gerçekleştirdiği araştırmasında, katılımcıların sahip oldukları psikolojik sermayelerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Sünkür (2014) tarafından öğretmenler ile yapılan araştırmanın sonucuna göre kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre iyimserlik puanlarının, erkek katılımcıların ise kadın katılımcılara göre dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik puanlarının daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Elden (2020) akademisyenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında çalışan sesi ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını raporlamıştır. Bazı araştırmaların bulgularına göre ise erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha fazla ses çıkarma davranışı sergilediği belirtilmiştir (Gürler, 2018; Yılmaz, 2022)

Katılımcıların psikolojik sermaye, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve çalışan sesi değişkenlerine ait puanların buldukları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Yaman (2021) çalışanların psikolojik sermayelerinin halihazırda bulunulan kurumda çalışma süresine göre farklılaştığını, kurumda bulunulan süre arttıkça çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin

yükseldiğini ifade etmiştir. Ödemiş (2011) tarafından yapılan bir araştırmaya göre katılımcıların psikolojik sermayeleri ile buldukları kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Beyaz yakalı çalışanlar ile gerçekleştirilen bir çalışmada, katılımcıların sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bulunulan kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermediği bulgusu ortaya konmuştur (Tüfekçi, 2016). Bulunulan kurumda çalışma süresi arttıkça sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaldığı araştırma sonuçlarına da ulaşılmıştır (Dirican, 2013; Lau vd., 2003). Farklı sektörlerde gerçekleştirilen araştırmaların bulgularına göre katılımcıların buldukları kurumda çalışma sürelerinin çalışan sesi üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (Gürler, 2018; Güven, 2017; Yılmaz, 2022).

Yaş gruplarına göre yapılan fark analizlerinde psikolojik sermaye ve iyimserlik alt boyutu puanlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. 30-39 yaş arasında olan katılımcıların psikolojik sermaye puanlarının, 22-29 yaş ile 40 yaş ve üzeri olan katılımcılara göre; 30-39 yaş arasında olan katılımcıların iyimserlik puanlarının 22-29 yaş arasındaki katılımcıların puanlarından anlamlı olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur. Üretkenlik karşıtı iş davranışı puanlarında ise 40 yaş ve üzeri olan katılımcıların puanları, 22-29 yaş ile 30-39 yaşlarında olan katılımcıların puanlarına göre daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışan sesi puanlarında ise yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Sünkür (2014) tarafından yapılan araştırmaya göre, 46 ve üzeri yaş grubunda yer alan öğretmenlerin diğer yaş gruplarında yer alan öğretmenlere göre daha dayanıklı, umutlu ve öz yeterli oldukları; iyimserlik puanları açısından ise yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık görülmediği tespit edilmiştir. Yaman (2021) ise araştırmasında katılımcıların psikolojik sermayeleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusunu elde etmiştir. Dirican (2013) katılımcıların yaşları ilerledikçe üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemelerinin de azalacağı sonucuna ulaşmıştır. Örenlili (2018) ise 26-35 yaş arasındaki çalışanların 36-45 yaş arasındaki çalışanlara göre daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilediklerini belirtmiştir. Elden (2020) çalışmasında çalışan sesi ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ifade etmiştir. Bazı araştırmaların bulgularına göre ise katılımcıların yaşları ilerledikçe daha yüksek düzeyde çalışan sesliliği davranışında bulunduğu tespit edilmiştir (Girgin, 2020; Yazıcı, 2020; Yılmaz, 2022).

Medeni duruma göre yapılan fark analizlerinde sadece geri çekilme (Üretkenlik karşıtı iş davranışı boyutu) ve iyimserlik (Psikolojik sermaye boyutu) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Evli olan katılımcıların iyimserlik puanlarının, bekar olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu; geri çekilme puanlarının ise daha düşük olduğu görülmüştür. Çalışan sesi puanlarında ise yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bazı araştırmaların bulgularına göre üretkenlik karşıtı iş davranışları katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (Kılıç, 2013; Ödemiş, 2011; Tüfekçi, 2016). Sünkür (2014) bekar katılımcıların iyimserlik ve öz yeterlilik düzeylerinin evli katılımcılara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bazı çalışmalarda evli çalışanların bekar çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde çalışan sesliliği davranışında bulunduğu; bazı çalışmalarda ise medeni durum ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir (Benlioğlu, 2021; Özyılmaz, 2020; Yazıcı, 2020; Yılmaz, 2022).

Toplam çalışma süresine göre yapılan fark analizlerinde sadece çalışan sesi puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. 6-10 yıl çalışma süresi olan katılımcıların çalışan sesi puanlarının, 20 yıl ve üzeri olan katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yılmaz'ın (2022) hastane çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmasının sonuçlarına göre 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan çalışanların, 1-5 ve 6-15 yıl aralığında çalışma süresi olan çalışanlardan daha çok çalışan sesi davranışında bulunduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde öğretmenler ile gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda da toplam çalışma süresi daha fazla olan öğretmenlerin çalışan sesi düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Çetin, 2013). Elden (2020) ise toplam çalışma süresi ile çalışan sesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını raporlamıştır.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre sadece üretkenlik karşıtı iş davranışları ve geri çekilme alt boyutu puanlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Tıp ihtisası olan katılımcıların üretkenlik karşıtı iş davranışları ve geri çekilme puanlarının, diğer katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yaman'ın (2016) beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmasında, çalışanların eğitim düzeyi arttıkça üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşmıştır. Koç ve Bayraktar (2019) tarafından telekomünikasyon alanında çalışan kişilerle yapılan bir araştırmada da katılımcıların eğitim düzeyleri ile üretkenlik karşıtı

iş davranışlarında bulunmaları arasında farklılık olduğu belirtilmiştir. Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin, eğitim düzeyi düşük olan kişilere göre işlerini kaybetme kaygısını daha az hissetmeleri ve işlerini kaybettiklerinde daha çok seçeneklerinin olduğunu düşünmeleri gibi nedenlerin etkili olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların görevlerine göre yapılan fark analizlerinde üretkenlik karşıtı iş davranışları ve geri çekilme ile örgüte ve çalışanlara zarar verme alt boyutları puanlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Doktor ve sağlık lisansiyeri olan çalışanların toplam üretkenlik karşıtı iş davranışları ve geri çekilme puanlarının, diğer çalışanlara göre; sağlık lisansiyeri olan çalışanların örgüte ve çalışanlara zarar verme puanlarının, tıbbi sekreter ve idari personel/memurlara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara göre çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemelerinde kültürel, ekonomik ve ailevi gibi çevresel faktörler ile birlikte örgüt kültürü ve iklimi gibi örgütsel faktörlerin de etkili olabileceği düşünülebilir.

Sonuç olarak, psikolojik sermaye, çalışan sesi ve üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramlarının birbirleri ile ilişkili oldukları görülmektedir. Kişinin sahip olduğu psikolojik sermayeye yatırım yapmak ve onu geliştirmek örgütsel açıdan üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltarak olumlu çıktılarla sonuçlanmaktadır. Aynı şekilde çalışanların herhangi bir durum ya da olay karşısında fikir ve görüşlerini çalışma arkadaşları veya yöneticileri ile paylaşması (çalışan sesi), üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltmaktadır. Psikolojik sermaye ve çalışan sesinin aksine üretkenlik karşıtı iş davranışları ele alındığında, bu davranışların örgüt ve çalışanlar açısından birçok olumsuz etkisinin olduğu görülmektedir. Bundan dolayı örgütlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını fark etmek ve bu davranışları önlemek amacıyla psikolojik sermayeyi geliştirmeye ve çalışan sesliliğini artırmaya yönelik çeşitli eğitimler ve uygulamalar planlaması önem arz etmektedir. Ayrıca örgütlerin etik değerleri merkeze alan bir kültürü benimsemeleri ve bu kültürü kuruma hakim kılmaları, insan kaynakları uygulamalarının adil bir şekilde gerçekleştirilmesi, çalışma sistemlerinin dengeli bir şekilde oluşturulması, rol belirsizliğinin ortadan kaldırılması, yönetimin etik normların sürdürülebilir bir şekilde uygulaması önerilmektedir.

Luthans ve diğerklerine (2007) göre çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri geliştirilebilir bir nitelik taşıır. Psikolojik sermayenin sahip olduğu bu özellik durağan olmadığını ve bazı uygulamaların gerçekleştirilmesiyle çalışanların öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umutlarını geliştirme potansiyelini ortaya koymaktadır. Örgütler çalışanların psikolojik sermaye unsurlarını geliştirmek için çeşitli uygulamalara başvurarak, çalışanların gelişimini ve güçlenmesini desteklemektedir. Bu uygulamalara çalışanlarla gerçekleştirilecek olan senaryo çalışmaları, örnek olay analizleri, takım çalışmaları, katılımcı iş ortamı, çalışan destek programları, iş rotasyonu, adil ödüllendirme sistemi, şeffaf ve güvenilir bir ilişki ağı, çalışanların uygun pozisyona yerleştirilmeleri örnek olarak verilebilir. Aynı zamanda psikolojik sermaye unsurlarının geliştirilmesine ve güçlendirilmesine yönelik kısa süreli eğitimler planlanmasının da faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu eğitimlerde umuda yönelik hedef oluşturma ve yolların belirlenmesi, engelleri aşma becerilerinin geliştirilmesi; iyimserliğe yönelik olumsuz durumları öngörme ve bu durumları en aza indirmek için alternatif çözümler geliştirme; öz yeterliliğe yönelik kişisel hedeflerin belirlenmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması, yaratıcılığın geliştirilmesi ve son olarak dayanıklılığa yönelik ise kişinin sahip olduğu varlıkların güçlendirilmesi, olumsuz ve riskli durumlarla başa çıkma becerilerinin öğrenilmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede örgüt için önemli, sürdürülebilir ve verimli çıktıların elde edilmesi mümkün olmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004). Bu nedenle, örgütlerin bu tür uygulamaları planlamaları ve belirli aralıklarla gerçekleştirmeleri hem çalışanların gelişimi hem de örgütün sürekliliği açısından önerilebilir.

Örgütlerin işleyişlerini etkin bir şekilde sürdürebilmek adına çalışanların fikir ve önerilerini paylaşmalarının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle örgütlerin çalışanlara, yöneticileriyle işleri ve örgütleri hakkında olumlu veya olumsuz düşüncelerini serbestçe ifade edebildikleri bir çalışma ortamı yaratmalıdır (Greenberger ve Strasser, 1986; Parker, 1993). Öneri ve şikayet prosedürünün oluşturulması, belirli aralıklarla çalışan-yönetici toplantılarının gerçekleştirilmesi, soru-cevap programlarının oluşturulması ve anket çalışmalarının yapılması gibi çeşitli uygulamaların varlığı çalışanlara daha fazla ses davranışında bulunma imkanı tanımaktadır. Ayrıca örgüt içinde çalışanların seslerini etkili bir şekilde üstlerine iletebilmeleri için bir sistem geliştirilmesi ve iki yönlü iletişimin kolaylaştırılması önerilmektedir. Böylelikle çalışanlar kaygılarını dile getirme, geri bildirimde bulunma,

örgütsel kararlarda söz sahibi olma; yönetim ise çalışanların görüşleri hakkında bilgi sahibi olma, işleyiş için olası tehditleri ve fırsatları tespit etme imkanına sahip olabilecektir (Holland vd., 2013). Örgütlerin çalışanların sesliliğini artırmaya yönelik politikalar geliştirmeleri, sesliliği teşvik eden uygulama ve söylemlerde bulunmaları, aynı zamanda sesliliği engelleyen durumları tespit ederek bu engelleri ortadan kaldırmaları önerilmektedir.

Araştırmanın sunduğu katkıların yanında, bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Çalışmanın yalnızca Sivas'ta bir devlet hastanesinde çalışan sağlık personeli ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu nedenle gelecek araştırmaların daha geniş örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi, sağlık sektörünün geneline yayılan sonuçların elde edilmesini mümkün kılabilir. Ayrıca çalışmanın değişkenlerinin farklı meslek grupları ve sektörler açısından incelenmesi, meslek grupları ve sektörler arası karşılaştırmaların yapılması da söz konusu yazının zenginleşmesine katkı sağlayabilir. Araştırmaya katılım gösteren çalışanların, özellikle üretkenlik karşıtı iş davranışları sorularını yeterince içten bir şekilde yanıtlamamış olabileceği düşünülmektedir. Bu durum katılımcıların kamu sektöründe çalışıyor olmasından ötürü, fikirlerini gizleme eğilimi göstermelerinden kaynaklanıyor olabilir. Anket uygulamasının kişinin kimliğini açığa çıkartmayacak ve gizliliğini sağlayacak şekilde düzenlenmesiyle birlikte katılımcıların olumsuz ifadeler içeren sorulara verecekleri yanıtların daha çok kendi düşüncelerini yansıtmaları sağlanabilir. Aynı zamanda özel sektörde çalışan katılımcılarla araştırmanın yinelenmesi de önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Adekanmbi, F. ve Ukpere, W. I. (2021). The effects of employee voice, perceived leadership integrity, and work-related curiosity on counterproductive meeting behaviors. *EUREKA: Social and Humanities*, 6, 43-51. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2021.002168>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality, and behavior* (2. Baskı). Open University Press.
- Aktaş Alan, A. (2011). *Amaç karşıtı iş davranışları ile kişilik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi analizi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Allen, J. A., Yoerger, M. A., Lehmann-Willenbrock, N. ve Jones, J. (2015). Would you please stop that!?: The relationship between counterproductive meeting behaviors, employee voice, and trust. *Journal of Management Development*, 34(10), 1272–1287. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0032>
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. ve Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947–965. [https://doi.org/10.1016/s0749-5978\(02\)00037-7](https://doi.org/10.1016/s0749-5978(02)00037-7)
- Amponsah-Tawiah, K., Boateng, A. K. ve Tetteh, S. D. (2020). Safety climate and employees' voluntary work behaviours: The moderating role of employees' voice. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(5), 561-581. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0078>

- Appelbaum, S. H ve Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28.
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J. ve Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(4), 43–55. <https://doi.org/10.1108/14720700510616587>
- 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. <https://doi.org/10.1108/14720700710827176>
- Aquino, K., Lewis, M. U. ve Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1073–1091. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199912\)20:7<1073::aid-job943>3.0.co;2-7](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199912)20:7<1073::aid-job943>3.0.co;2-7)
- Arslan, A. ve Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173–191. <https://doi.org/10.11611/JMER757>
- Atak, İ., Ülkü, T. ve Polatçı, S. (2022). Çalışan sesliliği yararlı mı zararlı mı? Çalışan sesliliğinin iş performansına etkisinde işe bağlanmanın aracı rolü. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 5(3), 554-568. <https://doi.org/10.33712/mana.1203534>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Baloch, Q. B., Latif, F. ve Azam, N. (2016). Relationship between psychological capital and counterproductive work behavior. *Peshawar Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 2(1), 127-143.
- Bandura, A. (1973). *Aggression: A social learning analysis*. Prentice-Hall.

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. S. J. Lopez (Ed.), *Positive psychology: Exploring the best in people, Vol. 1. Discovering human strengths* (s. 167–196) içinde. Greenwood Publishing Group.
- Baron, R. A. ve Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161–173. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1098-2337\(1996\)22:3<161::aid-ab1>3.0.co;2-q](https://doi.org/10.1002/(sici)1098-2337(1996)22:3<161::aid-ab1>3.0.co;2-q)
- Barry, B. (1974). Review article: Exit, voice, and loyalty. *British Journal of Political Science*, 4(1), 79-107. <https://doi.org/10.1017/S0007123400009376>
- Baycan, N. Ç. (2019). *Çalışan-yönetici uyumu, lider-üye etkileşimi, ses iklimi ve çalışan sesinin etkileşimi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Beauregard, T. A. (2014). Fairness perceptions of work–life balance initiatives: Effects on counterproductive work behaviour. *British Journal of Management*, 25(4), 772–789. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12052>
- Benk, O. ve Sökmen, A. (2021). Çalışan sesi ile işveren markası ilişkisi: Karmaşık devamlılık ve farklılık algısının ardışık aracılık etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3326–3345. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1325>
- Benlioğlu, B. (2021). *Psikolojik güvenin rol içi performans etkisinde çalışan sasililiği ve örgütsel demokrasinin rolü*, [Yayımlanmamış doktora tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Bernstein, S. D. (2003). Positive organizational scholarship: Meet the movement: An interview with Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 266-271.
- Berry, C. M., Ones, D. S. ve Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-

- analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410–424. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>
- Bies, R. J., Tripp, T. M. ve Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. R. A. Giacalone ve J. Greenberg (Ed.), *Antisocial behavior in organizations* içinde (ss. 18-36). Sage.
- Birch, A. H. (1975). Economic models in political science: The case of ‘exit, voice, and loyalty’. *British Journal of Political Science*, 5(1), 69-82. <https://doi.org/10.1017/S0007123400008048>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley.
- Bolton, L. R., Becker, L. K. ve Barber, L. K. (2010). Big five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537–541. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.03.047>
- Boniwell, I. (2012). *Positive psychology in a nutshell: the science of happiness* (3. Baskı). Open University Press.
- Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84–104. <https://doi.org/10.1177/0893318909335415>
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393–1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Bowling, N. A. ve Burns, G. N. (2015). Sex as a moderator of the relationships between predictor variables and counterproductive work behavior. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 193–205. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9342-5>
- Bulut, H. (2006). *Liderlik tarzlarının çalışan selsiliğine etkisi: Kamuda bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Savunma Bilimleri Üniversitesi.

- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851–875. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0562>
- Burris, E. R., Detert, J. R. ve Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912–922. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.912>
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. ve Çakmak E. K. (2023). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (34. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık
- Cameron, K. S. ve Spreitzer, G. M. (2011). Introduction: What is positive about positive organizational scholarship? K. S. Cameron ve G. M. Spreitzer (Ed.), *The oxford handbook of positive organizational scholarship* (s. 1-14) içinde. Oxford University Press.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. ve Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Ed.), *Positive organizational scholarship* (s. 3-13). Berrett-Koehler.
- Carver, C. S. ve Scheier, M. S. (2002). Optimism. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (s. 231-243) içinde. Oxford University Press.
- Ceyhan, S. ve Okun, O. (2021). Psikolojik sermaye ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide algılanan stresin aracılık rolü: Hizmet sektöründe bir araştırma. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(39), 255-276. <http://dx.doi.org/10.26466/opus.835768>
- Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67(6), 667–693. <https://doi.org/10.1177/0018726713503022>
- Chernyak-Hai, L. ve Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30(1), 1–12. <https://doi.org/10.5093/tr2014a1>

- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. ve Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
- Clark, M. A. (2010). *Why do employees behave badly? An examination of the effects of mood, personality, and job demands on counterproductive work behavior* [Doctoral dissertation]. Wayne State University.
- Coccia, C. (1998). Avoiding a “Toxic” Organization. *Nursing Management (Springhouse)*, 29(5), 32–33. <https://doi.org/10.1097/00006247-199805000-00008>
- Cohen, T. R., Panter, A. T. ve Turan, N. (2012). Predicting counterproductive work behavior from guilt proneness. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 45–53. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1326-2>
- Coutu D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Crant, J. M., Kim, T. Y. ve Wang, J. (2011). Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 285–297. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9197-y>
- Crino, M. D. (1994). Employee sabotage: A random or preventable phenomenon? *Journal of Managerial Issues*, 6(3), 311–330.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Çalışkan, S. ve Ünler, E. (2021). Çalışan sesi perspektifinden ruhsal bozukluk tanısı almış/psikososyal engelleri olan çalışanlar. *REFLEKTİF Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 461–475. <https://doi.org/10.47613/reflektif.2021.40>
- Çavmak, D. ve Demirtaş, Ö. (2020). Dile getirme davranışı (voice behavior) ölçeğinin Türkçe adaptasyonu: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 17–28. <https://doi.org/10.18037/ausbd.758025>

- Çetin, Ş. (2013). Impact of teachers' perceptions of organizational support, management openness and personality traits on voice. *Educational Research and Reviews*, 8(18), 1709-1721.
- Demir, G. ve Albayrak, A. S. (2019). Yardımsever liderlik ve çalışan ses verme davranışı arasındaki ilişkide kişi yönelimli güç mesafesinin düzenleyici rolü. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(1), 67-89. <https://doi.org/10.20979/ueyd.484218>
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Detert, J. R. ve Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61967925>
- Detert, J. R. ve Trevino, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249-270. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>
- Dirican, A. H. (2013). *Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşısı davranışlar üzerine etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Donaldson, S. I. ve Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Douglas, S. C. ve Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.547>
- Duckworth, A. L., Steen, T. A. ve Seligman, M. E. P. (2005). Positive psychology in clinical practice. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1(1), 629-651. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.144154>

- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. ve Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170. <https://doi.org/10.1080/095851904100016773359>
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'neill, R. M., Hayes, E. ve Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-423. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199705\)18:5<407::AID-SMJ881>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<407::AID-SMJ881>3.0.CO;2-J)
- Eagly, A. H. ve Steffen, V. J. (1986). Gender and aggressive behavior: A meta-analytic review of the social psychological literature. *Psychological Bulletin*, 100(3), 309–330. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.100.3.309>
- Elden, B. (2020, 6-8 Kasım). *Demografik değişkenlerin pozitif ses çıkartma davranışına etkisi: Akademisyenler üzerinde bir araştırma*. [Bildiri Sunumu]. 13.Uluslararası Güncel Araştırmalarla Sosyal Bilimler Kongresi, İstanbul.
- Ergül, A., Kartal, C. ve Gökdeniz, İ. (2017). Çalışanların ses çıkarma davranışının zaman hırsızlığına olan etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(1), 80-89. <https://doi.org/10.25203/idd.306346>
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Erten, S. (2002). Planlanmış davranış teorisi ile uygulamalı öğretim metodu. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 217-233.
- Eryılmaz, A. (2013). Pozitif psikolojinin psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanında gelişimsel ve önleyici hizmetler bağlamında kullanılması. *The Journal of Happiness and Well-Being*, 1(1), 1-22.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607. <https://doi.org/10.2307/255909>

- Fast, N. J., Burris, E. R. ve Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013–1034. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0393>
- Fine, S., Horowitz, I., Weigler, H. ve Basis, L. (2010). Is good character good enough? the effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(1), 73–84. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.010>
- Fox, S. ve Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915–931. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199911\)20:6<915::aid-job918>3.0.co;2-6](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199911)20:6<915::aid-job918>3.0.co;2-6)
- Fox, S., Spector, P. E. ve Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91(4), 330-335.
- Freeman, R. B. (1980). The exit-voice tradeoff in the labor market: Unionism, job tenure, quits, and separations. *Quarterly Journal of Economics*, 94(4), 643-673. <https://doi.org/10.2307/1885662>
- Fuller, J. B., Marler, L. E. ve Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089–1120. <https://doi.org/10.1002/job.408>
- Gable, S. L. ve Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- Gao, L., Janssen, O. ve Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>

- Garner, J. T. ve Garner, L. T. (2011). Volunteering an opinion: Organizational voice and volunteer retention in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813-828. <https://doi.org/10.1177/0899764010366181>
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10. Baskı). Pearson.
- Giocalone, R. A. ve Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage.
- Girgin, M. S. (2020). *Kişilik ve öz yeterliliğin çalışan sesliliğine etkisinde iş güvencesizliğinin düzenleyici rolü* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37(8), 613-643. <https://doi.org/10.1177/001872678403700804>
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299. <https://doi.org/10.1007/BF01556937>
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 745-761.
- Grant, A. M. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703-1723. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0035>
- Greenberger, D. B. ve Strasser, S. (1986). Development and application of a model of personal control in organizations. *The Academy of Management Review*, 11(1), 164-177. <https://doi.org/10.2307/258338>
- Gruys, M. L. (1999). *The dimensionality of deviant employee behavior in the workplace* [Doctoral dissertation]. University of Minnesota.
- Gruys, M. L. ve Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>

- Gültaç, A. S. ve Eriğüç, G. (2019). Geçmişten günümüze örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Kavramsal bir bakış açısı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 51-68.
- Gündüz, Ş. ve Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve örgütsel sessizlik/seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 6(1), 89–115. <https://doi.org/10.22139/jobs.399952>
- Güneri, S. (2020). *Örgütlerde etik kültürün çalışan sesi üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin ve psikolojik sermayenin aracılık etkileri ve bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi temel ilkeler ve uygulamalı analizler* (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Gürler, M. (2018). *Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Güven, Ç. (2017). *Algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin rolü ve bir araştırma araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Hafidz, S. W. M. (2012). Individual differences as antecedents of counterproductive work behaviour. *Asian Social Science*, 8(13), 220–226. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n13p220>
- Hefferon, K. ve Boniwell, I. (2011). *Positive psychology: Theory, research and applications*. Open University Press.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M. ve Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228–238. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.228>
- Hirschman, A. O. (1972). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.

- Hoffmann, E. A. (2006). Exit and voice: Organizational loyalty and dispute resolution strategies. *Social Forces*, 84(4), 2313-2330. <https://doi.org/10.1353/sof.2006.0093>
- Hogan, J. ve Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 273–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.273>
- Holland, P.J., Allen, B.C. ve Cooper, B. (2013). Reducing burnout in Australian nurses: The role of employee direct voice and managerial responsiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3146- 3162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775032>
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7(1), 53–75. <https://doi.org/10.1080/01639625.1986.9967695>
- Hollinger, R. C. ve Clark, J. P. (1982). Employee deviance; A response to the perceived quality of the work experience. *Work and Occupations*, 9(1), 97–114. <https://doi.org/10.1177/0730888482009001006>
- Hollinger, R. C. ve Clark, J. P. (1983). Deterrence in the workplace: Perceived certainty, perceived severity, and employee theft. *Social Forces*, 62(2), 398-418. <https://doi.org/10.2307/2578314>
- Hollinger, R. C., Slora, K. B. ve Terris, W. (1992). Deviance in the fast-food restaurant: Correlates of employee theft, altruism, and counterproductivity. *Deviant Behavior*, 13(2), 155–184. <https://doi.org/10.1080/01639625.1992.9967906>
- Hsiung, H.-H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>
- Hunt, S. T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 49(1), 51–83. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01791.x>

- Islam, G. ve Zyphur, M. J. (2005). Power, Voice, and Hierarchy: Exploring the Antecedents of Speaking Up in Groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(2), 93–103. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.2.93>
- Jones, J. W. (1980). Attitudinal correlates of employees' deviance: Theft, alcohol use, and nonprescribed drug use. *Psychological Reports*, 47(1), 71–77. <https://doi.org/10.2466/pr0.1980.47.1.71>
- Jung, H. S. ve Yoon, H. H. (2019). The effects of social undermining on employee voice and silence and on organizational deviant behaviors in the hotel industry. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(2), 213–231. <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2018-0131>
- Kanten, P. ve Kanten, S. (2016). *Örgütlerde davranışın aydınlık ve karanlık yüzü*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Karagöz, Y. (2021). *SPSS ve AMOS 24 uygulamalı istatistiksel analizler* (3. Baskı). Nobel Yayıncılık.
- Keashley, L. (1997). Emotional abuse in the workplace. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85–117. https://doi.org/10.1300/j135v01n01_05
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M. ve Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18–25. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.014>
- Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B. ve Spector, P. E. (2013). Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the Stressor-strain process. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 180–190. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12009>
- Kılıç, S. (2013). *Algılanan örgütsel etik iklim ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiler* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Niğde Üniversitesi.
- Kim, M., Kim, A. C. H. ve Reid, C. (2017). Positive organisational behaviour in NCAA Division 1 football: A head coach's authentic leadership and assistant

coaches' psychological constructs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 17(1-2), 121-143. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2017.083985>

Koç, F. P. ve Bayraktar, O. (2019). Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35), 19-39.

Lau, V. C. S., Au, W. T. ve Ho, J. M. C. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73–99. <https://doi.org/10.1023/A:1025035004930>

LeBlanc, M. M. ve Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 444–453. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.444>

Lee, K., Ashton, M. C. ve Shin, K. H. (2005). Personality correlates of workplace anti-social behavior. *Applied Psychology*, 54(1), 81-98. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00197.x>

LePine, J. A. ve Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>

LePine, J. A. ve Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326>

Liang, J. (2007). *Voice behavior in organizations: Scale development, psychological mechanisms, and cross-level modeling* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hong Kong University of Science and Technology.

Liang, J., Farh, C. I. C. ve Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>

- Liu, W., Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2013). The relational antecedents of voice targeted at different leaders. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 841–851. <https://doi.org/10.1037/a0032913>
- Liu, W., Zhu, R. ve Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organization behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2009a). The "point" of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291–307. <https://doi.org/10.1002/job.589>
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2009b). Inquiry unplugged: Building on Hackman's potential perils of pob. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 323–328. <https://doi.org/10.1002/job.590>
- Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304–322. <https://doi.org/10.1177/1534484302013003>
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. ve Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human*

Resource Development Quarterly, 21(1), 41–67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>

Luthans, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238. <https://doi.org/10.1002/job.507>

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

Luthans, F., Vogelgesang, G. R. ve Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>

Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007a). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. D. L. Nelson ve C. L. Cooper (Ed.), *Positive organizational behavior* (s. 9-24) içinde. SAGE Publication.

Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

Luther, N. J. (2000). *Understanding workplace deviance: An application of primary socialization theory* [Doctoral dissertation]. Colorado State University.

Mangione, T. W. ve Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 114–116. <https://doi.org/10.1037/h0076355>

Manzoor, S. R., Khattak, I. A. ve Hassan, S. (2015). Psychological capital and counterproductive work behaviour with intrusion of employee performance: Study from KP, Pakistan Universities. *City University Research Journal*, 5(2), 372-383.

- Marcus, B. ve Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647–660. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.647>
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J. ve Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 36–50. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00192>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Masten, A. S. ve Reed, M.-G. J. (2002). Resilience in development C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (s. 74–88) içinde. Oxford University Press.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S. ve Mykletun, R. (2011). The relationship between supervisor personality, supervisors' perceived stress and workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 637–651. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0674-z>
- Maynes, T. D. ve Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- McCabe, D. ve Lewin, D. (1992). Employee voice: A human resource management perspective. *California Management Review*, 34(3), 112-123. <https://doi.org/10.2307/41167427>
- Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory: A Jossey-Bass reader*. John Wiley.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>

- Mkamwa, T. F. (2020). The mediating role of counterproductive work behaviour in exploring the association between university staff work-related expectancies, procedural fairness, employee voice and job satisfaction. *Journal of Economics, Management and Trade*, 26(5), 79-96. <https://doi.org/10.9734/jemt/2020/v26i530258>
- Moretti, D. M. (1986). The prediction of employee counterproductivity through attitude assessment. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 134-147. <https://doi.org/10.1007/bf01018809>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Morrison, E.W. ve Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. J. Greenberg ve M. Edwards (Ed.), *Voice And Silence in Organizations* (s. 175-202) içinde. Emerald Group Publishing.
- Mount, M., Ilies, R. ve Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x>
- Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419. <https://doi.org/10.1177/014920639802400305>
- Ng, T. W. H. ve Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234. <https://doi.org/10.1002/job.754>

- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>
- Noelle-Neumann, E. (1984). *The spiral of silence: Public opinion our social skin*. University of Chicago Press.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. ve Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *The Academy of Management Review*, 21(1), 225–253. <https://doi.org/10.2307/258635>
- O'Brien, K. E. (2004). *Self-Determination theory and locus of control as antecedents of voluntary workplace behaviors* [Master of Arts]. University of South Florida.
- Öcel, H. (2009). *Çalışanların örgütsel vatandaşlık ve üretim karşıtı iş davranışlarının nedenlerine ilişkin bir model önerisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Öcel, H. (2010). Üretim karsiti is davranislari ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazilari*, 13(26), 18-26.
- Öcel, H. ve Aydın, O. (2010). Adil dünya inancı ve cinsiyetin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), 73-83.
- Ödemiş, S. N. (2011). *Beş faktör kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlar üzerine etkileri: Bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Örenlili, M. (2018). *İşletmelerde örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Özüdoğru, A. G. (2022). *Psikolojik sermayenin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde işe yabancılaşma ve iş ertelemenin aracılık rolü* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Özyılmaz, B. (2020). *Paternalistik liderlik algısının çalışan sesliliğine etkisi: gıda sektörü çalışanları üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Celal Bayar Üniversitesi.

- Pajares, F. (1996). Self-efficacy beliefs in academic settings. *Review of Educational Research*, 66(4), 543–578. <https://doi.org/10.2307/1170653>
- Parker, L. E. (1993). When to fix it and when to leave: Relationships among perceived control, self-efficacy, dissent, and exit. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 949–959. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.949>
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Çetin Gürkan, G. (2013). Birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü: MBA öğrencilerine yönelik bir araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83–104.
- Penney, L. M. ve Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777–796. <https://doi.org/10.1002/job.336>
- Penney, L. M., Spector, P. E. ve Fox, S. (2003). Stress, personality and counterproductive work behaviour. *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations*, 194–210. https://doi.org/10.1057/9780230288829_11
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44–55. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.44>
- Peterson, D. K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47–61. <https://doi.org/10.1023/a:1016296116093>
- Peterson, S. J. ve Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785–803. <https://doi.org/10.1002/job.492>
- Polatçı, S., Özçalık, F. ve Cindilioğlu, M. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (3), 1-12.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537–1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>

- Prihatsanti, U., Handoyo, S., Ardi, R. ve Meliala T. P. (2020). The role of psychological capital on employee voice: Conservation resources framework. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 9(2), 184-195.
- Qi, Y. ve Ming-Xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248. <https://doi.org/10.1080/13602381.2013.823712>
- Raelin, J. A. (1994). Three scales of professional deviance within organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(6), 483–501. <https://doi.org/10.1002/job.4030150602>
- Raza, J., Liu, Y., Zhang, J., Gul, H., Hassan, Z. ve Aboud, K. (2021). How ethical leadership impacts deviant normative conduct? The role of trait affect, voice behaviour, and social support. *Australian Journal of Psychology*, 73(2), 200-211. <https://doi.org/10.1080/00049530.2021.1882274>
- Reiss, M. C. ve Mitra, K. (1998). The effects of individual difference factors on the acceptability of ethical and unethical workplace behaviors. *Journal of Business Ethics*, 17(14), 1581–1593. <https://doi.org/10.1023/a:1005742408725>
- Rizvi, S. T. H. (2016). The effect of psychological capital on employees' voice and loyalty responses to organizational injustice-a two dimensional approach. *Journal of Managerial Sciences*, 10(1), 152-175.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). *Organizational behavior* (15. Baskı). Pearson.
- Roberts, L. M., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E. ve Barker, B. (2005). How to play to your strengths. *Harvard Business Review*, 83(1), 74-80.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L. ve Bowyer, C. J. (2011). Job stress and incivility: What role does psychological capital play? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449–458. <https://doi.org/10.1177/1548051811409044>
- 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. <https://doi.org/10.5465/256693>

- Robinson, S. L. ve O’Leary-Kelly, A. (1996). Monkey see, monkey do: The role of role models in predicting workplace aggression. *Academy of Management Proceedings*, 1996(1), 288–292. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1996.4980717>
- Rogers, K.A. ve Kelloway, E. K. (1997). Violence at work: Personal and organizational outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(1), 63–71. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.1.63>
- Ruggiero, M., Greenberger, E. ve Steinberg, L. D. (1982). Occupational deviance among adolescent workers. *Youth & Society*, 13(4), 423–448. <https://doi.org/10.1177/0044118x82013004003>
- Rusbult, C. ve Lowery, D. (1985). When bureaucrats get the blues: Responses to dissatisfaction among federal employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 15(1), 80–103. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1985.tb00895.x>
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 5–11. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00189>
- Salgado, J. F. (2002). The big five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 117–125. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00198>
- Scheier, M. F. ve Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16(2), 201–228. <https://doi.org/10.1007/BF01173489>
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. *American Psychologist*, 56(3), 250–263. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.250>
- Schui, G. ve Krampen, G. (2010). Bibliometric analyses on the emergence and present growth of positive psychology. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(1), 52–64. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01022.x>

- Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(1), 31–37.
- Seçer, Ş. ve Seçer, B. (2007). Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Belirleyicileri ve önlenmesi. *TİSK Akademi*, 2(4), 147-175.
- Seligman, M. (2006). *Learned optimism: how to change your mind and your life*. Vintage Books.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (s. 3-9) içinde. Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sheldon, K. M. ve King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216–217. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.216>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Slora, K. B. (1989). An empirical approach to determining employee deviance base rates. *Journal of Business and Psychology*, 4(2), 199–219. <https://doi.org/10.1007/bf01016441>
- Snyder, C. R. (Ed.). (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. Academic Press.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C. ve Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570–585. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.4.570>
- Snyder, C. R., Lopez, S. J., Aspinwall, L., Fredrickson, B. L., Haidt, J., Keltner, D., Robitschek, C., Wehmeyer, M. ve Wrzesniewski, A. (2002a). The future of

positive psychology: A declaration of independence. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (s. 751–767) içinde. Oxford University Press.

Snyder, C. R., Rand, K. L. ve Sigmon, D. R. (2002b). Hope theory: A member of the positive psychology family. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (s. 257–276) içinde. Oxford University Press.

Soyalın, M. (2019). *Örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik, güç mesafesi yönelimi ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkiler* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi.

Spector, P. E. (2010). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.002>

Spector, P. E. ve Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00049-9)

Spector, P. E. ve Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behaviour. Association. In P. E. Spector ve S. Fox (Eds) *Counterproductive Work Behaviour* (s. 151–174). Washington: Psychological Association.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. ve Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>

Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488–502. <https://doi.org/10.2307/256220>

Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62–74. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90006-7)

- Stamper, C. L. ve Van Dyne, L. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517–536. <https://doi.org/10.1002/job.100>
- Stewart, M., Reid, G. ve Mangham, C. (1997). Fostering children's resilience. *Journal of pediatric nursing*, 12(1), 21–31. [https://doi.org/10.1016/S0882-5963\(97\)80018-8](https://doi.org/10.1016/S0882-5963(97)80018-8)
- Sünkür, M. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin olumlu psikolojik sermaye algılarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şehitoğlu, Y., (2012). İşgören sesliliği, nedenleri ve boyutları: Teorik bir çerçeve. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4, 30-38.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189–1203. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.35732719>
- Taylor, O. A. (2012). *The relationship between culture and counterproductive workplace behaviors: A meta-analysis* [Doctoral dissertation]. The University of Western Ontario.
- Terris, W. ve Jones, J. (1982). Psychological factors related to employees' theft in the convenience store industry. *Psychological Reports*, 51(3), 1219–1238. <https://doi.org/10.2466/pr0.1982.51.3f.1219>
- Tüfekçi, Ü. Y. (2021). *Pozitif psikolojik sermaye ve iş yükü algısının istenen ve istenmeyen rol ötesi davranışlara etkisinin incelenmesi rolü* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Tüfekçi, Ü. (2016). *Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uludağ Üniversitesi.

- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. ve Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviours: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., Kamdar, D. ve Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195–1207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.6.1195>
- Vardi, Y. ve Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151–165. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.151>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley.
- Walumbwa, F. O. ve Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Wang, R. ve Jiang, J. (2015). How abusive supervisors influence employees' voice and silence: The effects of interactional justice and organizational attribution. *The Journal of Social Psychology*, 155(3), 204–220. <https://doi.org/10.1080/00224545.2014.990410>
- Wang, X. ve Lian, X. (2015) psychological capital, emotional labor and counterproductive work behavior of service employees: The moderating role of leaders' emotional intelligence. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(6), 388-395. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.56039>

- Wang, Y., Zheng, Y. ve Zhu, Y. (2018). How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social Behavior and Personality*, 46(2), 313-322. <https://doi.org/10.2224/sbp.6619>
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Pierce, J. R. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125–139. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.125>
- Withey, M. J. ve Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521–539. <https://doi.org/10.2307/2393565>
- Wood, R. ve Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407–415. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.3.407>
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437–442. <https://doi.org/10.1002/job.197>
- Yan, A. ve Xiao, Y. (2016). Servant leadership and employee voice behavior: A cross-level investigation in China. *SpringerPlus*, 5, 1-11. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3264-4>
- Yavuz, A. (2021). *Birey- örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sosliliği ve motivasyon araçları ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Yazıcı, O. M. (2020). *Endüstri ilişkilerinin ikliminin çalışan sosliliği açısından incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B. ve Korkmazyürek, H. (2022). Psikolojik sermayenin işe angaje olma üzerindeki etkisinde pozitif ses çıkartma davranışının aracılık rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 48, 185-202. <https://doi.org/10.30794/pausbed.949035>

- Yıldız, A. T. ve Demirtaş, Ö. (2022). Sağlık işletmelerinde etik liderliğin dile getirme davranışları aracılığıyla iş performansına etkisi: Örgütsel aidiyetin düzenleyici rolü. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(3), 1334- 1346. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1140486>
- Yılmaz, E. (2022). *Hastane çalışanlarında etik liderlik algısının çalışan sesliliği ve psikolojik güçlendirme üzerine etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70–85. <https://doi.org/10.1108/01437729910268669>
- Zengin, Y. (2019). Karanlık liderliğin örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (19), 310-337.