

**ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARININ
KONTROLÜNDE POZİTİF PSİKOLOJİK
SERMAYENİN VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN
ETKİSİ: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI**

Funda YAZAR
Doktora Tezi
Danışman: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU
Nisan, 2022
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARININ
KONTROLÜNDE POZİTİF PSİKOLOJİK
SERMAYENİN VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN
ETKİSİ: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Hazırlayan
Funda YAZAR

Danışman
Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

AFYONKARAHİSAR 2022

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Sapma Davranışlarının Kontrolünde Pozitif Psikolojik Sermayenin ve Örgütsel Öğrenmenin Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01/04/2022

İmza

Funda YAZAR

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Funda YAZAR
	Numarası	170674109
	Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	İşletme
	Program Düzeyi	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı	Örgütsel Sapma Davranışlarının Kontrolünde Pozitif Psikolojik Sermayenin ve Örgütsel Öğrenmenin Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması	
Tez Savunma Sınav Tarihi	01.04.2022	
Tez Savunma Sınav Saati	10.30	

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek oy birliği – oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

ÖZET

ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARININ KONTROLÜNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ETKİSİ: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Funda YAZAR

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Nisan, 2022

Danışman: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

Örgüt içerisinde yaşanan olumsuz davranışlar aşılması gereken davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel sapma davranışlarının kontrol edilmesi gerekliliğinden hareketle, sapma davranışlarında etkisi olabilecek değişkenler araştırılarak araştırmanın amacı belirlenmiştir. Örgütsel sapma davranışlarını etkileyeceği düşünülen pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme değişkenleri ele alınmıştır.

Örgütsel sapma davranışlarının kontrolünde psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenmenin etkisi değişkenlerin boyutları ile beraber bir örnek olay çalışması ile incelenmiştir. Çalışmada hem nicel hem nitel araştırma yapılmıştır. Nicel araştırma için 363 çalışandan veri elde edilmiştir. Veriler SPSS istatistik programında t testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Nitel araştırma için 4 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Nicel ve nitel araştırma ile psikolojik sermaye ve boyutları öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık ile örgütsel öğrenme ve boyutları sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderliğin örgütsel sapma ve boyutları kişiler arası ve örgüte yönelik sapma davranışları üzerindeki etkisi araştırılmak istenmiştir.

Elde edilen nicel araştırma bulgularına göre, psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun, örgütsel öğrenmenin de sürekli öğrenme boyutunun kişiler arası ve örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Nitel araştırma sonuçlarına göre ise, yöneticiler örgüt içerisinde öğrenmenin sürekli olduğunu ve iyimser çalışanların örgütte sayılarının fazla olmasının örgüte olumlu katkıları bulunduğunu vurgulamışlardır. Nitel araştırma sonuçları nicel araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Sonuç olarak, kişiler arası ve örgüte yönelik sapma davranışları psikolojik sermayenin iyimserlik ve örgütsel öğrenmenin sürekli öğrenme boyutlarından etkilenmektedir.

Anahtar Kelimeler: psikolojik sermaye, örgütsel öğrenme, öğrenen örgütler, örgütsel sapma, durum çalışması.

ABSTRACT

THE EFFECT OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND ORGANIZATIONAL LEARNING ON THE CONTROL OF ORGANIZATIONAL DEVIATION BEHAVIORS: A CASE STUDY

Funda YAZAR

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

April, 2022

Advisor: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

Negative behaviors experienced in the organization are considered as behaviors that must be overcome. Based on the necessity of controlling organizational deviance behaviors, the aim of the research was determined by investigating the variables that may have an effect on deviant behaviors. Positive psychological capital and organizational learning variables, which are thought to affect organizational deviance behaviors, are discussed.

The effect of psychological capital and organizational learning on the control of organizational deviance behaviors was examined with a case study with the dimensions of the variables. In the study, both quantitative and qualitative research was conducted. For quantitative research, data were obtained from 363 employees. The data obtained from the participants were subjected to t-test, ANOVA, correlation and regression tests analyzes in SPSS statistical program. For qualitative research, 4 managers were interviewed. In this study with quantitative and qualitative research, it is aimed to investigate to effect psychological capital and its dimensions self-efficacy, hope, optimism and resilience and organizational learning and its dimensions continuous learning, dialogue and research, team learning, shared systems, empowered employees, inter-system connectivity and supportive leadership on interpersonal and organizational deviance behaviors.

According to the quantitative research findings, it has been revealed that the optimism dimension of psychological capital and the continuous learning dimension of organizational learning have a significant effect on interpersonal and organizational deviance behaviors. According to the results of the qualitative research, managers emphasized that learning is continuous in the organization and that the number of optimistic employees in the organization has positive contributions to the organization. Qualitative research results support the quantitative research results. As a result, interpersonal and organizational deviance behaviors are affected by the optimism of psychological capital and continuous learning of organizational learning.

Keywords: psychological capital, organizational learning, learning organizations, organizational deviance, case study.

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkması hiç kolay olmadı. Yolum çok uzundu. Çok fazla fedakarlık ve emek isteyen bu süreçte yalnız değildim.

Desteğini her zaman yanımda hissettiğim, beni bıkmadan usanmadan yönlendiren, ne zaman arasam hep dinleyen, sakinliğine ve tecrübesine hayran olduğum kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU'ya,

Tez çalışması boyunca sağlamış oldukları öneriler, katkılar ve manevi destekleri ile yol gösteren değerli hocalarım Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya ve Doç. Dr. Derya ERGUN ÖZLER'e,

Savunma sürecinde çok değerli katkıları ve önerileri ile çalışmamı destekleyen Doç. Dr. Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ ve Doç. Dr. Özlem TUNA hocalarıma,

Doktora sürecimde pes etmeden yolumda ilerlememde arkamdaki itici güç olan Dr. Öğr. Üyesi Münevvere YILDIZ hocama çok teşekkür ederim.

Bu süreç, canım kızlarım Beyza ve Gamze'nin, eşimin, annemin ve babamın destekleri olmasaydı bitmezdi. Gerginliklerime ve yoğun tempoma dayandılar, hep beklediler, hep desteklediler, teşekkürüm az kalır.

Ve hayat, bana bu çalışmayı bitirmenin mutluluğunu yaşattığın için sana da teşekkür ederim.

Funda YAZAR
2022, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	ii
ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞI: TEORİK ARKA PLAN

1. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞININ TANIMI.....	1
2. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞININ NEDENLERİ	7
3. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER	11
3.1. AİDİYET TEORİSİ	11
3.2. EŞİTLİK TEORİSİ	12
3.3. SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ	13
3.4. ÖRGÜTSEL DESTEK TEORİSİ	14
3.5. SOSYAL BAĞ TEORİSİ	15
3.6. VEKALET TEORİSİ.....	16
3.7. SOSYAL ÖĞRENME TEORİSİ	17
4. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	18
4.1. İŞYERİ SALDIRGANLIĞI YAKLAŞIMI	18
4.2. İŞYERİ SAPMASI YAKLAŞIMI	20
4.3. ÖRGÜTSEL SAPMA YAKLAŞIMI	20
4.4. KÖTÜ DAVRANIŞ YAKLAŞIMI	22
4.5. ÖRGÜTSEL SALDIRGANLIK ve ŞİDDET YAKLAŞIMI	24
4.6. ZARARLI İŞ DAVRANIŞLARI YAKLAŞIMI	25
5. ÖRGÜTSEL SAPMANIN BOYUTLARI	27
5.1. ÖRGÜTE YÖNELİK SAPMA DAVRANIŞLARI.....	27
5.2. KİŞİLER ARASI SAPMA DAVRANIŞLARI	29
6. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI.....	31
7. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞINI KONTROL ETME YÖNTEMLERİ... 34	34

İKİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMLARI VE ÖRGÜTSEL SAPMA İLE İLİŞKİLERİ

1. PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI.....	39
1.1. PSİKOLOJİK SERMAYENİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	39
1.2. PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖZELLİKLERİ.....	46
1.3. PSİKOLOJİK SERMAYENİN BOYUTLARI.....	48
1.3.1. Öz Yeterlilik.....	49

1.3.2. Umut	52
1.3.3. İyimserlik	56
1.3.4. Psikolojik Dayanıklılık.....	59
1.4. PSİKOLOJİK SERMAYENİN YARARLARI	62
2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI	64
2.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	65
2.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YAKLAŞIMLARI	69
2.2.1. İki Modelli Öğrenme Yaklaşımı	70
2.2.2. Dört Aşamalı Model.....	71
2.2.3. Beş Disiplin	73
2.2.4. Üç Düzeyli ve Yedi Boyutlu Öğrenme Yaklaşımı.....	74
2.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN BOYUTLARI.....	76
2.3.1. Sürekli Öğrenme	76
2.3.2. Diyalog ve Araştırma	77
2.3.3. Takım Halinde Öğrenme.....	78
2.3.4. Paylaşılan Sistemler	79
2.3.5. Güçlendirilmiş Çalışanlar	80
2.3.6. Sistemler Arası Bağlantı.....	81
2.3.7. Destekleyici Liderlik	82
2.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ve ÖĞRENEN ÖRGÜTLER.....	83
3. PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE ÖRGÜTSEL SAPMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SERAMİK SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	111
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	114
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	115
4. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	116
5. ARAŞTIRMA BİRİMİ.....	118
6. ARAŞTIRMANIN NİCEL BOYUTU.....	120
6.1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	120
6.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	122
6.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ.....	123
6.4. NİCEL BOYUTA İLİŞKİN BULGULAR.....	123
6.4.1. Normallik Testi.....	123
6.4.2. Güvenirlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler	124
6.4.3. Demografik Özelliklerin Analizi.....	125
6.4.4. Örgütsel Sapma Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizleri.....	127
6.4.5. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	131
6.4.6. Hipotezlerin Test Edilmesi	134
7. ARAŞTIRMANIN NİTEL BOYUTU	141
7.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	141
7.2. GÖRÜŞME SORULARI	143
7.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ.....	144
7.4. NİTEL BOYUTA İLİŞKİN BULGULAR	145

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	155
KAYNAKÇA.....	170
EKLER	186

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Örgütsel Sapma Türleri	26
Tablo 2. Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yararları	63
Tablo 3. Üç Aşamalı Öğrenme Düzeyleri.....	65
Tablo 4. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler	86
Tablo 5. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yapılan Çalışmaların Bulguları.....	103
Tablo 6. Alt Boyutlara İlişkin Güvenirlik Analizi ve Aritmetik Ortalamaları	124
Tablo 7. Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler.....	126
Tablo 8. Cinsiyet için t Testi Sonuçları	127
Tablo 9. Yaş için ANOVA Testi Sonuçları	128
Tablo 10. Öğrenim Durumu için ANOVA Testi Sonuçları	128
Tablo 11. Öğrenim Durumu için Tamhane's T2 Testi Sonuçları	129
Tablo 12. Çalışma Süresi için ANOVA Testi Sonuçları.....	130
Tablo 13. İşletmedeki Çalışma Süresi için LSD Testi Sonuçları.....	131
Tablo 14. Korelasyon Katsayısının Değerleri	132
Tablo 15. Korelasyon Analizi Sonuçları	133
Tablo 16. Çoklu Doğrusal Bağlantı Problemi Sonuçları	135
Tablo 17. Regresyon Analizi Sonuçları-Hipotez 1	136
Tablo 18. Regresyon Analizi Sonuçları-Hipotez 2	137
Tablo 19. Regresyon Analizi Sonuçları-Hipotez 3	138
Tablo 20. Regresyon Analizi Sonuçları-Hipotez 4	139
Tablo 21. Hipotez Test Sonuçlarının Özeti.....	140
Tablo 22. Görüşmelere Dair Bilgiler	142
Tablo 23. Betimsel Analiz Kodlamaları.....	146

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Örgütsel Sapma Davranışını Etkileyen Faktörler.....	9
Şekil 2. Örgütte Sapma Davranışının Tipolojisi.....	21
Şekil 3. Örgütsel Kötü Davranış Yaklaşımı	23
Şekil 4. Örgütsel Saldırganlık Modeli	24
Şekil 5. Örgütsel Sapmanın Boyutları	27
Şekil 6. Pozitif Psikolojik Sermayenin Ortaya Çıkışı	41
Şekil 7. Sermaye Türleri.....	42
Şekil 8. Psikolojik Sermayenin Boyutları	49
Şekil 9. Umut Teorisi Modeli	54
Şekil 10. Tek ve Çift Döngü Öğrenme	70
Şekil 11. Örgütsel Öğrenme Süreçleri	72
Şekil 12. Öğrenme Kültürünün Değerler Hiyerarşisi	77
Şekil 13. Araştırmanın Modeli	117

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- %:** Yüzde
&: ve
akt.: aktaran
ANOVA: Analysis of Variance
F: Varyans analizine (ANOVA) ilişki parametre
n: Örneklem büyüklüğü
p: Anlamlılık (önemlilik) testine ilişkin olasılık değeri
r: Korelasyon Katsayısı
s.s.: Standart Sapma
Vb.: Ve benzeri
 \bar{x} : Aritmetik Ortalama
VIF: Variance Increasing Factor
ÜPS: Üretim Planlama Sorumlusu,
İKÜS: İnsan Kaynakları Ünite Sorumlusu,
KKBS: Kalite Kontrol Birim Sorumlusu
AGBS: Ar-Ge Birim Sorumlusu
Örn.: örneğin

GİRİŞ

Bireylerin bir arada yaşamaya devam etmeleri birbirlerine karşı olan davranışlarını önemli hale getirmiştir. Bireyler olumlu ve olumsuz davranışlarıyla örgüt yaşantısına dahil olarak tüm toplumu etkileyen bir süreci başlatmışlardır. Örgütler oluşukça ve çoğaldıkça rekabet ortamı oluşmuş, sürdürülebilirlik gündeme gelmiştir. Örgütlerin başarıyı yakalamak ve sürdürebilmek için her türlü fırsatı değerlendirebilmeleri, sorunları tespit edebilmeleri, sorunlarla yüzleşmeleri ve sorunlar için çözümler üretebilmeleri gerekmektedir. Bu süreçlerde çalışanların olumlu yönlerini bulup geliştirmek örgütün üstünlüklerini artırırken, olumsuz yönlerin fark edilerek giderilmeye çalışılması örgütün önüne çıkacak engelleri aşmasını sağlayacaktır.

Örgütlerde karşılaşılan olumsuz davranışlardan problemlili davranışlar; antisosyal davranış, sapma davranış, şiddet, saldırganlık ve kaba davranış, işlevsiz davranış, işe karşı geliştirilen davranış ve zararlı davranışları şeklinde sınıflandırılmaktadır (Anderson & Pearson, 1999; Kızıldağ, 2010). Bu tür davranışlar örgüte, çalışanlara ya da her ikisine birden zarar veren ya da zarar verme amacı olan davranışlardır. Örgütsel sapma davranış da örgütlerde karşılaşılan problemlili davranışlar arasında gösterilen davranışlardır. Problemlili davranışlar sınıflandırılırken ve tanımları yapılırken en kapsamlı çalışma olarak örgütsel sapma kavramı gösterilmektedir (Kızıldağ, 2013).

Normalden uzaklaşan davranışlar olarak kabul edilmeleri sebebiyle sapma davranışlarının örgüt için bir problem olduğuna işaret edilmektedir (Robinson & Bennett, 1995). Örgütsel sapma davranış, başkalarını incitme niyetini barındıran her türlü davranış olarak tanımlanmaktadır (Taylor vd., 2015). Bu davranışlar hem örgütü hem de örgüt çalışanlarını etkilemektedir. Bu etkileşimin zararlı sonuçları olabileceğinden bahseden Gültaş (2019), örgütsel sapmanın örgütler için istenmeyen davranışlar olduğunun altını çizmektedir. Örgütsel sapma davranışları yaygınlaştıkça maliyeti olan sonuçlar doğurmaktadır. Araştırmacılar, örgütsel sapma davranışları ile bu davranışların nedenleri, ne zaman ortaya çıktıkları ve bu davranışların nasıl önlenebileceği konuları için çaba sarf etmektedirler (Avcı, 2008).

Örgütlerde çalışanların olumsuz iş tatmini algısına sahip olması, onların tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuz etkiye bağlı olarak çalışanların örgütsel sapma davranışları geliştirme ihtimalleri bulunmakla beraber, iş tatmini yüksek

Çalışanların rgte zarar verici eylemlerden kaçınmalarının daha olası olduğu kabul edilmektedir (İyigün, 2011).

Bennett ve Robinson (2003), rgtsel davranış konuları ile örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesinin sapma davranışının anlaşılmasına katkısından söz etmektedirler. Araştırmacılar, olumlu ve olumsuz olarak algılanan kavramların aslında birbirleri ile i içe olduğundan ve araştırılması gerektiğine değinmektedirler.

Örgütlerde karşılaşılan sapma davranışlarının örgütler tarafından kontrol edilmesi ya da önlenmesi gerektiği görüşünden hareketle, sapma davranışlarını etkileyebileceği düşünülen kavramlar araştırılmıştır. Bu amaçla psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme kavramlarının ele alındığı bir model oluşturulmuştur.

Çalışanların olumlu duyguları tecrübe etmelerinin yaşama ve örgüte bağlanmalarında, aynı zamanda çeşitli faaliyetleri gerçekleştirmelerinde önemli rolü bulunmaktadır (Eryılmaz, 2013: 8). Fredrickson (2001), olumlu duygular için ortaya koyduğu Genişletme ve İnaşa Etme Teorisi ile pozitif duyguların hayatın her alanında olumlu etkilere sahip olduğundan bahsetmektedir. İlgili teorinin kapsamında pozitif duyguların dikkati genişleteceği, bütünü görmeye yardımcı olacağı ve yaşantıyı kolaylaştıracağı yer almaktadır. Bu noktada psikolojik sermaye kavramı dikkat çekmektedir. Psikolojik sermaye kavramı, çalışanlarda olumlu duyguları geliştirmenin katkılarına değinen bir kavram olması sebebiyle olumsuz davranışlar üzerinde etkisi olacağı düşünülerek ele alınmıştır. Örgütlerde alışan davranışlarını anlamaya önem veren, çalışanların gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmak için çalışanın kim olduğu ve neleri başarabileceği ile ilgilenen bir kavram olarak psikolojik sermayenin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

Çalışanlar rgt içerisindeki davranışlarını şekillendirirken, sadece maddi imkanlara göre değil, kişisel gelişimlerini etkileyecek durumlara göre de karar vermektedirler. Karşılaştıkları rgt ortamları ve edindikleri kazanımlar davranışlarına yansımaktadır. ğrenme ortamlarının oluştuğu ve gelişimlerinin engellenmediği süreçlerde daha fazla olumlu davranışa yönelmektedirler. Senge (2018), alışanların öğrenme kapasitelerinden ve isteklerinden faydalanmanın sırrını ozebilmiş örgütlerin gerçek başarıyı yakalayacaklarını vurgulamaktadır. Örgütsel ğrenme kavramı,

performansın geliştirilmesi sürecinde bilginin edinilmesi, paylaşılması ve kullanılmasıyla çalışan davranışlarını etkileyeceğinden önem arz etmektedir.

Örgütlerde çoğunlukla negatif davranışları önleme ve engelleme çabası görülmekte, pozitif davranışlar arka planda kalmaktadır. Araştırmada olumsuz olarak algılanan sapma davranışları üzerinde pozitif davranışlar olarak değerlendirilen psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme değişkenlerinin etkisinin araştırılmasının hem örgüt hem de çalışan açısından olumlu tutumların artırılması yönünde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel sapma davranışlarının boyutları olarak kabul edilen kişiler arası sapma davranışları ve örgüte yönelik sapma davranışlarının kontrolünde psikolojik sermayenin ve örgütsel öğrenmenin rolünü tespit etmek araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmada örgütsel sapma konusunda Robinson ve Bennett (1995)'in yaptıkları boyutlandırma olan kişiler arası ve örgüte yönelik sapma davranışları ele alınmaktadır. Psikolojik sermaye konusunda Luthans ve arkadaşlarının (2006a) kullandıkları öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları; örgütsel öğrenme konusunda ise Marsick ve Watkins (1997)'in yedi boyutu olan sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik araştırılmaktadır. Araştırmadaki veriler durum çalışması (örnek olay) olarak Kütahya'da bir seramik işletmesinde nicel ve nitel uygulamalar yapılarak elde edilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde, örgütsel sapma davranışının kavramsal çerçevesi yer almaktadır. Örgütsel sapma davranışı konusunda yapılan tanımlar ışığında sapma davranışı açıklanarak, sapma davranışına neden olan durumlar incelenmekte, sapma davranışı ile ilgili ortaya konan yaklaşımlar ele alınmaktadır. Literatürde yer alan sapma davranışı ile ilgili yapılan boyutlandırma ile sapma davranışlarının sonuçlarından bahsedilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme konuları ele alınmaktadır. Psikolojik sermaye konusunda pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramlarına değinilerek, psikolojik sermayenin tanımı, önemi, özellikleri ve boyutları hakkında bilgiler verilmektedir. Psikolojik sermayenin boyutlarının geliştirilmesinden bahsedilerek, konunun yararları ele alınmaktadır. Örgütsel öğrenme konusunda ise, kavram tanımlanarak ve öneminden bahsedilerek,

örgütsel öğrenme yaklaşımları ve boyutları hakkında bilgi verilmektedir. Öğrenen örgütler konusu da ayrı bir başlık olarak ele alınarak, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt ilişkisi izah edilmektedir. İkinci bölüm, psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenmenin örgütsel sapma ile ilişkilerine değinilerek sonlandırılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; nicel ve nitel olarak yapılan araştırmaların sonuçları yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi, kullanılan ölçekler, model önerileri, modellerin test edilmesi ve kullanılan istatistiksel yöntemlere ilişkin bilgiler paylaşılmaktadır. Model çerçevesinde belirlenen hipotezler test edilerek, analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

Çalışmanın sonuç bölümünde, yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar özetlenmektedir. Literatürde daha önce yapılan benzer çalışmalarla karşılaştırmalar yapılarak tartışılmakta ve gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunmaktadır

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞI: TEORİK ARKA PLAN

Bu bölümde örgütsel sapma davranışının kavramsal çerçevesi sunulmaktadır. Öncelikle örgütsel sapma davranışı konusunda yapılan tanımlar ışığında sapma davranışı açıklanmaktadır. Örgütsel sapma davranışı açıklandıktan sonra, sapma davranışına neden olan durumlar incelenerek, sapma davranışı ile ilgili ortaya konan yaklaşımlar ele alınmaktadır. Birinci bölüm, literatürde yer alan sapma davranışı için yapılan boyutlandırmaya değinilerek, sapma davranışının sonuçları ile sonlandırılmaktadır.

1. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞININ TANIMI

Yaşamın her alanında emek vermeden ve zaman harcamadan ayakta kalmak zorlaşmaktadır. Örgütlerin mevcut durumlarını koruyabilmeleri için sadece ayakta kalmaları yetmemektedir. Aynı zamanda rekabetin arttığı ve yeniliklerin hızına yetişilmesinin şart olduğu bir dünyada çabalayarak verecekleri mücadeleyi kazanmaları zorunlu hale gelmektedir. Başarıyı elde edebilmek için fırsatları değerlendirebilmeleri, sorunları tespit edebilmeleri, alternatif planlar yapabilmeleri ve sorunlar için çözümler üretebilmeleri gerekmektedir. Örgütlerde çalışanların olumlu yönlerini bulup geliştirmek örgütün üstünlüklerini artırırken, örgüt içerisindeki zayıf noktaları tespit edip gidermeye çalışmak da örgütün önünü açmaktadır. Örgütler için olumluyu araştırmak, geliştirmek ve paylaşmak ne kadar onur verici bir durum ise, olumsuz ile yüzleşmek, olumsuzlukların açığa çıkmasına izin vermek ve bu tür tutumları kontrol etmeye çalışmak da o kadar zor bir durumdur. Örgütler de bireyler gibidir ve negatif ortamlar örgütleri bunaltmaktadır. Bunalım örgüt için de çalışan için de mutlaka aşılması gereken bir zorunluluktur. Örgütsel sapma davranışlarının sergilendiği ortamlar örgütleri bunaltan durumlardan biridir ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Örgütsel sapma davranışını tanımlamadan önce, geçmişten günümüze örgüt ortamları değerlendirilerek, örgüt içerisindeki uyum ve uyumsuzluk ile problemlerle davranışlara değinilecektir.

Günümüzün aksine geçmişte çalışmamak saygı duyulması gereken bir durum olarak görülmekte ve köleler çalıştırılmaktaydı. İş bir yük ya da eziyet olarak yorumlanmakta ve mümkün olduğunca iş yapmama eğilimine rastlanmaktaydı. Zaman geçtikçe algı fazlasıyla değişmiş, artık işsizlik çaresizlik ve zayıflık olarak görülmeye başlamıştır. İşin önemi her geçen gün artmıştır. Örgütlerin iş tanımları da değişmiş, başarı

odaklı çalışmalarda hem kendi yapılandırılmalarını düzenleme hem de rakiplerini takip etme zorunluluğu doğmuştur (Tınar vd., 2013: 3).

Örgüt yapılandırılmalarına bakıldığında, günümüzün modern toplumlarında örgütlerin sahip oldukları rutin ve bürokratik olma düşüncesine karşı çıkma eğilimi görülmektedir, çünkü bu düşünce örgütleri felç eder hale getirebilmektedir (Sennett, 2018: 33). Örgütlerin daha esnek yapılar haline gelebilmeleri için bir uğraş söz konusudur. Piyasanın bir işin bir yıldan diğer yıla aynı hızda ve şekilde yapılmasına fırsat vermeyecek bir yapıda olması da örgütleri hızlı değişimlere çabuk adaptasyon sağlamaya ve değişmeye zorlamaktadır (Sennett, 2018: 22).

İş yapılan bir örgütte esnekliğe, adaptasyona ve değişimlere uyum amaçlı istenen sonucun elde edilmesi sürecinden işi yapanın kişiliği de etkilenmekte; süreç sadece bilgi ve becerileri değil, tutumları ve uzun vadede değerleri de etkilemektedir (Tınar vd., 2013: 4). Bu tutum ve değerler örgüt kültürünü, normlarını ve kurallarını belirlemede, çalışan davranışlarına yön vermektedir. Sürecin olumlu ya da olumsuz oluşu örgütün geleceğini şekillendirmektedir.

Örgüt içerisinde çalışanlar farklı aile ortamlarından, farklı kültürlerden ve farklı eğitimlerden geçerek bir araya gelmektedirler. Örgüt kültürü ve normları sayesinde bu farklılıklar zamanla azalmakta ve uyumlu çalışmayı zorunlu kılmaktadır. Uyum olduğu sürece sorunlar giderilerek çözüm bulmak ve ilerlemek mümkün olmaktadır. Uyum, çalışanların farklılıklarını ortamda belirsizleştirse de, belirli zaman dilimlerinde uyumsuzluğa dönüşebilmektedir. Uyumsuzluk ise örgüt için istenmeyen bir durum olmaktadır. Her uyumsuzluk örgütsel sapma konusu içine girer mi sorusuna örgütlerde rastlanılan problemler ve örgütsel sapma tanımları ışığında cevap bulunmaya çalışılacaktır.

Normlara uyma, grup standartları için bir çalışanın inanç ya da davranışlarını değiştirmesi; kurallara uygun davranmasıdır. Grup kurallarına uyma, kabul edilme çabası ve toplumsal sürece uyum için katlanılan durumdur (Taylor vd., 2015: 212-213). Çalışanların uyma davranışını gösterme sebepleri Cialdini ve Trost (1998)'a göre doğru olma ve sevilme nedenlerine dayanmaktadır. Çalışanlar, grubu oluşturan diğer çalışanların haklı olduklarını düşündüklerinde ve daha fazla sevimli olmaya ihtiyaç duyduklarında normlara daha fazla uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.

Örgüt norm ve kurallarını destekleyici yöndeki uzlaşma ne kadar fazla olursa olsun, yine de bazı kişiler bu kuralları ihlal etmektedirler. Toplumun beklentilerinden ya da toplumun uygun gördüğü şekilden farklı olan bu davranışlara sapma ya da sapıcı davranışlar denilmektedir (Akıncı, 1999: 37). Sapma toplumun bir gerçeği olarak kabul edilmektedir. Sapma davranışları toplumun çalışanları tarafından gerçekleştirilmekte ve yine toplumun çalışanlarının tepkileri ile karşılaşmaktadır (Cohen, 1982: 10). Aynı şekilde, Becker (1991) da, sapma davranışlarının toplum tarafından yaratıldığından söz etmektedir. Yazar, sosyal grupların sapma davranışlarına sebep olacak kuralları belirleyerek, bu kurallara uymayan kişileri *dışarıdakiler* (*outsiders*) olarak etiketlediklerini ifade etmektedir. Böyle bir etiketleme ile sapma davranışları yaratılmaktadır.

Çalışanların grup normlarına uyumunu etkileyen faktörler olarak; grubun büyüklüğü (büyüklük arttıkça uyumun artması), ters düşme korkusu (grup dışında kalmayı istememe), grubun söz birliği (söz birliği karşısında uyum baskısı), gruba bağlanma (bağların gücünün uyumu etkilemesi), bireysellik arzusu (farklı olma düşüncesinin uyumu azaltması) ve grupta yenilik (fikir ayrılıklarının uyumu azaltması) gösterilmektedir (Taylor vd., 2015: 218-221).

Örgütler içerisinde ortaya çıkan uyum ve uyumsuzluk durumları her örgütün kendine özgü halleri düşünülerek değerlendirilmelidir. Hamburg ve Adams uyumu, “zorlanmalarla karşı karşıya kalındığında gerekli bilgileri toplama ve bunlardan faydalanma” olarak tanımlarken; Heath “davranışların, bir yandan kişinin benlik yapısının bütünlüğünü koruyacak, diğer yandan çevresel koşullarla baş edebilecek bir biçimde düzenlenmesi” olarak tanımlamıştır (Hamburg ve Adams, 1967’den ve Heath, 1965’ten akt. Geçtan, 2010: 29). Sapma davranışı, bir çalışanın davranışında önemli değişiklikler olduğunda gerçekleşmektedir (Rogojan, 2009: 7). Bu tanımlar ışığında, uyumu gerçekleştiremeyen çalışanlarda sapma davranışlarının ortaya çıkabileceği ortadadır.

Gerek normal gerekse normal dışı davranışlar insanın dünyayı algılayış biçimine göre yaşamını sürdürme çabasıdır. Her iki davranış türünde de işleyişleri konusunda aynı temel ilkeler geçerlidir. Normal dışı belirtilerin sadece insanın uyum sağlama çabasının yetersizliğinden kaynaklandığı ifade edildiği çalışmada, normal dışı davranışların hücre, organ, organizma, grup ve örgüt düzeyinden kaynaklanabileceği belirtilmektedir. Hücre düzeyinden kaynaklanan normal dışı davranışlara örnek olarak, hücrelerde bulunan ve

genetik özellikleri taşıyıcı kromozomların yapı ya da sayısındaki bozukluklar sonucu görülen zeka geriliği türleri gösterilmektedir. Organ düzeyinde normal dışı davranışların, beynin zedelenmesi ya da beyni besleyen kan damarlarının bir kan pıhtısıyla tıkanması gibi durumlar ile oluşacağı belirtilmektedir. Organizma düzeyindeki normal dışı davranışların ise (hırçınlık ve gerginlik, çok konuşma, tekrarlı gülmeler, hiddet tepkileri, huzursuzluk, kaygının da eşlik ettiği uyku bozuklukları ve somut sorunlara gerçekdışı çözümler bulma eğilimi) farklı koşullarda ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir. Organizmanın karşılaştığı güçlükler arttıkça daha çok enerji kullanımını gerektiren sağlıklı uyum davranışlarının geliştirilmesi, dıştan gelen psikolojik zorlanma durumlarına karşı fizyolojik yanıt oluşturma ihtiyacı ve organizmaya gelen bilgilerin az ya da fazla olduğu durumların gerçekleşmesi organizma düzeyinde normal dışı davranışların oluşmasına ortam hazırlamaktadır. Grup düzeyinde çatışmanın en çok aile içinde görüldüğünden bahsedilmektedir (özellikle iletişimin tek kişi üzerinden yürütülmesi ya da ekonomik yetersizlik durumlarında). Örgüt düzeyindeki normal dışı durumlar; bir ülkenin yeterli miktarda petrol bulamaması veya bir hastanenin önemli bazı ilaçları temin edememesi şeklinde örneklendirilerek, bu durumların sistemin bozulmasına neden olacağından söz edilmektedir. Örgüt düzeyinde normal dışı davranışların örgütlerle bağlantısı açıklanırken, örgütlere gelen bilgi fazlalığının yöneticilerin yorulmasına sebep olacağı, yorgunluğun iletişimin aksamasına ve yanlış kararlar alınmasına yol açarak örgütlerin işleyişinde bozulmalara neden olacağı izah edilmektedir (Geçtan, 2010: 24-29).

Problemleri davranışlara yönelik araştırmalar incelenirken, örgüt çalışanlarının davranışlarının problemleri olduğunu tespit etmeye yönelik kesin sınırlara ya da ölçütlere rastlanılmamıştır. Davranışın problemleri olduğuna karar verilirken örgütün beklentileri ve normları dikkate alınmaktadır (Cheesman & Watts, 1985'den akt. Kızıldağ, 2010: 5). Normlar, bahsedildiği üzere çalışan davranışlarını belirleyen ve değiştiren yazılı olmayan kurallardır. Normlar çalışanların ilişkilerini düzenlemeye yarayarak örgüt yapısının da güçlenmesini sağlamaktadırlar. Normlara uyumsuzluk örgüt ya da çalışanlar tarafından bir şekilde cezalandırılmaktadır. Bu durum örgütün beklentilerinin karşılanmamasında olduğu gibi, davranışın problemleri olduğuna işaret etmekte ve gereken tedbirlerin alınmasını gerektirmektedir. Problemleri davranış her örgüte göre farklılık göstermektedir.

Anderson ve Pearson (1999) çalışmalarında problemleri davranışları; antisosyal davranış, sapma davranışı, şiddet, saldırganlık ve kaba davranış şeklinde

sınıflandırmışlardır. Kızıldağ (2010) bahsedilen bu problemlı davranışlara işlevsiz davranış, işe karşı geliştirilen davranış ve zararlı davranışları da ekleyerek bir bütünsel yapı ortaya koymaktadır. Problemlı davranışların tanım ve içeriklerine bakıldığında birbirlerine çok yakın anlamlar içerdikleri görülmektedir. Bu tür davranışlar örgüte, çalışanlara ya da her ikisine birden zarar veren ya da zarar verme amacı olan davranışlardır.

Örgütlerde görülen problemlı davranışlarla ilgili problemlı davranışın faili, problemlı davranışın ardındaki niyet, problemlı davranışın hedefi, problemlı davranışın dönüştüğü eylem ve problemlı davranışın sonucu olmak üzere beş kavramdan bahsedilmektedir (Kızıldağ, 2013: 25). Aynı çalışmada, bu kavramlar içerisinde özellikle problemlı davranışın sadece rutin mesai saatleri içerisinde değil, çalışma saatleri dışında (çalışma alanı girişi, işyeri servisi vb.) da gerçekleşebileceği; problemlı davranışların hedefinin ya da davranışı sergileyen kişinin sadece örgüt içinden olmayacağı, eski çalışanlardan da (işten çıkarılan, emekli olan vb.) olabileceği üzerinde durulmaktadır.

Örgütsel sapma davranışı da örgütlerde karşılaşılan problemlı davranışlar arasında gösterilmektedir. Problemlı davranışlar sınıflandırılırken ve tanımları yapılırken en kapsamlı çalışma olarak örgütsel sapma kavramı gösterilmektedir (Kızıldağ, 2013: 27). Sapma davranışı yaklaşımları kısmında bahsedileceği üzere, sapma davranışını problemlı davranış olarak kabul ederek farklı yorumlarla davranışı açıklayan araştırmacılar bulunmaktadır. Özellikle 1990'lı yıllarda örgütsel sapma konusu daha fazla incelenmiş ve araştırmalara diğer benzer kavramlardan daha fazla konu olduğu görülmüştür (Türkkaş Anasız, 2016: 16).

Robinson ve Bennett (1995) normalden uzaklaşan davranışlar olmaları sebebiyle sapma davranışlarının örgüt için bir problem olduğuna işaret etmektedirler. Saldırgan tutum ve davranışların da dahil edildiği sapma davranışı, başkalarını incitme niyetini barındıran ve başkalarını hedef alan her türlü davranış olarak tanımlanmaktadır (Taylor vd., 2015: 413). Robinson ve Bennett (1995)'e göre bir davranışın örgütsel sapma olarak tanımlanabilmesi için, örgütün normlarına uymaması ve bilinçli olarak yapıyor olması gerekmektedir. Bu davranışlar hem örgütü hem de örgüt çalışanlarının sağlık ve mutluluklarını tehdit etmektedir.

Bennett ve Robinson (2003) çalışmalarında örgütsel sapmanın tüm örgütlerde her zaman oldukça kötü sonuçlar doğurduğunu savunmaktadırlar. Özellikle çalışanların işten

ayrılma niyetinin artması, stres kaynaklı sağlık sorunları, üretimde ve performansta düşüş, işten kaytarma, çalışanın kendine olan güveninde azalma, korku, işten ayrılma gibi doğrudan etkilerinin yanında, sigorta kayıpları, örgüt itibarının düşmesi ve çalışanlarda moralsizlik gibi dolaylı maliyetlerin de sorunu artırdığına değinmektedirler. Örgütsel sapma davranışının, örgütlerde uyarıcı görevinin olduğunun ve gelecekte karşılaşılabilecek problemlerle ilgili önceden haber verdiği kabul edilmesi gerekmektedir (Avcı vd., 2007: 3). Sapma davranışlarını doğrudan etkilediği ifade edilmese de, iş tatmini yüksek olan çalışanların örgüte zarar vereceği için sapma davranışlarından kaçındıkları kabul edilmektedir (İyigün, 2012: 45).

Sapma davranışlarının olumsuzluklarına değinen Sutton (2008: 29), bu tür davranışların yıkıcı etkilerinin fazla olduğundan, çalışanların enerjilerini ve özgüvenlerini kaybetmelerine yol açtığından bahsetmektedir. Sürekli tekrarlanan küçük hareketlerin birikimiyle bu durumun oluştuğunu ifade etmektedir. Bu duruma, bir müdürün kadın olan patronunun ona sesini hiç yükseltmediği halde her toplantıda o yokmuş gibi davranması sebebiyle yavaş yavaş tükendiği örneği verilmektedir.

Robinson ve Bennett (1995) çalışmalarında örgütsel sapma davranışlarını kapsayan bir tipoloji geliştirerek, bugüne kadar yapılan diğer çalışmalara bir bakış açısı kazandırmışlardır. Ortaya konulan tipolojide ayrımlar bulunmakta olup, ilgili tipoloji bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Tipolojideki ilk ayrım örgüte yönelik ve kişiler arası olarak yapılan ayrımdır. Tipoloji içerisinde örgüte yönelik sapma davranışları; üretim sapması (işten erken ayrılma, ölçsüz mola verme vb.) ve mülkiyet sapmasından (ekipmanları sabote etme, rüşvet kabul etme vb.), kişiler arası sapma davranışları ise politik sapma (adam kayırma, dedikodu yapma, vb.) ve kişisel çatışmadan (cinsel taciz, küfür vb.) oluşmaktadır. Bir diğer ayrım, sapma davranışlarının az önemliden çok önemliye doğru sınıflandırılmasıdır. Üretim sapması ve politik sapma az önemli olarak sınıflandırılırken, mülkiyet sapması ve kişisel çatışma çok önemli olarak gruplandırılmıştır. Saldırgan tutum ve davranışların da dahil edildiği sapma davranışında başkalarını incitme niyeti bulunmaktadır.

Örgütlerde görülen sapma davranışlarının olumlu olarak yorumlanabilecek taraflarından da bahsedilmektedir. Olumlu sapma davranışları, örgütlerin yetkilendirmediği, ancak örgütün finansal ve ekonomik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan davranışlardır. Bu davranışlar; yenilikçi davranışlar, işlevsiz emirlere uymama ve yetersiz üstleri eleştirme gibi davranışları içerebilmektedir (Appelbaum vd., 2007: 587).

Bu çalışmada örgüt ve/veya örgüt çalışanlarının iyi durumlarını bozmaya yönelik, örgüt kural ve normlarını yıkıcı, örgüte zarar verici ve kasıtlı davranışlar olması sebebiyle negatif örgütsel sapma ele alınacak ve bu tarz davranışların kontrol edilmesi süreci üzerinde durulacaktır. Olumsuz etkileşimlerin çalışanların duygu durumlarına etkisi olumlu etkileşimlerden daha fazla olmaktadır. Örgütsel sapma davranışlarının nedenlerini anlayarak, kontrol etme yöntemlerini araştırmanın ve sonuçları üzerinde durmanın örgütler için faydalı olacağı düşünülmektedir.

2. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞININ NEDENLERİ

Örgüt, başka çalışanlarla tanışılan, yeni arkadaşlıkların kurulduğu ve iletişimin arttığı bir yerdir. Bu özelliği ile çalışanlar arasında işbirliğinin oluşmasına, dayanışmanın artmasına ve paylaşımların çoğalmasına aracılık etmektedir (Tınar vd., 2013: 6). Çalışan odaklı örgütlerde bu atmosferin oluşması için insan yapısıyla uyumlu işler ve çalışma ortamları oluşturulmaya gayret edilir hale gelinmiştir.

Örgütlerde insan yapısıyla uyumlu işler arttıkça verimin de artacağı fark edilince, çalışma koşullarının insancıl olması amaçlanmaya başlanmıştır. İş ile bütünleştirme amacına yönelik tüm faaliyetler insana yakışır işler olarak hedeflenir olmuştur. İnsancıl iş için belirtilen 4 ölçüt; ergonomik norm ve tavsiyeleri içeren *yapılabilirlik*, fizyolojik sağlık sorunu oluşturmayan işlerden bahseden *zararsızlık*, ruhsal soruna yol açmayan işler için *yüklenbilirlik* ve çalışma mutluluğunu sağlayacak olan *yetenek-kişilik geliştiricilik* (Tınar vd., 2013: 23). Böylesi özellikli bir ortam için uğraşan örgüt ve çalışanlar için sapma davranışları istenmeyen bir durum olmaktadır.

Bireylerin ihtiyaçları ve istekleri sınırsızdır. Bir amaç doğrultusunda bir araya gelinen örgütlerde ihtiyaç ve istekleri birbirinden çok farklı çalışanları aynı amaca yönlendirmenin ve kurallara uymak zorunda bırakmanın kolay olmayacağı ortadadır. Farklı karakterlere sahip bireyler, örgüt kurallarına uyum söz konusu olduğunda direnç göstermek isteyebilmekte, gerilime sebep olabilmekte ve sapma davranışlarına yönelebilmektedirler.

Örgütsel sapmanın nedenleri birçok bireysel, sosyolojik, örgütsel ve ekonomik faktörlere bağlamak mümkündür. Bu faktörlere verilebilecek örnekler kişilik, eğitim, grup etkisi, etik çalışma ortamı, hayal kırıklığı ve strestir (Rogojan, 2009: 7). Örgütsel sapma davranışını etkileyen sebepler konusunda yapılan araştırmaları inceleyerek bu

davranışların neden ortaya çıktığını ve nasıl kontrol edilmesi gerektiği noktasında yol gösterici olabilecektir.

Örgütsel sapmaya neden olan faktörlerin farklı biçimlerde gruplandırıldığı görülmektedir. Robinson ve Greenberg (1998)'e göre örgütsel sapmanın sebepleri kişisel, sosyal-kişiler arası ve örgütsel faktörler şeklinde üç başlıkta ele alınmaktadır:

Kişisel Faktörler: Çalışanın ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesi tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Kişisel faktörler başlığı, çalışanın demografik özelliklerini, kişilik ve kişisel eğilimlerini kapsamaktadır. Kişilik ve kişisel eğilimler konusuna değinen Demir (2009: 63), çalışanların kaygı, kızgınlık, korku gibi duygulara sahip olmaları sapma davranışlarını göstermelerine sebep olabileceğinden bahsetmektedir.

Sosyal-Kişiler arası Faktörler: Çalışanların kendine özgü duygu, düşünce ve davranış kalıpları vardır. Bu farklılıklar sapma davranışına sebep olabilmektedir. Bu farklılıkların yanında; bulaşıcı duygular ile ilgili bir araştırma yapan Hatfield ve arkadaşları, karşılıklı konuşma esnasında insanların hareketlerini otomatik ve sürekli bir şekilde yüz ifadesi, ses, duruş, hareket ve araç davranışları ile uyumlaştırma ve taklit etme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Sutton, 2008: 85). Eğer çalışanlar kötü bir davranış eğilimi içinde olurlarsa, diğer çalışanlara da bu eğilim bulaşmaktadır. Ekonomik sıkıntılar nedeniyle, ihtiyaçlarını gideremeyen çalışanların örgüt içinde istedikleri bir statüye sahip olamamasının vermiş olduğu gerginlik de bu başlık içinde yer almaktadır. Ayrıca İyigün (2012) örgütsel sapma davranışlarının çalışanların intikam alma duygusundan beslendiğini ifade etmektedir.

Örgütsel Faktörler: Yönetici ile çalışan, çalışan ile çalışan ya da örgüt ile çalışan arasındaki ilişkilerden sapma davranışı doğabilmektedir (Robinson & Greenberg, 1998: 10-16). Örgütte şiddeti ortaya çıkaran faktörler, çalışanların kişisel hırsları, çekememezlik, kıskançlık, yoğun iş baskısı, aşırı hiyerarşik yapı, insanı geriye iten yönetim anlayışı, iletişimsizlik, ahlaki kuralların eksiliği gibi durumlar olabilmektedir (Tınar vd., 2013: 157). Örgütlerde oluşan bilgi fazlalığı da örgütlerde işleyişin bozulmasına neden olabilmektedir. Bilgiyi yönetemeyen yöneticinin yorulması, iletişimin aksaması ve yanlış kararların alınması işleyişteki bozulmayı yaygınlaştırabilmektedir (Geçtan, 2010: 27).

Marcus ve Schuler (2004: 650), örgütsel sapma davranışlarını etkileyen faktörleri sınıflandırırken, kişisel ve durumsal faktörler olarak iki grupta sınıflandırmışlardır. Kişisel ve durumsal faktörleri açıklarken motivasyon ve kontrol teorilerini kullanmışlardır. Motivasyon teorileri, tetikleyiciler ve eğilimler ile sapma davranışına yönlendirmeyi açıklarken; kontrol teorileri içsel kontrol ile fırsatlar arasında kalan çalışanın davranışını izah etmektedir. Gruplandırma içerisinde sapma davranışlarını açıklamada kullanılan sebepler aşağıdaki şekilde dört başlıkta ifade edilmektedir:

Tetikleyiciler (triggers): Tetikleyiciler, durumsal faktör olarak izah edilmekte ve motivasyon teorisine dayandırılmaktadır. Çalışanın bir duruma tepkisinden dolayı sapma davranışı doğmaktadır.

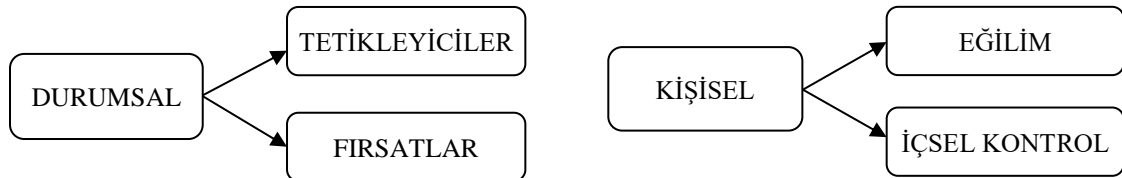
Fırsatlar (opportunity): Fırsatlar, durumsal faktör olarak izah edilmekte ve kontrol teorisine dayandırılmaktadır. Çalışanın içini rahatlatan ve yaptığı olumsuz davranışların yapılabilir taraflarını gösteren durumlardır. Çalışanın algısı olumsuz kısımlardan çok olumlu kısımları görmeye odaklanmaktadır.

İçsel kontrol (internal control): İçsel kontrol, kişisel faktör olarak izah edilmekte ve kontrol teorisine dayandırılmaktadır. Sapma davranışını önlemede devreye giren kişisel özelliklerdir.

Eğilim (propensity): Eğilim, kişisel faktör olarak izah edilmekte ve motivasyon teorisine dayandırılmaktadır. Çalışanı örgütsel sapma davranışına iten kişisel özelliklerdir. Davranışın sonucu ya da davranışın kendisi çekici gelmektedir ve çalışanı sapma davranışına itmektedir.

Marcus ve Schuler (2004)'ün yaptığı bu sınıflandırma Şekil 1'de özetlenmektedir:

Şekil 1. Örgütsel Sapma Davranışını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Marcus & Schuler, 2004: 650-651.

Örgütsel sapma davranışına sebep olan faktörlere değinen bir başka araştırma Robinson ve Bennett (2000) tarafından yapılmıştır. Çalışmada sapma davranışına sebep olan faktörler algılanan adaletsizlik, memnuniyetsizlik, rol modelleme ve heyecan arama olarak sayılmıştır (Robinson & Bennett, 2000: 349). Algılanan adaletsizlik çalışanların örgüte karşı tepki oluşturmalarına ve sapma davranışlarına yönelmelerine sebep

olmaktadır (Bayın ve Terekli Yeşilaydın, 2014: 88). Terfi ve ödüllendirme sisteminin adil olarak algılanmaması ve adalet algısındaki azalma özellikle örgüte yönelik sapma davranışlarını etkileyebilmektedir. Bir diğer sebep olan memnuniyetsizlik konusunda, işinden memnun olan ve örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütleri hakkında olumlu düşüncelere sahip oldukları ve örgüte zarar vermekten çekindikleri ifade edilmektedir (Mulki vd., 2006: 1223). Çalışan aile olarak gördüğü örgütte en uygun ve en az maliyetli davranışlara işlevsel olarak eş değer olan sapma davranışlarına rol modelleme yaparak yönelebilmektedir (Robinson & Bennett, 2000: 349). Ayrıca rutin işlerle uğraşan çalışanlarda heyecan arayışı oluşabilir ve sapma davranışları bu arayışa cevap olabilmektedir.

Bu konuda sınıflandırma yapılan bir başka çalışma içerisinde sapma davranışları ile ilgili aşağıda sıralanan altı tane sebep sayılmaktadır (Applebaum vd., 2005: 48-51):

Etki/tehlike Oranı (Effect/danger ratio): Sapma davranışlarına; tüm değerlerin önüne finansal kazançların geçmesi, geçici çözümler üzerinde durulması ve çalışanların başarısızlık nedeni olarak çalışma arkadaşlarını görmesi ve suçlaması gibi bakış açılarının sebep olduğu belirtilmektedir.

Örgüt Çevresi (Operational environment): İşin özelliklerinin (halkla etkileşim, değerli eşyaların korunması, başkalarının gözetimi, başkalarının disipline edilmesi, diğer insanların hayatlarını etkileyen kararlar, güvenlik işlevlerini kullanma vb.) sapma davranışı üzerinde etkili olmaktadır.

Grup Davranışları (Group behaviours): Örgütün değerlerine karşı çalışanın ait olduğu grubun değerlerini tercih etmesi ve grup değerleri ile hareket etmesi sapma davranışı olarak açıklanmıştır.

Örgütsel Bağlılık (Organizational commitment): Etik iklim ile örgütsel bağlılık konusuna değinilerek, bağlılığın azaldığı durumlarda örgütle özdeşleşmenin de azaldığı ve sapma davranışına yol açtığı ifade edilmektedir.

Hayal Kırıklığı ve Değişim (Organizational frustration and change): Örgütsel değişim veya engelleme ile karşılaşan çalışanın sapma davranışına yönelebileceği ifade edilmektedir.

Diğer Sebepler: Algılanan örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı- dürüstlük ve nezaket tutumları- ve etik iklim gibi diğer faktörler de sapma davranışları ile ilgili olarak gösterilmiştir.

Örgütsel sapma davranışlarının nedenlerinin genel olarak kişisel ve örgütsel açıdan ele alındığı görülmektedir. Örgüt içerisinde karşılaşılan tutumlar ve durumların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı sapma davranışlarının ortaya çıkmasında önemlidir. Ayrıca Kızıldağ (2013) sapma davranışlarının sadece örgüt içinde değil, sosyal medya platformları aracılığı ile de yaygınlaştığına dikkat çekmektedir. Sosyal medya paylaşımlarının sapma davranışlarını etkilediğine ve çalışanların bu yolla sapma davranışlarını kolayca yansıtabileceğine değinmektedir.

3. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel sapma davranışı sürecinde pek çok faktörün etkili olduğu görülmektedir. Bu kısımda sapma davranışlarının ortaya çıkmasını açıklamada kullanılan teorilerden kısaca bahsedilerek, örgütsel sapma davranışları ile ilişkileri üzerinde durulacaktır. Bu teoriler aidiyet teorisi, eşitlik teorisi, sosyal değişim teorisi, örgütsel destek teorisi, sosyal bağ teorisi, vekalet teorisi ve sosyal öğrenme teorisidir.

3.1. AİDİYET TEORİSİ

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, insan ihtiyaçlarının bir nedene dayanması ve tatmin edilen bir ihtiyacın motive özelliğini yitirerek yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakması varsayımlarına dayanmaktadır. Soyut bir kavram olan aidiyet duygusu da Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde yer aldığı haliyle insanın temel gereksinimlerinden biri olup, bu gereksinim yerine getirilmediğinde bireylerde yalnızlık duygusunun arttığı ya da kurallara aykırı davranışların görüldüğü ifade edilmektedir. Aidiyet, çalışanın bulunduğu sosyal çevre ile kurulan dolaylı ya da doğrudan ilişkilerde ortaya çıkarak somut hale gelmektedir (Alptekin, 2011: 20). Çalışanların örgütün onlar için özel bir yer olmasından dolayı örgüt ile çalışan arasında oluşan duygusal bağ aidiyeti oluşturmaktadır. Aidiyet kişinin içinde bulunduğu örgüte ve çevreye karşı kendisini duygusal ve kişisel çıkarlar açısından ait hissetmesidir (Dere ve Kılıç, 2016: 131).

Aidiyetin önemi psikoloji alanında sürekli vurgulanmakta, aidiyet bir ihtiyaç olarak ele alınmakta ve davranışlar üzerindeki etkisi pek çok araştırmaya konu olmaktadır (Alptekin, 2011: 24). Ait olma ihtiyacının temel bir insan güdüsü olduğundan bahseden Baumeister & Leary (1995), aidiyetin ilişkilerin kurulmasında, sürdürülmesinde ve geliştirilmesinde etkin olduğunu öne sürmektedirler. Araştırmacılar, insan davranışlarını

anlama ve motivasyonlarını artırmada aidiyet ihtiyacının giderilmesinin önemine değinmişlerdir. Başka bir çalışmada ait olma ihtiyacının, çalışanların sürekli doyurmak için çabaladıkları temel ve güçlü ihtiyaç olduğundan bahsedilmektedir (Ferris vd., 2008: 280). Sahip oldukları farklılıklara rağmen her çalışanın diğer çalışanlarla ilişki kurmaya ve ilişkilerinde bağlılığın oluşmasına ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaçların doyurulması çalışanların örgüt ortamına uyum sağlayabilmesi açısından önemlidir. Çalışanın kendisini sistemin bir parçası olarak görmesini sağlayan bağlılık olarak tanımlanan aidiyet (Hagerty vd., 1992: 173), çalışan davranışlarını etkileyen bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aidiyet duygusu yoksunluğunun birçok olumsuz sonuçları beraberinde getirdiği yapılan birçok araştırmada ortaya konmaktadır (Baumeister & Leary, 1995; Hagerty vd., 2002; Pickett vd., 2004). Çalışan örgütün bir parçası olarak görüldüğünde hissedeceği aidiyet duygusu ile örgütün bütünlüğüne dair bilinci geliştirmekte ve birlikteliğin getireceği gücü aidiyet duygusu ile beraber hissetmektedir. Ortak amaç ve değerler doğrultusunda bir araya gelen çalışanlar, benimsedikleri kültürü devam ettirebilmek adına daha fazla aidiyet duygusu pekiştirerek, birbirlerine daha fazla destek olmaktadır (Dadak, 2018: 35). Aidiyet algısı düşük çalışanların olumsuz ve istenmeyen davranışlar sergiledikleri ifade edilmektedir. Aidiyet ihtiyacının karşılanmamasına değinen Duru (2007); çalışmada reddedilme, soyutlanma ve yabancılaşma duygularının arttığını ve bu durumdan çalışanın olumsuz yönde etkilenecek, davranış ve uyum sorunları yaşamasına neden olabileceğini aktarmaktadır. Çalışanlar için olumlu tutum ve hislerin oluşmasında rolü olan ait olma ihtiyaçları giderilmediğinde ve bireyler kendilerini yalnız hissetmeye başladıklarında arayışa yönelebilmekte ve böyle durumlarda sapma davranışlarını tercih edebilmektedirler.

3.2. EŞİTLİK TEORİSİ

Eşitlik teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı gibi çalışanların kişisel olarak algılarının örgütteki diğer çalışanlarla olan iletişimini etkilediği görüşüne dayanmaktadır. Adams (1963)'in eşitlik teorisine göre çalışan yapılan işlerde girdilere ve çıktılara odaklanmaktadır. Çalışan için girdiler, çalışanın örgüte verdiği yani işteki ustalığı, emeği, eğitimi, tecrübesi; çıktılar, örgütün çalışana verdiği yani saygınlık, ücret, takdir, kariyer olanağıdır (Adams, 1963: 67, 422). Bu teoride çalışan için kendisi kadar çalışma arkadaşlarının yaptıkları ve işlerinin karşılığı olarak örgütün onlara ne verdiği konusu da önem taşımaktadır. Kendisi ve iş arkadaşlarını karşılaştığında sürecin adil işlemediğine inanan çalışan, algıladığı eşitsizlikleri düzeltmeye yönelik olarak örgüt için

daha az emek harcama gibi olumsuz davranışları göstermeye başlamaktadır (Greenberg, 1990: 401). Çalışan motivasyonu açısından bahsi geçen girdi/çıkıtı oranını algılayış biçimleri ve adalet duygusu önemli bir rol oynamaktadır.

Adams (1965) çalışmasında, eşitsizlik algılanması halinde iki durumdan bahsetmektedir. Bunlardan ilki, eğer çalışan diğerlerine göre az ödüllendirildiğini düşünürse bu durumu düzeltme yönünde davranacaktır. Diğer algı durumu ise kendisinin diğerlerinden daha çok ödüllendirildiğini düşünmesi durumudur ve bu düşünce suçluluk hissettirmektedir (Kaplan, 2019: 3-4). Çalışanlar genellikle haksızlık algısını düzeltebilmek için sapma davranışlarına yönelmektedirler (Appelbaum vd., 2007: 595).

Aquino vd. (1999) çalışmalarında sapma davranışları ile adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada literatürdeki araştırmalara değinilmiş; örgütte adaletsizlik algısının hırsızlık ve örgüte zarar verme davranışları ile ilişkili olduğu aktarılmıştır. Çalışanların adaletsizlikle karşılaşmaları durumunda, eşitsizliği gidermek ya da sistemi değiştirmek için uğraşacaklarını; sistemin değişmeyeceğini gözlemlediklerinde kendi adalet duygularını ihlal ederek diğer çalışanlara kendi cezalarını vermeye çalışacaklarını ifade etmişlerdir. Öneri olarak, yöneticilerin yanlış olan davranışları cezalandırmaları ya da yanlış yapan çalışanı uyarmaları beklendiği vurgulanmıştır.

Harris vd. (2007) de, eşitlik teorisi temelinde, çalışanların genellikle eşit olmayan şartlara yanıt olarak sapkın davranışlarda bulunabileceklerinden bahsetmektedirler. Çalışanların örgütleri tarafından düşük veya fazla çalıştırıldıklarını düşündüklerinde, sapma davranışlarını gizlice ve çaba sarf ederek yapmalarını haklı gördükleri sonucuna ulaşan araştırmalar bulunmaktadır (Adams, 1965; Kemper, 1966). Bir başka çalışmada ise sapma davranışının eşitsiz tutumlara tepki olarak doğduğundan bahsedilmektedir (Henle, 2005: 249).

3.3. SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ

Sosyal değişimlerdeki bireyin davranışını açıklamak için Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal değişim teorisi, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkilerin bir çeşit değişim olduğunu ve bu süreçte iki tarafın beklentisinin karşılıklı olduğunu izah etmektedir (Yücel ve Demirel, 2012: 28). Sosyal değişim teorisi, çalışanların elde etmeyi düşündükleri geri dönüşler sebebiyle motive oldukları gönüllü davranışları kastetmektedir. Teoriye göre bir çalışan diğer çalışma arkadaşına ilerleyen çalışmalarında

elde edeceği geri dönüşler umuduyla iyilik yapmaktadır (Blau, 2009'dan akt. Köksal, 2012: 5).

Liao vd. (2004), sosyal değişim teorisine dayanarak, örgüte yönelik sapma davranışlarının çalışanın örgütle olan sosyal değişim ilişkisinin, kişiler arası sapma davranışlarının ise diğer çalışma arkadaşları ile sosyal değişim ilişkisinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Örgüt ortamında örgüt tarafından desteklendiklerini, geri dönüşlerin ve değişimlerin olumlu olacağını hissettiklerinde, çalışanların örgüte yönelik davranışları pozitif yönde olmaktadır (Liao vd., 2004: 975). Sosyal değişim teorisinin örgütlerde çalışan davranışlarını açıklamada yönlendirici olacağı açıktır. Sosyal değişim sürecinde yaşanan karşılıklı fayda ve çıkarlar kişisel ilişkilere dayalı olarak gerçekleşmekte ve teoriyi şekillendiren unsurlar çerçevesinde (psikolojik sözleşme, çalışma ortamı, beklentiler, örgüt kültürü vb.) olumlu ve olumsuz çalışan davranışlarının izahına olanak sağlamaktadır.

Yöneticileri tarafından istismar edilen çalışanların, örgüt içerisinde sapma davranışlarına katılarak kötü muameleye karşılık vereceklerine değinen Thau vd. (2009), tüm çalışanlar için bu genellemenin yapılamayacağını ve her çalışanın misilleme yapip sapma davranışına yönelmeyeceğini de belirtmektedirler. Bunun sebebi olarak bazı örgütlerin sapma davranışlarına yaklaşımının yatıştırma odaklı olmaya çalışırken, bazı örgütlerin bu davranışları pekiştirmesi olarak ifade etmektedirler (Thau vd., 2009: 80). Araştırmacılar sosyal değişim teorisine dayanarak, çalışanların değişim beklentisinde haksızlık hissettiklerinde adaletsizliğin kaynağına karşı doğrudan tepki göstereceklerini ifade etmektedirler. Sosyal değişim teorisi çerçevesinde incelendiğinde, çalışanların kendilerine yönelik önyargıyı algıladıklarında veya verilen sözler yerine getirilmediğinde örgüte yönelik sapma davranışları gibi olumsuz davranışlar sergileyebildikleri görülmektedir. Aynı şekilde, çalışanlar yöneticilerinin kendilerine karşı davranışlarda bir tutarsızlık fark ettiklerinde, örgütün kurallarına aykırı sapma davranışları gösterebilmektedirler (Akçin, 2019: 1337).

3.4. ÖRGÜTSEL DESTEK TEORİSİ

Örgütsel destek algısı, çalışanın örgüte yapmış olduğu katkıya karşılık, örgütten aldığı/alacağı destek, bağlılık ve ilgiye duyduğu inancı ifade etmektedir (Yüksel, 2006: 8). Eisenberger vd. (1986), örgütsel destek algısı bulunan çalışanlarda örgütün refahı için çaba harcama güdüsünün ve örgütün amaçlarına ulaşmasında üstlenilen sorumluluğun

arttığını, çalışanın bu davranışlarına karşılık örgütün de çalışan memnuniyetini artırma sorumluluğunu yerine getirdiğini belirtmişlerdir. Teoriye göre çalışanların sağlanan şartlardan çok sunulan imkanları nasıl algıladıkları önemlidir. Çalışanın örgütsel destek algısı, arkasında örgütün gücünü hissetmesi olarak yorumlanmaktadır (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017: 85).

Örgütsel destek teorisi, örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmakta ve bu ilişki sosyal değişim teorisine dayandırılmaktadır. Teoride örgüt tarafından çalışanların örgüte sağladıkları katkılarının değerinin bilinmesi ve çalışanların mutluluğunun önemsenmesinin sonucu olarak örgüte karşı geliştirdikleri algıdan bahsedilmektedir. Sosyal değişim teorisi de, bu algı ile çalışanların kendilerine yarar sağlayacağına inandıkları durumlara karşı olumlu bir şekilde karşılık vererek takasa gireceklerine vurgu yaparak, örgütsel destek teorisini açıklamada kullanılmaktadır (Tokgöz, 2011: 368-369).

Örgütsel destek ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, örgütsel sapma ile örgütsel destek arasında negatif yönlü bir ilişki ile örgütsel destek arttıkça çalışanların örgütsel sapma davranışlarında azalma olduğu ve örgüt içi düşmanca davranışların azaldığı sonuçlarına ulaşılmaktadır (Özdevecioğlu, 2003; Chen vd., 2016).

Örgütün çalışanlarının refah ve mutluluklarını artırmaya yönelik uygulamalar için çabalaması ve bu tarz tutumların çalışanlar tarafından algılanmasının çalışanların davranışlarına olumlu yansımalarının beklenmesi doğaldır. Örgütün çalışanlarında uyandırdığı destek algısının derecesi, çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarına yön vermektedir. Örgütsel destek algısı düşük olan çalışanlarda, örgütte önemsenmediklerine dair düşünceler oluşabilir ve bu düşünce çalışanları sapma davranışına sevk edebilir.

3.5. SOSYAL BAĞ TEORİSİ

Sosyal bağ teorisinde Hirschi (1969), güçlü sosyal bağlar ile suçun kontrol edilebileceğinden ve bireylerin birbirleriyle ve toplumla olan bağları güçlü olması durumunda suç işleme potansiyellerinin düşeceğinden bahsetmektedir. Bu teori doğrultusunda, çalışanın örgütle olan bağı ne kadar güçlü olursa, örgütüne karşı olumsuz tutum ve davranışları da o ölçüde az olacaktır denilebilmektedir. Örgüt içerisinde diğer çalışanlarla olan ilişkiler, beklentilerin ne kadar önemsendiğine ve onlarla ne derece yakın duygusal bağ kurulmasına göre şekillenmektedir. Çalışanların örgüt normlarından neden saptıkları bu teoriye dayandırılmaktadır. Bağlılık derecesinin yoğunluğu, örgüt

normlarının içselleştirilmesini kolaylaştırmakta ve normların benimsenmesi ile sapma davranışlarına olan eğilim de azalmaktadır. Teoriye göre, çalışanlarda bağ güçlü ise sosyal grupla olan bağlarını tehlikeye atan davranışlardan kaçınma yönünde motive olmakta; eğer bağ güçlü değilse çalışanlar sosyal ilişkilerini daha az umursamakta ve bu nedenle sapma davranışlarında bulunma olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Thau vd., 2007: 1159-1160).

Hirschi (1969) teorisinde, çalışanı uyumlu hale getiren bağlılık, bağlanma, katılım ve inanç faktörlerinin örgütte ortaya çıkan problemlerin kökeninde etkili olduğundan bahsetmektedir. Bağlılığın yetersiz olması, bağlanmanın olmaması, katılımın gerçekleşmemesi ya da yeterli olmaması ve inançsızlık durumları sapma davranışına neden olabilmektedir. Sapma davranışlarının sebebi araştırılırken bu dört faktöre dikkat çekilmesi gerektiğinden söz edilmektedir (Appelbaum vd., 2006: 18). Örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı güçlü bağları olması durumunda negatif sapma davranışlarının daha az ortaya çıkacağı bir yapı, sapma davranışları altında yatan nedenlerin araştırılması gerekliliği ile birlikte önerilmektedir.

İşleriyle meşgul olan çalışanların sapma davranışlarına fırsat bulmayacaklarına değinen Galperin ve Burke (2006), yaptıkları çalışmanın sonuçlarının Hirschi (1969)'nin sosyal bağ teorisini destekler nitelikte olduğunu ve geleneksel iş tanımlarını yerine getirmeye çalışanların sapma davranışlarına yönelmeye zaman bulamayacaklarını ifade etmektedirler.

3.6. VEKALET TEORİSİ

Bazı yöneticiler çalışanların etik davranacakları ya da örgüt çıkarlarını gözetecekleri konusunda onlara güvenmemeleri gerektiğini, çalışanların uygun davranışlar göstermeleri için sürekli kontrol edilmelerinin zorunlu olduğunu düşünmektedirler. Vekalet teorisi, bu durumu açıklamaya yardımcı olmaktadır (Litzky vd., 2006: 95). Vekalet teorisi, iki kişinin amaçları ve çıkarlarının farklı olması sebebiyle ortaya çıkan problemleri araştıran bir yaklaşımdır (Koçel, 2011: 355). Bahsedilen iki kişiden birisi vekil, diğeri de vekalet veren olarak adlandırılmaktadır. Vekalet veren istediği sonuçlar için vekile yetki vermekte, vekil de beklenen sonuçlar için uygulamaları gerçekleştirmektedir. Vekil ve vekalet arasındaki bilgi akışı yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Koçel, 2011: 356).

Vekalet teorisi, bir asilin bir başkasını yani vekili çalıştırması ile ortaya çıkmaktadır (Jensen & Meckling, 1976: 317). Menfaat ilişkisi oluştuğunda vekalet ilişkisi de başlamaktadır. Teoriye göre, tüm çalışanlar doğal olarak işyerinde zararlı davranışlar sergilemeye meyillidir (Kidder, 2005: 391). Teori, aynı zamanda çalışanların hedeflerinin firma sahiplerinin hedeflerinden farklı olduğunu savunmakta, bilgi eksikliği olan asilin, vekili nasıl kontrol edebileceği ile vekillerin farklı tutumları olduğunda ortaya çıkan asil-vekil çatışmasının nasıl ortadan kaldırılabileceği sorunlarına odaklanmaktadır.

Örgütlerde bazı yöneticiler, çalışanların etik davranışlarda bulunacakları veya örgüt çıkarlarına en uygun şekilde davranacakları konusunda güvensizlik yaşamakta ve bu sebeple çalışanların uygun şekilde davranmalarını sağlamak için kontrol edilmeleri gerektiğine inanmaktadırlar. Bu tutumu açıklama noktasında vekalet teorisinin yardımcı olacağı belirtilmektedir. Çalışanların rasyonel ve kendi ilgilerine yönelen bireyler olduğu varsayılarak, teoride çalışanların kendi çıkarları odaklı motive olmaları ve bu çıkarların örgüt çıkarları ile çatışması sebebiyle sapma davranışlarına yöneleceklerinden söz edilmektedir (Litzky vd., 2006: 95). Sapma davranışlarının önüne geçebilmek adına çalışanların izlenmesi gerekliliğinden bahsedilmektedir. İzlendiğini ve kendisine güvenilmediğini bilen çalışanın ise sapma davranışlarına daha fazla eğilim gösterme ihtimali bulunmaktadır.

3.7. SOSYAL ÖĞRENME TEORİSİ

Bandura (1977a)'nın geliştirdiği sosyal öğrenme teorisine göre davranışlar, sosyal çevre tarafından şekillendirilerek öğrenilmektedir. Davranışlar kişisel faktörlerin katkısı ile çevresel uyaranlara verilen tepkiler sonucu gerçekleşen öğrenmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Köksal, 2012: 115). Bu bağlamda bakıldığında, çalışanlar sapma davranışlarıyla birlikte doğmamakta, bu davranışları içinde buldukları çevre yoluyla öğrenmektedirler. Çalışanlar örgüte girdikleri ilk andan itibaren başlayan sosyalleşme sürecinde diğer çalışanları ve çevrelerini gözleme ve taklit etme yoluyla olumsuz davranışları da öğrenmektedirler.

Sosyal öğrenme teorisine göre çalışanların, diğer çalışanları gözleme ya da model alma sürecinde sergileyecekleri davranışlar normal ya da normal dışı davranışlar şeklinde ortaya çıkabilmekte, bu öğrenme süreci dikkat, hatırlama, davranış oluşturma ve motivasyon olmak üzere dört aşamada gerçekleşmektedir. Bazı normal dışı davranışlar öğrenilse dahi davranışa dönüşme ihtimali bulunmaktadır (Şerbetçioğlu, 2019: 155).

Teori, örgütteki ya da örgüt içindeki belirli bir gruptaki sapmaya dair rol modellerinin grup içerisindeki diğer çalışanları sapma davranışı doğrultusunda etkileyeceğini öne sürmektedir (Appelbaum vd., 2005: 46). Akers (1998)'in çalışmalarının sapma davranışları konusunda iyi bir açıklayıcılığa sahip olduğu ifade edilmektedir. Öğrenme sürecinin, davranışın örgüt kurallarına uyma veya bu kurallardan sapma olarak ortaya çıkışını belirlediği izah edilmektedir (Akers, 1998'den akt. Lee vd., 2004: 18). Çalışan etkileşim halinde olduğu bireylerin sapma davranışlarına yönelik olumlu tanımlamaları benimsemekte ve sapma davranışlarını arzu edilebilir olarak görmektedirler.

Örgütlerin çalışan davranışlarına yönelik tepki ve tutumları, diğer çalışanların da davranışlarını şekillendirmekte, kurallara uyum ya da uyumsuzluk tercihlerini yönlendirmektedir. Örgütlerde önlem adına, kurallara uyumsuzlukta yöneticilerin yaptırımları diğer çalışanlar için caydırıcı olmaktadır. Örgütlerin olumsuz davranışların öğrenebileceğinin ve yönlendirilip kontrol altına alınabileceğinin farkında olmaları gerekmektedir.

4. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Örgütsel sapma davranışı ile ilgili birbirinden farklı isimlendirilen yaklaşımlar bulunmakla beraber, yaklaşımlar sapma davranışına bakış açıları ve sapma davranışının olumsuz yönlerine odaklanmaları açısından benzerlik göstermektedirler. Sapma davranışı ile yaklaşımlar; işyeri saldırganlığı, işyeri sapması, örgütsel sapma, kötü davranış, örgütsel saldırganlık ve şiddet ve zararlı iş davranışları yaklaşımları olarak altı başlıkta ele alınacaktır.

4.1. İŞYERİ SALDIRGANLIĞI YAKLAŞIMI

İşyeri saldırganlığına ilk değinen kişi olarak gösterilen Buss, örgüt içerisindeki saldırganlık davranışlarını "The Psychology of Aggression" isimli kitabında ele almıştır. Yazılı kaynaklarda sapma davranışı teriminin de ilk kez Buss tarafından kullanıldığı görülmektedir (Demir, 2010: 198). Saldırgan davranışların üç farklı boyutta ortaya çıktığından bahsedilmektedir (Buss, 1961'den akt. Gül, 2010: 93). Bunlar; sözlü ve fiziksel, doğrudan ve dolaylı, aktif ve pasif boyutlardır. Baron ve Neuman (1996) da, saldırgan davranışları üç şekilde fakat farklı boyutlarda sınıflandırmaktadırlar. Bu sınıflandırma örgüt içi iletişimin kesilmesi (dedikodu, kötü sözler söyleme ile), amaçlara ulaşmayı engelleyen davranışlar ve açık bir şekilde ortaya konan davranışlar şeklindedir.

Saldırgan davranışların sözlü veya fiziksel ayrımı, davranışın içinde eylem olup olmamasına göre değişmektedir. Sözlü boyutun zarar veren davranışlarında eylemden çok sözlü ifadeler vardır. Saldırgan davranışın doğrudan ya da dolaylı oluşu; aracının varlığına ve mağdurun kendisine yönelik gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine göre farklılık göstermektedir. Doğrudan saldırgan davranış boyutunda zarar doğrudan mağdura verilmektedir; dolaylı boyutunda ise araçlarla mağdurun değer verdiği birey ya da nesnelere zarar görmektedir (mağdurun ailesi, mülkü vb.). Ayrıca saldırgan davranışlar mağdurun performansını olumsuz yönde etkilemeye yönelik yapılıyorsa aktif boyutta, mağdurun bazı işlemlerini yapmasını durdurmaya yönelikse pasif boyutta değerlendirilmektedir (Baron & Neuman, 1996: 163-164). Sınıflandırılan davranışlara yönelik örnekler aşağıda sıralanmaktadır:

- Fiziksel-Aktif-Doğrudan Saldırgan Davranışlar: Başkası konuşurken sözünü kesme, cinayet ve cinsel taciz.
- Fiziksel-Aktif-Dolaylı Saldırgan Davranışlar: Hırsızlık, sabotaj ve örgüt ekipmanlarına zarar verme.
- Fiziksel-Pasif-Doğrudan Saldırgan Davranışlar: Kasıtlı olarak iş yavaşlatma ve hedefteki çalışanla karşılaşınca ortamı terk etme.
- Fiziksel-Pasif-Dolaylı Saldırgan Davranışlar: Toplantılara geç katılma, işi geciktirme ve huzurun korunmasını engelleme.
- Sözlü-Aktif-Doğrudan Saldırgan Davranışlar: Tehdit, bağırma ve hakaret etme.
- Sözlü-Aktif-Dolaylı Saldırgan Davranışlar: Söylenti yayma, dedikodu ve zarar verici bilgilendirme yapma.
- Sözlü-Pasif-Doğrudan Saldırgan Davranışlar: Telefonlara cevap vermeme ve hedefteki çalışana sessiz kalma.
- Sözlü-Pasif-Dolaylı Saldırgan Davranışlar: Hedefteki çalışanın kendisini savunmasını engelleme, hedefteki çalışana ilişkin söylentileri yalanlamama ya da söylentileri destekleme.

Örgütteki sapma davranışlarını işyeri saldırganlığı olarak ifade eden diğer araştırmacılardan Fox ve Spector (1999), bu davranışı örgüte veya çalışanlarına zarar vermek için planlanmış bilinçli yapılan davranışlar olarak tanımlamaktadırlar (Fox & Spector, 1999: 917). Stresin yoğun olduğu örgütsel şartlarda oluşan sapma davranışlarını

sergileyenler örgütü hedef almaktadırlar. Bu tür davranışlara hırsızlık, örgüt mallarına zarar verme, üretim kalitesinde düşüş gibi performansı olumsuz etkileyen davranışlar örnek olarak verilmektedir.

Spector (2011) çalışmasında sapma davranışları konusundaki bütün çalışmalarını derleyerek, sapma davranışlarının örgütsel ve bireysel olmak üzere iki boyutta tanımlanabileceğini ifade etmektedir. Bu boyutları da başkalarına zarar verme, üretimi saptırma, mülke zarar verme, çalma (hırsızlık) ve geri çekilme (soyutlanma) olarak sınıflandırmaktadır (Spector, 2011'den akt. Doğan ve Kılıç, 2014: 121).

4.2. İŞYERİ SAPMASI YAKLAŞIMI

Sapma davranışlarını, kapsamlı olarak inceleyen ilk araştırmacılar Hollinger ve Clark (1982) olmuşlardır. İşyeri sapması yaklaşımında örgütün kabul görmüş kurallarına uyumlu olmayan davranışlar sapma davranışları olarak ele alınmaktadır. Sapma davranışlarından örgüte ve sürece yönelik davranışlar olarak bahsedilmektedir. Hollinger ve Clark (1982: 98) çalışmalarında sapma olarak adlandırılan davranışları iki boyutlu bir çerçevede incelemişlerdir. İlk boyutta örgütü hedef alan davranışlar için ekipman sapması (mülkiyete yönelik), ikinci boyutta ise örgütteki çalışma ilişkilerine yönelik üretim sapması yer almaktadır.

Hollinger ve Clark tarafından yapılan deneysel çalışma ekipman sapması ile üretim sapması arasındaki farklılığı destekleyen bir çalışma olmuştur. Ekipman sapması davranışlarına işverenin mallarını israf etme davranışı girmektedir. Bu davranışlara örnek; hırsızlık, örgüte ait olan ekipmanlara zarar verilmesi ve bu ekipmanların yanlış kullanılması ve israf edilmesidir. Üretim sapması ise, işin yapılışı ile ilgili normları bozan davranışları içermektedir. Bu davranışlara zamanında işe gelmeme (işe geç kalma, uzun molalar) ve iş başında üretimi engelleyen davranışlar (uyuşturucu ve alkol kullanımı, kasıtlı olarak iş yavaşlatma) örnek olarak verilebilmektedir (Gruys & Sackett, 2003: 31). Her iki boyutta da örgüte zarar verici davranışlardan söz edilmektedir.

Mülkiyet ve ekipman sapması olarak yapılan bu sınıflandırmada fiziksel saldırganlık ve cinsel taciz gibi kişilere yönelik gerçekleştirilen sapma davranışlarına yer verilmemiştir (Gültaç, 2019: 11).

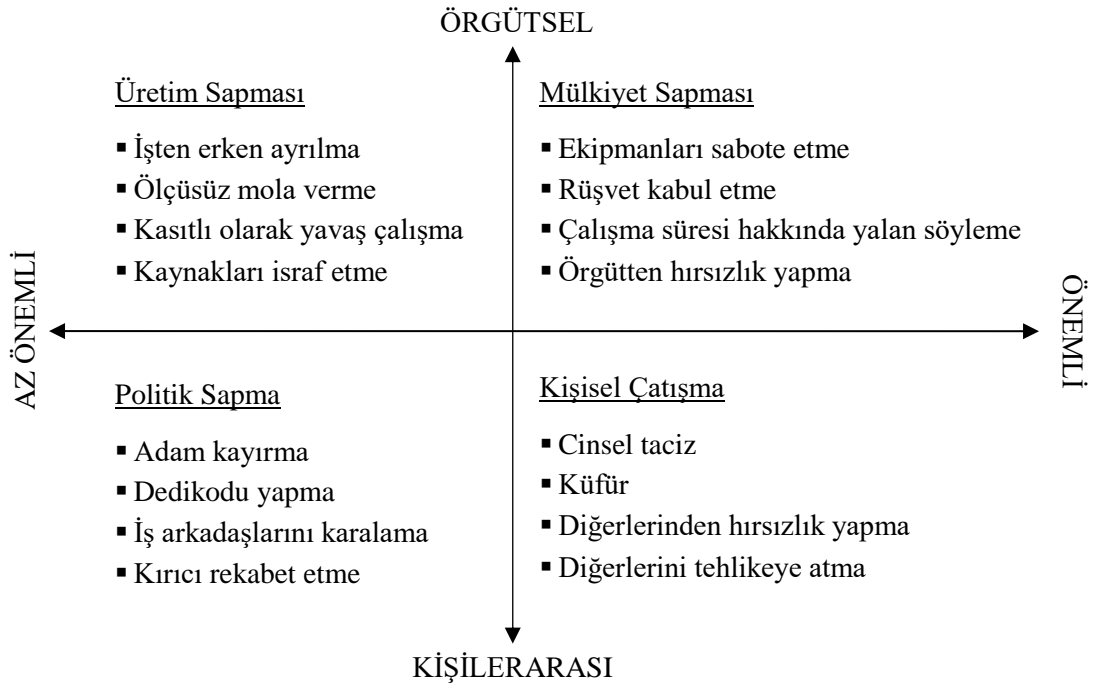
4.3. ÖRGÜTSEL SAPMA YAKLAŞIMI

Hollinger ve Clark (1982)'in yapmış olduğu iki boyutlu çalışma, Robinson ve Bennett (1995)'in sapma davranışları çalışmaları için bütünleştirici bir çerçeve

oluşturduğundan ve iki boyutlu bu çerçevenin onlar için başlangıç noktası olduğundan bahsedilmektedir. Örgütsel sapma davranışlarının yalnız örgüt ile ilgili değil, aynı zamanda örgütte çalışanlarla ilgili olduğunu da düşünen Robinson & Bennett, örgütsel sapma boyutları için kapsamlı bir çalışma yapılabileceğini belirtmişlerdir (Robinson & Bennett, 1995: 558).

Bennett ve Robinson (1995)'un örgütsel sapma davranışları için geliştirdikleri tipoloji Şekil 2'de görülmektedir:

Şekil 2. Örgütte Sapma Davranışının Tipolojisi



Kaynak: Robinson & Bennett, 1995: 565.

Bennett ve Robinson (1995), örgütsel sapma davranışını örgütün norm ve kurallarını ihlal ederek, çalışanların iyi durumlarını tehdit eden kasıtlı olarak yapılan davranışlar olarak tanımlayarak boyutlandırmayı yapmışlardır. Örgüte yönelik sapma davranışları üretim sapması ve ekipman sapmasını; kişiler arası sapma davranışları ise politik sapma ve kişisel çatışmayı kapsamaktadır. Üretim sapması ekipman sapmasına göre; politik sapma da kişisel çatışmaya göre daha az öneme sahiptir.

Tipolojide, daha önceki çalışmalarda değinilmeyen politik sapma ve kişisel çatışma boyutları konu edilmiştir. Bu çalışmaya kadar daha çok örgütsel sapma davranışları üzerinde durulmuşken, bu çalışma ile sapma konusu kişiler arası sapma davranışları dahil edilerek incelenmiştir. Küfür, taciz, adam kayırma, dedikodu gibi davranışlar da sapma davranışları olarak sınıflandırılmıştır.

Oluşturulan bu tipolojinin, örgütsel sapma konusunda geliştirilecek teoriler açısından faydalı olacağı belirtilmektedir. Sınıflandırma, sapma konusunda daha önce birbirleriyle ilişkilendirilmemiş birçok davranışı birleştirme amacı taşımaktadır. Bu şekilde, örgüte yönelik sapma ve kişiler arası sapma davranışları arasında bir köprü kurulmuştur (Robinson & Bennett, 1995: 567).

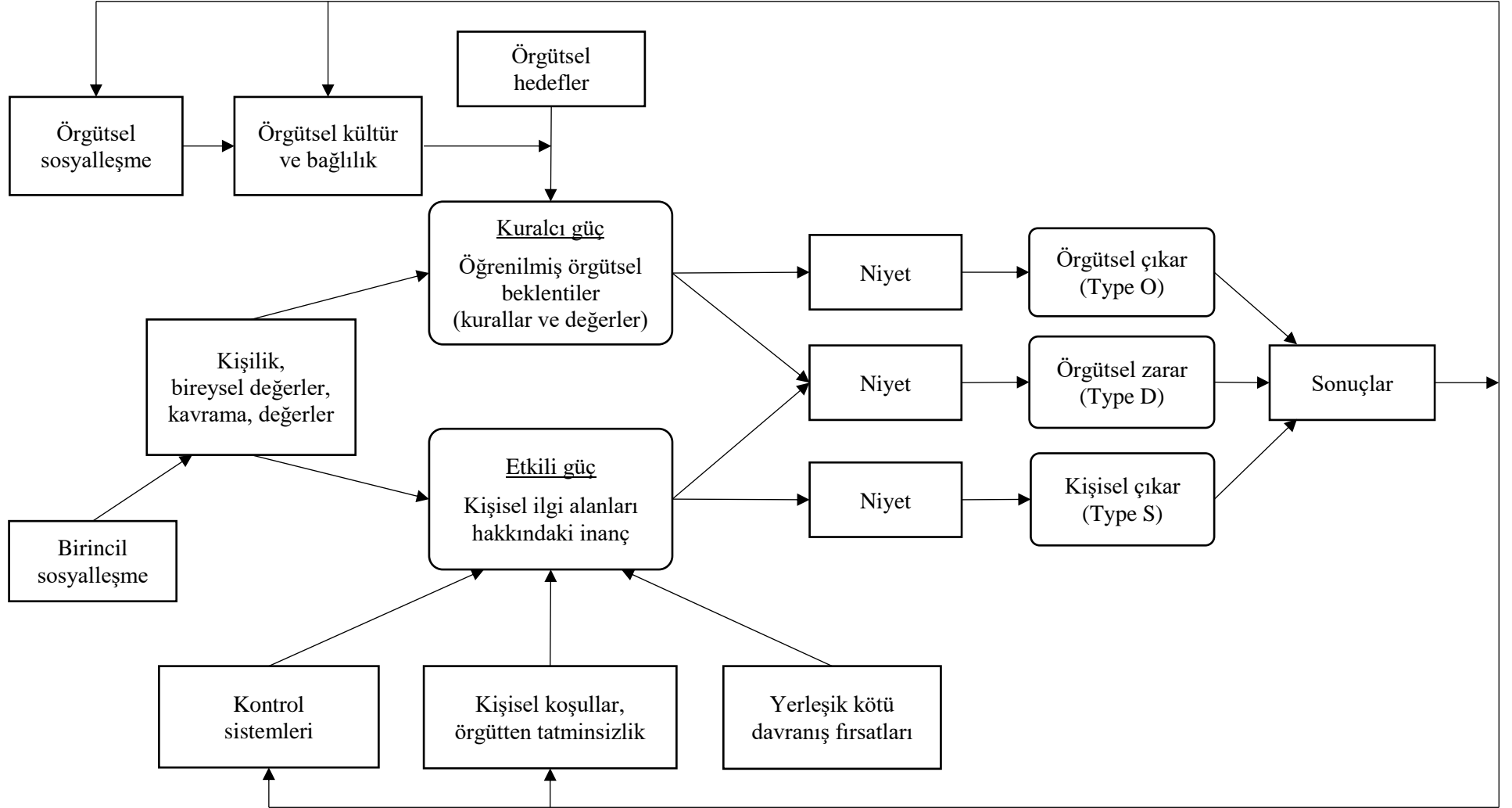
4.4. KÖTÜ DAVRANIŞ YAKLAŞIMI

Vardi ve Wiener (1996), örgütsel sapma konusunu örgütsel kötü davranış olarak ifade etmişler ve kötü davranışı çalışanlar tarafından örgütün norm ve beklentilerine, değerlerine ve kurallarına karşı koyan ya da zarar veren kasıtlı davranışlar olarak tanımlamışlardır. Kötü davranışları üç tipte sınıflandırmışlardır. Bunlar; örgütsel çıkarlara yönelik davranışlar (Type O), zarar verici davranışlar (Type D) ve kişisel çıkarlara yönelik davranışlardır (Type S) (Vardi ve Wiener, 1996: 155).

Kişisel çıkarlara yönelik olan örgütsel kötü davranışlar genellikle örgütte diğer çalışanların mağdur edildiği davranışlardır. Bu davranışların üç hedefinden bahsedilmektedir; bu hedefler yapılan işin kendisi (verileri değiştirmek gibi), örgütün malları, kaynakları, sembolleri ya da kuralları (hırsızlık ve gizli üretim bilgilerini satmak gibi), diğer çalışanlardır (diğer üyelere düşmanlık gibi) (Vardi & Wiener, 1996: 156).

Vardi ve Wiener (1996)'ın örgütsel kötü davranış tipleri ve etkileri konusunda hazırladıkları şema örgütsel sosyalleşme, örgütsel kültür ile bağlılık ve örgütsel hedefleri de içeren bir şema şeklinde olup, bu şema Şekil 3'te görülmektedir:

Şekil 3. Örgütsel Kötü Davranış Yaklaşımı



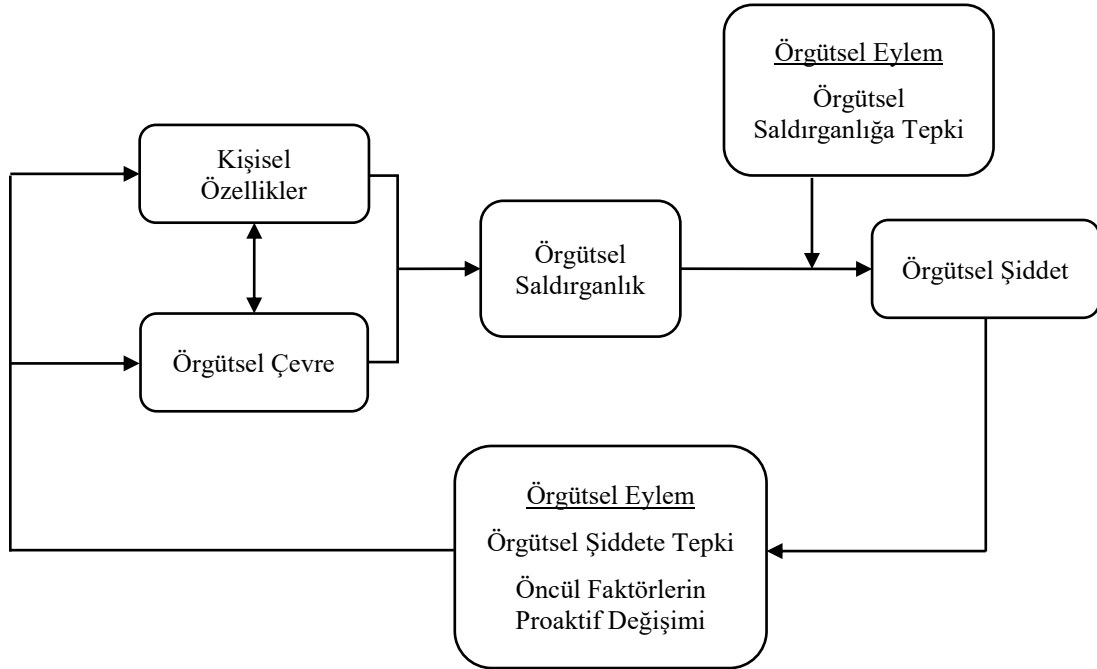
Kaynak: Vardi & Wiener, 1996: 157.

4.5. ÖRGÜTSEL SALDIRGANLIK ve ŞİDDET YAKLAŞIMI

Sapma davranışları konusunda bahsedilecek bir diğer yaklaşım O'Leary-Kelly vd. (1996)'ne aittir. Araştırmacılar örgütün kendine özgü politikaları, prosedürleri, örgüt kültürü gibi özelliklerinin sapma davranışlarına sebep olabileceğinden bahsetmekte ve sapma davranışını örgütsel saldırganlık ve örgütsel şiddet şeklinde iki boyutta incelemiştir. Örgütsel saldırganlığı, örgütsel hedeflere içeriden ya da dışarıdan yapılan zararlı ve tahrip edici davranışlar olarak; örgütsel şiddeti örgüt çalışanlarına ya da ekipmanlarına zarar verme şeklinde ifade etmektedirler.

O'Leary-Kelly vd. (1996: 233), geliştirdikleri modelde örgüt içerisinde gerçekleşen olumsuz eylemler; örgütsel saldırganlığa ve örgütsel şiddete tepki olarak yer verilmektedir. Örgütsel saldırganlık, kişisel özelliklerden ve örgütün çevresinden etkilenmekte ve örgütsel davranışlardan aldığı tepkilerle örgütsel kaynaklı şiddete dönüşmektedir. Örgütsel saldırganlık modeli Şekil 4'te görülmektedir:

Şekil 4. Örgütsel Saldırganlık Modeli



Kaynak: O'Leary-Kelly vd., 1996.

Sapma davranışlarına maruz kalan çalışanlarda moral, motivasyon ve çalışma sürelerinde düşüşe, verimliliğin azalmasına ve stres artışına sebep olduğu ifade edilmektedir (O'Leary-Kelly vd., 1996: 229). Saldırganlık ve şiddet gibi sapma davranışlarını önlemek için zararlı olabilecek davranışların ortaya çıkarılması ve saldırı girişimlerinin gerçekleşmesini engelleme tutumları sıralanmaktadır.

4.6. ZARARLI İŞ DAVRANIŞLARI YAKLAŞIMI

Sackett (2002) ile Gruys ve Sackett (2003), örgütsel sapma davranışlarından zararlı iş davranışları olarak bahsetmekte ve zararlı iş davranışlarını çalışanın, bulunduğu örgütün yasal çıkarlarına karşı kasıtlı olarak gerçekleştirdiği olumsuz davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Bu davranışların olası sonuçları olmasına rağmen, davranışın kendisine dikkat çekmektedirler.

Araştırmacılar zararlı iş davranışlarını 11 kategoride sınıflandırmışlardır. Bu davranışlar hırsızlık ve hırsızlıkla ilgili davranışlar, mala zarar verme, bilgiyi kötüye kullanma, zaman ve kaynakları kötüye kullanma, iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uyulmaması, işe devamsızlık, düşük iş kalitesi ortaya koyma, alkol, uyuşturucu kullanımı, uygunsuz sözlü davranışlar ve uygunsuz fiziksel davranışlardır (Gruys & Sackett, 2003: 34-35).

Gruys ve Sackett (2003: 40), zararlı iş davranışlarını, kişisel-örgütsel boyut ve göreve yönelik boyut olarak iki boyuta ayırarak incelemektedirler. Kişisel-örgütsel boyut, çalışana ve örgüte yönelik sapma davranışlarından; göreve yönelik boyut ise iş ile ilgili sapma davranışlarından oluşmaktadır. Bu sınıflandırmanın Robinson & Bennett (1995)'in yaptığı iki boyutlu sınıflandırmadan farklı olduğu; kişisel-örgütsel boyutun Robinson ve Bennett'in ortaya koyduğu boyutlandırmasına karşılık geldiği ancak diğer boyutun karşılığının olmadığı belirtilmektedir.

Örgütsel sapma davranışları ile ilgili yaklaşımlara yönelik yapılan araştırmalar ve bulgularına ilişkin yorumların özeti Tablo 1'de örgütsel sapma türleri şeklinde yer almaktadır:

Tablo 1. Örgütsel Sapma Türleri

Kavram	Araştırmacılar	Tanımlama	Boyutlar
İşyeri Sapması	Hollinger & Clark (1982)	Örgütün kaynaklarına zarar verme	Ekipman sapması (mülkiyete yönelik) ve üretim sapması
İşyeri Saldırganlığı Yaklaşımı	Buss (1961)	Saldırgan davranışların üç farklı boyutta ortaya çıkması	Sözlü ve fiziksel, doğrudan ve dolaylı, aktif ve pasif
	Fox & Spector (1999)	Örgüte veya çalışanlarına zarar vermek için planlanmış ve bilinçli yapılan davranışlar	Örgütsel ve bireysel; başkalarına zarar verme, üretimi saptırma, mülke zarar verme, çalma ve geri çekilme
Örgütsel Sapma Yaklaşımı	Bennett & Robinson (1995)	Örgütün norm ve kurallarını ihlal etme, çalışanların iyi durumlarını tehdit etme	Kişiler arası ve örgütsel
Kötü Davranış Yaklaşımı	Vardi & Wiener (1996)	Örgütün norm ve beklentilerine, değerlerine ve kurallarına karşı koyma/zarar verme	Kişisel çıkarlara yönelik davranışlar, örgütsel çıkarlara yönelik davranışlar ve zarar verici davranışlar
Örgütsel Saldırganlık ve Şiddet Yaklaşımı	O'Leary-Kelly vd. (1996)	Örgütsel hedeflere içeriden ya da dışarıdan yapılan zararlı ve tahrip edici davranışlar olarak/örgüt çalışanlarına ya da ekipmanlarına zarar verme	Saldırganlık ve şiddet
Antisosyal Örgütsel Davranış	Giacalone & Greenberg (1997)	Örgüte, örgütün çalışanlarına veya paydaşlarına zarar verme veya zarar vermeyi amaçlama	Saldırganlık, ayrımcılık, hırsızlık, sabotaj, taciz
İşyerinde Kaba Davranış	Anderson & Pearson (1999)	Kaba ve saygısız düşük şiddetli sapma davranışları	Zorbalık, duygusal taciz ve yıldırma
Zararlı İş Davranışları Yaklaşımı	Gruys & Sackett (2003)	Örgütün yasal çıkarlarına karşı kasıtlı olarak gerçekleştirilen olumsuz davranışlar	Kişisel-örgütsel ve göreve yönelik boyutlar

Kaynak: Tablo tez yazarı tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel sapma türleri, örgütün çıkarlarına zarar verme, kasıtlı olarak yapma, örgüt içerisindeki çalışanı ya da ekipmanı hedef alma ve kuralları ihlal etme konularında benzer yaklaşımlarda bulunmuşlar, ortaya koydukları boyutlarda farklılıklar göstermişlerdir. Ortaya konulan örgütsel sapma boyutları, bu çalışmada örgüte yönelik ve kişiler arası sapma davranışları olarak incelenecektir.

5. ÖRGÜTSEL SAPMANIN BOYUTLARI

Örgütsel sapma davranışları daha önceki başlıkta ifade edildiği gibi, farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlara ayrılarak incelenmiştir. Bu çalışmada Robinson ve Bennett (1995)'in yaptıkları boyutlandırma temel alınmıştır. Araştırmanın değişkenleri belirlenirken örgütsel sapmanın boyutları adı geçen yazarların geliştirdikleri tipolojiye dayanarak iki boyut olarak ele alınmıştır. Araştırmacılar bahsedilen iki boyutu kendi içinde iki gruba ayırarak incelemişlerdir. Şekil 5'te görülen bu alt boyutlar örgüte yönelik sapma ve kişiler arası sapma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Şekil 5. Örgütsel Sapmanın Boyutları

Örgütsel Sapma	Az önemli	Önemli
Örgüte yönelik sapma	Üretim Sapması	Mülkiyet Sapması
Kişiler arası sapma	Politik Sapma	Kişisel Çatışma

Kaynak: Robinson & Bennett, 1995: 565.

Kurallara uyma, devam gibi dürüstlük davranışları daha çok örgüte yönelik sapma ile, başkaları için işle ilgili sorunları önlemeye yönelik olan örgütsel vatandaşlık davranışı gibi nezaket davranışları ise daha çok kişiler arası sapma ile ilgili olarak gösterilmektedir (Appelbaum vd., 2005: 51). Çalışanın algıladığı haksızlık ya da kötü tutumlar için örgütü sorumlu tutması durumunda örgüte yönelik sapma davranışları; bireyleri sorumlu tutması durumunda ise kişiler arası sapma davranışları ortaya çıkmaktadır (İyigün, 2012: 49).

5.1. ÖRGÜTE YÖNELİK SAPMA DAVRANIŞLARI

Sapma davranışlarında hedef örgüt ise bu davranışlar örgüte yönelik sapma olarak sınıflandırılmaktadır. Örgüte yönelik sapma davranışları önem derecesinin düşük veya yüksek olmasına göre kendi içinde mülkiyet sapması ve üretim sapması olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Robinson & Bennett, 1995: 565-566).

Üretim sapması davranışları örgüt açısından düşük önem arz eden davranışlardır. Bu davranışlar, ortaya konan işin miktarına ve kalitesine zarar verme amacı taşımaktadır.

Örgütten erken ayrılma, molalar konusunda ölçülü olmama, kasıtlı olarak yavaş çalışma ve örgüt kaynaklarını israf etme üretim sapması davranışlarına örnek olarak verilmektedir. Robinson ve Bennett (1995), bu boyutun Mangione ve Quinn (1974)'nin az yapmak veya hiç yapmamak olarak ifade ettiği ve Hollinger ve Clark (1982)'in üretim sapması olarak ortaya koyduğu kavram ile benzer olduğunu belirterek, başarı için gerçekleştirilecek işin asgari kalitesini ve miktarını belirleyen normlara zarar veren davranışlar olarak tanımlamışlardır.

Üretim sapması davranışlarına örnek vermek amacıyla süpermarket çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırmanın anket sonuçlarına göre, süpermarket çalışanlarının yüzde 29'u iyi oldukları halde işe gelmeyerek hastalandıklarını açıklamışlardır. Araştırma sonucunda gecikme ile devamsızlık birbiriyle yakından ilişkili çıkmıştır. Bu tür çalışanlar aynı zamanda dakik olmayan ve zamanı yönetemeyen çalışanlar olarak gösterilmektedir (Rogojan, 2009: 14). Bu çalışmada üretim sapması olarak yorumlanan davranışların örgüte yansımaları da ortaya çıkmıştır.

Üretim sapması davranışlarında, örgüt içerisinde yapılan işlere doğrudan engel olma vardır. Çalışanların kendi çıkarlarını korumaya çalışması sonucu üretim sapması davranışları oluşmaktadır. Tipolojide örgüt açısından az önemli davranışlar olarak gösterilmelerine rağmen, üretim maliyetlerinde artışa sebep olma ihtimalinden dolayı örgüt için dikkate alınması gereken davranışlardır. Üretim sapması ile ilgili sapma davranışlarından bazıları şu şekilde sıralanmaktadır: Çalışanların izinsiz ve sürekli olarak işe geç gelmeleri veya işten erken ayrılmaları, fazla mola vermeleri, bilinçli olarak işlerini yavaşlatmaları, güvenlik tedbirlerine dikkat etmeyerek ya da bilerek uymamaları sonucu kendilerini tehlikeye atmaları, çalışmak yerine başka işlerle uğraşmaları, gerekmediği halde fazla mesai yaparak çok çalışıyor izlenimi oluşturmaları, mesai içerisinde alkol ya da uyuşturucu madde kullanımı gibi zararlı maddelerin tüketimini yapmaları, kişisel görüşme ya da sohbetlerini sürekli mesai saatleri içerisinde yapmaları, yöneticinin bulunmadığı ortamlarda çalışmayı durdurmaları (Robinson & Bennett, 1995; Demir ve Tütüncü, 2010; Akyüz, 2016; Gültaş, 2019).

Örgüte yönelik sapmanın bir diğer boyutu olan mülkiyet sapması ise; örgüt açısından yüksek önem arz eden davranışlardır. Robinson ve Bennett (1995), mülkiyet sapması davranışlarını çalışanların izinsiz olarak örgütün maddi mülküne veya varlıklarına zarar verdiği durumlar olarak ifade etmektedirler. Robinson ve Bennett

(1995)'in kullandığı bu boyut, Holinger ve Clark (1982)'in sapma davranışını ayırdığı iki boyuttan birisi olan mülkiyet sapması ile de bağlantılıdır.

Örgüt ekipmanlarının dikkatsizce kullanımı, rüşveti kabul etme, örgütten hırsızlık yapma vb. davranışlar bu davranışlara örnek olarak verilmektedir. Örgütün mallarını israf etme davranışları bu gruptaki davranışlar arasında yer almaktadır. Mülkiyet sapması örgütlere zarar vermekte ve sonuçları oldukça ağır olmaktadır (Rogojan, 2009: 14). Verimlilik için de olumsuz sonuçları olabileceği düşünülmektedir, çünkü ekipman değiştirilene kadar çalışma yapılamayacaktır. Mülkiyet sapması olarak sergilenen davranışlara örnekler şunlardır: Örgüt mallarının sabote edilmesi veya kötü kullanılması, çalışma başında bilerek hata yapılması, makinelerin bilinçli yanlış kullanımı, yapılan hataların gizlenmesi ve kimseye bildirilmemesi, örgüt mallarının çalınması veya örgüt dışına çıkartılması, rüşvetin kabul edilmesi, kesilen fatura veya makbuzların üzerinde oynamalar yapılması, sahte evrak düzenlenmesi (Hollinger & Clark, 1982; Robinson & Bennett, 1995; Yalap, 2016; Türkkaş Anasız, 2016).

5.2. KİŞİLER ARASI SAPMA DAVRANIŞLARI

Kişiler arası sapma davranışları; örgüt çalışanları arasındaki bireysel ilişkilerden ortaya çıkmaktadır. Robinson ve Bennett (1995)'ten önce yapılan çalışmalarda sapma davranışlarında kişiler arası boyutun dikkate alınmadığı görülmektedir. Kişiler arası sapma davranışları, örgütte bulunan çalışanların birbirleri ve yöneticileri ile arasında gerçekleşen olumsuz davranışları ifade etmektedir. Çalışma ortamında kötü niyete dayanan davranışlar sergilenmektedir. Çalışanların sosyal çevresindeki denge bozulmakta; çıkar çatışmaları, gruplaşmalar vb. durumlar ortaya çıkmaktadır. Kişiler arası sapma davranışları önem derecesinin düşük veya yüksek olmasına göre kendi içinde politik sapma ve kişisel çatışma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Robinson & Bennett, 1995: 565-566).

Politik sapma davranışları örgüt açısından düşük önem arz eden davranışlar olup, kişiler arası daha ılımlı ve daha yumuşak davranışlar olarak gösterilmektedirler. Bu tür sapma davranışları içerisinde adam kayırma, çalışanların dedikodu yapması, herhangi bir durumda çalışma arkadaşlarını suçlama ve çalışma ortamında yararsız rekabet içerisinde bulunma gibi davranışlar bulunmaktadır.

Politik sapma davranışları; çalışanların belirli paydaşlara (müşteri, çalışan, tedarikçi vb.) imtiyazlı davranması ve bu durumun diğerleri için dezavantaj oluşturmasını

da içermektedir. Politik sapma davranışı; tercih edilen müşterilere indirim, örgüt sınırlarını riske atma, dedikodu davranışlarını da kapsayabilmektedir. Bu tutumların değişken hizmet kalitesi, memnuniyetsizlik ve haksızlık algısı gibi sonuçlar yaratması sebebiyle örgüte maliyet olarak yansıyabileceğinden bahsedilmektedir (Litzky vd., 2006: 92). Politik sapma davranışlarının olduğu durumlar şunlardır: Çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri hakkında dedikodu yapması, çalışanların örgüt imajını etkileyecek olumsuz söylentiler yayması, çalışanların müşterilerin önünde dengesiz davranışlarda bulunmaları, çalışanların örgütün gizli bilgilerini paylaşmaları, bazı çalışanların yöneticiler ya da patronlar tarafından kayırılması, yöneticilerin kendi hatalarını çalışanlara yüklemesi, çalışanların diğer çalışma arkadaşları önünde küçük düşürülmesi, çalışanlardan sürekli başka işler istenmesi, çalışanın başka iş arkadaşının hatası sebebiyle suçlanması (Robinson & Bennett, 1995; Demir, 2009; Sezici, 2014; Bayın ve Terekli Yeşilaydın, 2014).

Kişisel çatışma davranışları ise, daha zarar verici davranışlardır ve örgüt açısından yüksek önem arz etmektedir. Kişisel çatışmada düşmanca ve saldırgan davranışlar vardır. Bu sapma hem örgütün itibarına zarar vermekte hem de hedeflenen kişiler üzerinde olumsuz sonuçlar yaratmaktadır (Litzky vd., 2006: 93). Cinsel taciz ve sözlü istismar, çalışma arkadaşlarına yönelik hırsızlık ve çalışma arkadaşlarını tehlikeli durumlara atma gibi davranışları içermektedir. Kişiler arasında görülen sapma davranışlarının listesi şu şekildedir: Çalışanların sözlü olarak taciz edilmesi (alay etme, uygunsuz şakalar, küfür vb.), çalışanlara yönelik cinsel taciz durumları, sebepsiz yere işten çıkarmalar, çalışanların birbirlerine yönelik olumsuz tutumları (küçük düşürücü sözler, rahatsız edici bakışlar, tekmeleme, omuz atma gibi davranışlar gibi), müşterilere yönelik saygısız davranışlar, sebepsiz yere çalışanların ücretlerinin ödenmemesi, sorumsuz davranışlar nedeniyle çalışma arkadaşlarının tehlikeye atılması, iş arkadaşlarının eşyalarının çalınması (Robinson & Bennett, 1995; Demir, 2009; Yalap, 2016)

Kişiler arası sapma davranışları, çalışanların örgüt içindeki günlük rutin faaliyetlerinde gerçekleşmekte ve sık sık verdikleri duygusal tepkileri ile meydana gelmektedir. Bu tür sapma davranışlarını oluşturan üç temel unsur; çalışanların kişisel özellikleri, sosyal ve kişiler arası faktörler ve örgüt tarafından ortaya çıkan faktörler olarak sıralanmaktadır (Peterson, 2002: 49).

6. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI

Örgütsel sapma davranışlarının örgütler ve çalışanlar üzerinde etkileri bulunmaktadır. Örgütsel sapma davranışları, çalışanlarda öncelikle uyumlu davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır (Kızıldağ, 2013: 73). Uyumlu davranışların sonucunda uyumsuzlukla karşılaşan ve uyumsuzluklarla baş edemeyen çalışan sapma davranışına yönelmektedir.

Örgütsel sapma davranışlarının hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olduğu gibi, bu tarz davranışlar hem çalışanları hem de örgütleri etkilemektedir. Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında, sapma davranışlarının daha çok olumsuz sonuçlarının örgüt için ortaya çıkardığı etkilerin araştırma konusu olduğu görülmektedir. Sapma davranışlarının problem olarak algılanmasından dolayı ortadan kaldırılması, azaltılması ya da kontrol edilmesi gerektiği yönünde araştırmalar yapılmaktadır.

Sapma davranışlarının hem çalışanlar üzerinde (fiziksel, psikolojik veya davranışsal) hem de örgütler üzerinde (doğrudan veya dolaylı) bir takım etkileri bulunmaktadır. Sapma davranışlarının örgüt için oluşturduğu etkilerden birisi de maliyet konusudur. Dunlop ve Lee (2004) çalışmalarında, pek çok araştırmacının sapma davranışlarının örgütün genel etkinliği üzerinde önemli negatif etkileri olduğunu kabul ettiklerinden bahsetmektedirler. Bourke (1994), örgütte yapılan hırsızlıkların örgüte maliyetinin yıllık 10 ile 120 milyar dolar arasında olduğunu ileri süren kanıtlar olduğunu aktarmaktadır (Bourke, 1994'ten akt. Dunlop & Lee, 2004: 69). Örgütsel sapma davranışı olarak hırsızlık veya ekipmanların sabote edilmesi sebebiyle, karşılanması gereken masraflar, yapılacak onarımlar ve bu durumların verimliliğe etkisi örgüte maliyet olarak yansımaktadır. Sigorta kayıpları, itibar kaybı ve halkla ilişkiler giderleri, tekrarlayan işlerden yaşanan kayıplar, çalışan tazminatları ve iş devir hızında artış sapma davranışlarının sebep olduğu diğer maliyetler olarak gösterilmektedir (Appelbaum vd., 2005: 46).

Bahsedilen maliyetlerin yanında örgütlerin, sapma davranışları olarak yorumlanan örgüt ile ilişkili bilgi, belge ve kayıtların yanlış kullanılması veya örgüt dışı kişilerle paylaşılması, bilginin kötüye kullanılması, örgüt ekipmanları ve kaynaklarının kişisel çıkarlar için sabote edilmesi vb. durumlarının oluşturacağı maliyetlere de katlanması gerekmektedir.

Sapma davranışlarının etkilerinden bir diğeri davranışa maruz kalan mağdurda oluşturduğu etkilerdir. Sapma davranışları örgüt içerisinde sosyal adaletsizlik, ayrımcılık ve kişiler arası şiddet gibi tutum ve davranışların artmasına sebep olmaktadır (Robinson & Bennett, 1995: 566). İşe gelmeme, mesai saatlerini boşa harcama ya da ihmal etme, işi yavaşlatma, işe devamsızlık gibi sapma davranışlarında, örgütün uygulayacağı politikalar adalet ve ayrımcılık konularında çalışanların algısını şekillendirecek, oluşan algı mağdurun tutum ve davranışlarını etkileyecektir. Bu durumlar mağdurun psikolojik ve fiziksel durumlarında değişimler ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Mağdurun örgütsel bağlılığının azalması, örgüte karşı yabancılaşmaya başlaması, fiziksel ve psikolojik değişimlerden dolayı verimlilik ve üretkenlikte düşüş gibi sonuçlarla karşılaşılabilir (İyigün, 2011: 65).

2003 yılındaki çalışmalarında Bennett ve Robinson, örgütsel sapmanın tüm örgütlerde her gün oldukça kötü sonuçlar doğurduğunu savunmaktadırlar. Özellikle çalışanların işten ayrılma niyetinin artması, stres kaynaklı sağlık sorunları, üretimde ve performansta düşüş, işten kaytarma, çalışanın kendine olan güveninde azalma, korku, işten ayrılma gibi doğrudan etkilerinin yanında, sigorta kayıpları, örgüt itibarının düşmesi ve çalışanlarda moralsizlik gibi dolaylı maliyetlerin de sorunu artırdığına değinmektedirler. Örgütsel sapma davranışının, örgütlerde uyarıcı görevinin olduğunun ve gelecekte karşılaşılacak problemlerle ilgili önceden haber verdiğinin kabullenilmesi gerekmektedir (Avcı vd., 2007: 3). Sapma davranışlarını doğrudan etkilediği ifade edilmese de, iş tatmini yüksek olan çalışanların örgüte zarar vereceği için sapma davranışlarından kaçındıkları kabul edilmektedir (İyigün, 2012: 45).

Örgütsel sapma davranışlarının sonuçlarının kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır, çünkü sapma davranışları karar alma, verimlilik ve finansal maliyetler dahil tüm örgüt seviyelerini etkileyebilmektedirler (Rogojan, 2009: 8). İş rutinlerinin bozulmasına neden olmanın ötesinde, kalıcı örgütsel sapma atmosferi çalışanlarda korku hissi, artan endişe ve duygusal stres yaratabilmektedir (Wardlaw, 2015: 32). Örgütte sapma davranışlarının yol açtığı iş çatışması, bir ekibin dikkatini işten uzaklaştırabilen ve bu dikkat eksikliği grup içi iletişimin ve grubun etkinliğinin azalmasına sebep olabilmektedir. Sutton (2008) sapma gibi davranışların örgüte maliyetini hesaplarken dikkate alınması gereken başlıkları aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- İşe ilginin azalması, azalan psikolojik güvenlik ve korku atmosferi, motivasyon ve enerji kaybı, stres kaynaklı psikolojik ve fiziksel hastalıklar, zihinsel yetenekte olası düşmeler, devamsızlık, kurbanın da zamanla sapma davranışına yönelimi, yeni iş arayışı gibi mağdurların ve tanıkların gördükleri zararlar.

- Sapma davranışına yönelenlerin; çalışanların onlardan uzak durmaya çalışması, örgütte dışlanmaları, küçük düşürülmeleri, iş kayıpları, kariyerlerinin uzun vadede zarar görmesi nedeniyle çektikleri acılar.

- Sapma davranışlarını engelleme ve kontrol etme sebebiyle harcanan zaman, mağduru yatıştırmak için harcanan zaman, departmanları yeniden düzenleme, iş devrinden dolayı işe alımların ve eğitimlerin yeniden yapılması, sorumlulukların yerine getirilmesinde azalma ve artan sıkıntı gibi yönetim açısından oluşan kötü sonuçlar.

- Aldırılacak yeni eğitimler, şikayet ve dava durumlarında yapılacak masraflar, tazminat ödemeleri, danışman ve yönetim koçlarına ödenecek ücretler, sağlık sigortası masrafları gibi insan kaynakları masrafları.

- Kurulu düzenin bozulması, yeni ve yaratıcı düşüncelerin azalması, işbirliği ve uyumda azalma, vatandaşlık davranışlarının azalması, çalışanların örgüte yönelik intikam duygusu geliştirmesi ile bunun maliyeti, örgüt dışındaki ilişkilerin bozulması ve işbirliğinin zedelenmesi gibi örgüte yansıyan olumsuz etkiler.

Karşılaşılan olumsuz durumlar birbirinden bağımsız gibi görünmemektedir. Çalışanın kendisine sıkıntı oluşturan durumlar örgüte ve diğer mesai arkadaşlarına da zarar vermektedir. Bir sapma davranışının sonucu başka bir sapma davranışına neden olabilmektedir.

Literatürde örgütsel sapma davranışlarının olumsuz sonuçlarının yıkıcı taraflarının yanında, bu davranışların yapıcı sonuçları olabileceğinden de bahsedilmektedir. Vardi ve Wiener (1996) örgütlerde yanlış davranışlar üzerine yaptıkları araştırmalarında, sapma davranışının yapılan yargılamaya ve sahip olunan bakış açısına göre iyi ya da kötü olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedirler. Örgütün değişen çevreye uyum sağlaması ve ayakta kalabilmesi için bir takım uyumsuzlukların veya fedakarlıkların yaşanması gerekebilmektedir. Olumsuz davranışlar, çalışanları ortak çıkarları doğrultusunda yöneltme, örgütlere ikazda bulunma, tetikte bir sistem oluşturma gibi olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Robbinson & Bennett, 1995: 567). Warren (2003) sapma davranışlarını yapıcı ve yıkıcı olmak üzere ikiye ayırmış; bu doğrultuda

Griffin ve Lopez (2005) yapıcı sapma davranışlarını uygun politikalar geliştirerek, uygunsuz politikaların ilerlemesini engelleyen davranışlar; yapıcı sapma davranışlarını amaçlarla uyumlu olmayan diğer çalışanlara sözlü, duygusal, fiziksel, politik ve/veya sosyal olarak zarar veren davranışlar olarak açıklamışlardır.

Olumlu sapma davranışının övgüye değer olduğu ve sonuçları ne olursa olsun iyi niyetli davranışlara odaklandığı ifade edilmektedir (Rogojan, 2009: 10). Yapıcı sapma davranışları, önemli örgütsel normları ihlal eden ancak örgütün, çalışanların veya her ikisinin de refahına katkıda bulunan gönüllü davranışlar olarak tanımlanmakta ve bu tür davranışların üç kategoride gruplanabileceği ifade edilmektedir (Galperin & Burke, 2006: 333):

Yenilikçi Örgütsel Yapıcı Sapma: Yenilikçi davranışları ve örgüte yardımcı olmak için alışılmadık yolları kapsamaktadır. Bu tür davranışlar günlük prosedürleri gerçekleştirmek için yenilikçi yollar aramayı ve sorunlara yaratıcı çözümler geliştirmeyi içermektedir.

Meydan Okuyan Örgütsel Sapma: Örgütün mevcut normlarına meydan okunmasından ve örgüte yardımcı olmak için kuralların çiğnenmesinden bahsetmektedir. Çalışanın işini gerçekleştirmek için kuralları çiğnemesi ve esnetmesi ile müşterinin problemini çözmek için örgüt prosedürlerinin ihlal edilmesi bu gruptaki davranışlara örnek olarak verilmektedir.

Kişiler Arası Yapıcı Sapma: Emirlere uyulmamasının ya da diğer çalışanlara yanlış bilgi aktarımının örgüt için olumlu bir değişim yaratması gibi davranışları içermektedir.

Örgütsel sapma davranışları ister olumlu ister olumsuz olarak yorumlansın, örgütü ve çalışanları örgütün amaçlarından uzaklaştırdığı için kontrol edilmesi gereken davranışlardır. Özellikle olumsuz sapma davranışlarının yıkıcı sonuçları sebebiyle, bu tür davranışları etkileyecek ve kontrol edebilecek değişkenlerin araştırılması gerektiği düşünülmektedir.

7. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞINI KONTROL ETME YÖNTEMLERİ

Örgütsel sapma davranışlarının olumsuz etkilerinden örgütlerin korunması gerektiği ortadadır. Örgütsel sapma davranışlarının görüldüğü örgütleri zehirlenen örgütler olarak tanımlayan Appelbaum ve Shapio (2006), bu örgütlerin düşük performansa, zayıf karar alma sistemine, düşük çalışan memnuniyetine ve normal iş

yükünde bile yüksek strese mahkum olacaklarından bahsetmektedirler. Zehirlenen örgütlerde uzun dönemde oluşacak verimsizlik ve artan sıkıntılar göz önüne alındığında, sapma davranışlarının en aza indirilmesi gerekmektedir.

Sapma davranışının her örgütün kendisine özgü olduğu tekrar vurgulanacak olunursa, bu tür davranışları kontrol etme ya da önleme noktasında etkili olacak değişkenler de farklı olacaktır. Bu kısımda literatürde sapma davranışlarını önleyecek/kontrol edecek durumlara genel olarak değinen çalışmalara yer verilecektir.

Örgütsel sapma davranışlarının en aza indirilmesi konusunda Spector ve Fox (2002) tarafından önerilen tutum ve davranışlar bulunmaktadır. Performans üzerindeki kısıtlamaları en aza indirmek, iş özerkliğini arttırmak, iş stresini azaltmak, adil ve uygulanabilir prosedürler oluşturmak ve psikolojik sözleşmeyi yerine getirmek sapma davranışları sürecinde uygulanması tavsiye edilen tutum ve davranışlar olarak gösterilmektedir. Aynı düşüncelerden hareketle, yöneticinin çalışanlarına yönelik sürekli olarak geri bildirim, izleme ve kontrol faaliyetleri yürütmesinin, örgütsel sapma davranışlarının azaltılması ya da kontrol edilebilir düzeyde tutulması beklentisini karşılayacağı belirtilmektedir (Bayın ve Terekli Yeşilaydın, 2014: 96).

Howald vd. (2018), örgütsel sapma davranışını etkileyen pek çok sebep olduğunu belirtmekte, çalışmalarında bu sebeplerden aşağıda sıralanan dört tanesi ile ilgili caydırıcı ve önleyici önerileri sıralamaktadırlar:

Stres Faktörleri: Olası stres faktörlerinin sürekli araştırılması; tespit edilen stres faktörlerinin güncellenen iş tanımları ile uzaklaştırılması; performans değerlendirme prosedürlerinin iletişime açık olması; çalışanlara daha fazla kontrol alanı sağlanması.

Örgütsel Adalet: Adalet algılarını değerlendirmek için çalışanlarla anketler, odak grupları veya gayri resmi görüşmeler yapılması; fikirlerini ve endişelerini dürüstçe ifade eden çalışanlara karşı ceza veya olumsuzluktan kaçınılması; çalışanları seçme, terfi, ödüllendirme ve disipline etme konularında açık prosedürlerle adil olunması; süreçleri gözlemlene adına temsil komitesi oluşturulması ve karar alma aşamalarına çalışanların dahil edilmesi; süreçle uyumlu etik davranışların ödüllendirilmesi.

Sosyal İlişkiler: Liderlerin etik davranışları ile örnek olması; işe alım ve terfilerde çalışanın özgeçmişinin araştırılması; çalışanların çalışma arkadaşlarının sapma davranışlarını raporlayabilmesi için sistem kurulması; sapma davranışlarının sonucunda

istenen etik davranışların ana hatlarını ortaya koyan açık politika ve prosedürler uygulanması; etik davranışla ilgili grup temelli teşvikler sağlanması.

Çalışan ile İlgili Belirleyiciler: Sapma davranışını önlemeye yönelik işe alım sürecine yönelik tedbirlerin alınması; performansı ve muhtemel sapma davranışlarının olasılığını tahmin etmek için kişilik değerlendirmelerinin kullanılması; etik dışı davranışları en aza indirmek için çalışanların gruplar halinde çalışma veya gözetim sistemleri kurma olasılıklarının araştırılması.

Rogojan (2009: 62-67)'nin örgütsel sapma ile ilgili çalışmasında belirtilen örgütsel sapma davranışlarını kontrol etme/önleme sürecinde etkili olabilecek değişkenler aşağıda sıralanmıştır:

- Etik Bir Örgüt Kültürünü Teşvik Etmek: Net bir örgüt kültürü veya görev bildirimi oluşturma; üst düzey yöneticilerin davranışlarının istenen ahlaki iklimi yansıtması.

- Etik Liderlik: Liderin etik lider olmaması durumunda; liderlerin sapma davranışlarına yönelmeleri ve bu liderlerin rol model olarak görülmesi; çalışanların liderlerini takip ederek sapma davranışları göstermeleri; çalışanların liderlerinin etik yargılarını fark ediyor olması, ahlaki çalışan-ahlaki yönetici felsefesi.

- Danışman: Çalışanların zarar görmemesi için gönüllü olarak onların üzüntü ve öfkesinin paylaşılması.

- Eğitim Programları: Sorunların tespiti, muhtemel çözümlerin listelenmesi, test edilmesi, karar alınması, kararın kontrol edilmesi ve harekete geçilmesi konularında eğitim programlarının düzenlenmesi ve örgütlerin etik eğitimi fırsatını oluşturmaları.

- Personel Seçimi: Başvuru havuzundan dürüst ve güvenilir çalışanların seçilmesi (özgeçmiş kontrolü, yalan testi, çalışan görüşmeleri, dürüstlük testleri, psikometrik testler).

- Kontrol: Öncelikle çalışanların hırsızlıktan caydırılmasının amaçlanması (teknik izleme, kayıtları saklama, denetimler).

- Kişiler Arası Olumlu Davranışları Teşvik Etmek: Örgütsel vatandaşlık, sivil erdem davranışı, kurumsal sosyal sorumluluk, yenilik vb. davranışların sapma davranışlarını azaltmasının hedeflenmesi.

- Etik Konular: Sapma davranışlarının artışı sebebiyle, yöneticiler ve çalışanlar arasında yüksek etik davranış standartlarını sağlamak için ellerinden gelenin daha fazlasını yapmaları gerekliliğinin vurgulanması.

Örgütsel sapma davranışının kontrolünde duygusal zekanın rolünü araştıran Demir (2010), örgütsel sapma davranışının duyguların yönetimi ile önemli oranda kontrol edildiği sonucuna ulaşmıştır. Duygusal zekanın yeteneklerin ve olumsuz duyguların saptanarak olumluya dönüştürülebilmesi ve bu sürecin yönetimi olarak tanımlandığı çalışmada, araştırmacı çalışanların sergilediği sapma davranışlarında duyguları algılamanın önemli bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilebileceğini ileri sürmektedir. Kontrol sürecinde örgüt içerisindeki çatışma yönetimi, örgütsel güven, insan odaklı örgüt kültürü ve grupların yönetimi konuları önem kazanmaktadır.

Çalışmasında sapkın davranışları inceleyen İspirli (2016: 27), bu tür davranışların sayısının azaltılabilmesi için sorunların tespit edilmesinin, problemler için çözüm arayışına ve olumsuz davranışa iten adaletsizlik algısının önüne geçilmesinin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Araştırmacı, adalet algısının çalışanlar için çok önemli olduğunu ve motivasyon artırıcı tedbirlerle sapma davranışlarının seviyesinin düşeceğini ifade etmektedir. Çalışmasında motivasyonun artması için, iletişimsizliği azaltmaya katkısı olacak sosyal faaliyetlerden, çalışanın kendisini geliştirmesine yönelik eğitimlerden, konferanslar ve seminerlerden, yöneticilerin çalışana karşı olan eşit ve adaletli tutumlarından ve terfi ile ödüllendirme sistemlerinden bahsetmektedir.

Örgütsel davranış konuları ile örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesinin sapma davranışının anlaşılmasına katkısı olacağından söz edilmektedir (Robinson & Bennett, 2003: 266). Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışı ve güven konularının sapma davranışları ile bağlantısına değinen Bennett ve Robinson (2003), negatif ve pozitif olarak algılanan kavramların aslında birbirleri ile iç içe olduğundan ve araştırılması gerektiğinden bahsetmektedirler.

Örgütün doğrudan kontrolü dışında gerçekleşen sapma davranışlarına çalışanın mecburiyetten yöneldiğinden ya da bu sapma davranışlarının çalışanın fiziki rahatsızlıklarından dolayı kaynaklandığından bahseden Everton vd. (2007), işe alma sürecinde bu kişileri taramaya ve mevcut davranış kurallarını uygulamaya çalışmanın ötesinde, bu davranışları kontrol etmek için uygulanabilecek çok az yöntem olduğunu ifade etmektedirler. Aynı çalışmada, adil ve destekleyici olarak algılanan yöneticilerin

bulunduğu örgütlerde, çalışanların sapma davranışına eğilimlerinin daha az olacağını vurgulamaktadırlar.

Örgütsel sapma davranışının kontrol edilmesi süreci ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle pozitif davranışların pekiştirilerek olumlu bir örgüt atmosferinin yaratılması konusuna odaklanmışlardır. Örgütlerin olumlu tutumları sergilemesinin, hem çalışanların algılarını şekillendireceği hem de sapma davranışlarının gerçekleştirilme olasılığını azaltacağı belirtilmektedir (Olson vd., 2006: 390). Sapma davranışının önlenmesinde çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkilerin problemsiz olması ve aralarındaki bağı güçlendirilmesi noktasına vurgu yapılmaktadır. Sapma davranışını etkileyen değişkenleri inceleyen araştırmalarda hem örgüt hem de çalışanlar dikkate alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMLARI VE ÖRGÜTSEL SAPMA İLE İLİŞKİLERİ

Bu bölümde pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme konuları ele alınmaktadır. Psikolojik sermaye konusuna giriş yapılırken pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramlarına değinildikten sonra, psikolojik sermayenin tanımı, önemi, özellikleri ve boyutları hakkında bilgiler verilmektedir. Psikolojik sermayenin boyutlarının geliştirilmesinden bahsedilerek, konunun yararları ele alınmaktadır.

Örgütsel öğrenme konusunda ise, kavram tanımlandıktan ve öneminden bahsedildikten sonra, örgütsel öğrenme yaklaşımları ve boyutları hakkında bilgi verilmektedir. Örgütsel öğrenme konusu işlenirken, öğrenen örgütler konusu da ayrı bir başlık olarak ele alınarak, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt ilişkisi izah edilmektedir. İkinci bölüm, psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenmenin örgütsel sapma ile ilişkilerine değinilerek bitirilmektedir.

1. PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI

Psikolojik sermaye konusuna başlarken pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramlarına değinerek başlamak doğru olacaktır. Çünkü psikolojik sermaye kavramı bu kavramlara dayandırılmaktadır. Psikolojik sermaye, bireylerin güçlü yönlerini belirleme ve güçlendirme amacını taşıyan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu kavram pozitif psikolojiden ve pozitif örgütsel davranıştan doğmaktadır.

1.1. PSİKOLOJİK SERMAYENİN TANIMI VE ÖNEMİ

Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış konuları çerçevesinde ele alınan psikolojik sermaye kavramının ilk defa Maslow (1943) tarafından kullanıldığı ifade edilerek, Seligman (2000) tarafından kapsamlı bir şekilde tanımlanmıştır. Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi modelinde bireylerin eksiklikleri ile birlikte sahip oldukları potansiyellerine vurgu yaparak, “Motivation and Personality” isimli kitabında pozitif psikoloji ile ilgili bir bölüme yer vermiştir (Özen Kutanis ve Oruç, 2014: 146; Güngör, 2017: 155).

Pozitif psikoloji, bireylerin ve toplumların gelişmesine olanak sağlayan faktörlerin anlaşılmasını, denenmesini, keşfedilmesini ve desteklenmesini amaçlayan bir bilim olarak tanımlanmaktadır (Hefferon & Boniwell, 2018: 2). Pozitif psikoloji,

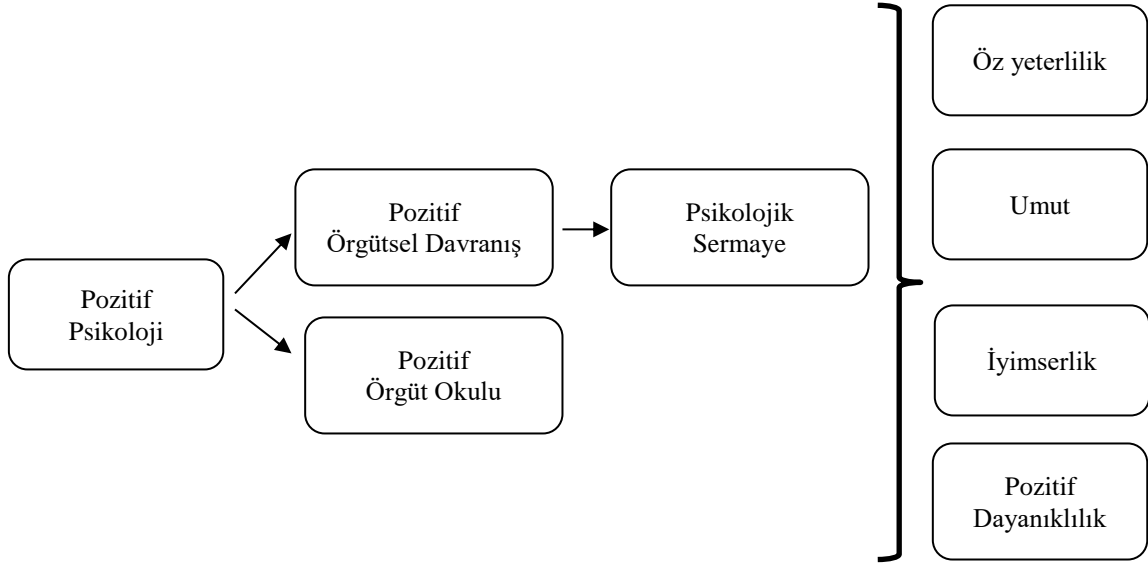
bireylerin güçlü yanlarını ortaya çıkarmanın yanında, bu yönleri geliştirmeye odaklanmaktadır. Amaç, sadece yanlış olanın onarılması değil, aynı zamanda doğru olanın inşa edilmesi ile ilgilidir. Pozitif psikoloji *neden depresyona girilir* sorusu yerine *başarıyı sağlayan etmenler nelerdir* sorusu ile ilgilenmektedir (Akın, 2013: 24). İlk soruyu önemsememe tutumu değil, ikinci soruyu ön plana alma durumu söz konusudur.

Pozitif psikoloji, pozitif tecrübelere *geçmiş*, *şimdi* ve *gelecek* olmak üzere üç zaman boyutunda yaklaşmaktadır. *Geçmiş* boyutu ortalama iyi oluş, rahatlık ve yaşam doyumu; *şimdi* zaman boyutu mutluluk ve akış deneyimi; *gelecek* boyutu iyimserlik ve umut kavramlarını içermesiyle psikolojik sermaye konusuna temel oluşturmaktadırlar (Hefferon & Boniwell, 2018: 3).

Pozitif psikolojinin ilgi alanı oluşturmasının devamında, örgütlere pozitif bakış açısıyla yaklaşan pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı doğmuş ve bu yaklaşım pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış olmak üzere iki temel hareketi ortaya çıkarmıştır (Özen Kutanis ve Oruç, 2014: 147; Erdoğan ve İraz, 2019: 40). Her iki yaklaşım da birbirini tamamlamaktadır ancak aralarında ilgilendikleri kavramlar ve içerikleri açısından bazı farklılıklar bulunmaktadır. Pozitif örgüt okulu, örgütün hayatta kalabilmesini sağlayabilecek ve etkinliğini artırabilecek performansla ilgisi belirlenememiş özellikleri incelerken (daha çok örgütsel), pozitif örgütsel davranış örgüt ortamındaki performans iyileştirmelerinde kullanılabilir, koşullara bağlı olan ve geliştirilebilen psikolojik kapasiteler ve çalışanların güçlü yönleri ile ilgilenmektedir (daha çok kişisel). Analiz seviyeleri pozitif örgüt okulunda makro düzeyde iken, pozitif örgütsel davranışta mikro düzeydedir. İlgilendikleri kavramlara bakıldığında ise, pozitif örgüt okulunda erdem ve merhamet, pozitif örgütsel davranışta öz yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık ve psikolojik sermaye konuları ile karşılaşılmaktadır (Luthans, 2002a: 59; Luthans vd., 2007a: 9-10).

Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış araştırmalarının devam etmesi ile psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır. Pozitif psikolojik kapasiteler olarak nitelendirilen öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi çalışanı geliştirebilen özelliklerin bütünü psikolojik sermaye olarak ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007a: 18-19; Luthans & Youssef, 2004: 151-152). Şekil 6'da pozitif psikolojiden psikolojik sermayeye uzanan ilişki yer almaktadır:

Şekil 6. Pozitif Psikolojik Sermayenin Ortaya Çıkışı



Kaynak: Özen Kutanis ve Oruç, 2014: 147.

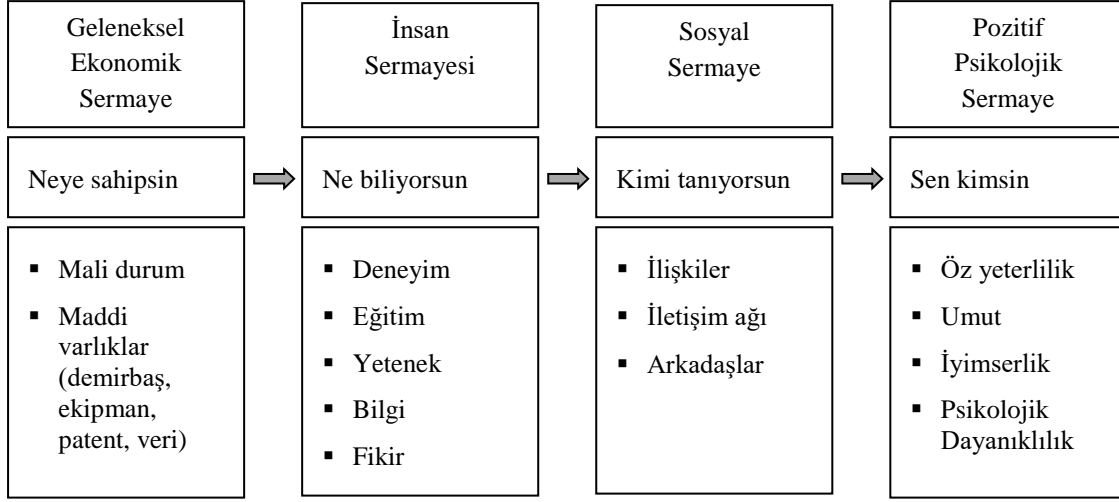
Pozitif psikoloji araştırmaları ile başlayan süreç, pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgüt okulu olarak iki hareketi ortaya çıkarmış, pozitif örgütsel davranıştan ise öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarıyla psikolojik sermaye kavramı oluşmuş ve araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

Kendi tecrübelerinde olumlu duyguları daha çok yaşayan bireyler psikolojik sağlığı daha fazla gelişen ve olumsuz duyguları daha kolay silebilen bireyler olmaktadır (Cohn vd., 2009: 361). Fredrickson (2001) tarafından ortaya atılan Genişletme ve İnşa Etme Teorisi, olumlu duygulara yoğunlaşarak, pozitif duyguların etki alanına dikkat çeken bir teori olmuştur. Teoride tecrübe edilen pozitif duyguların zihni açacağı ya da genişleteceği, bütünü görmeye yardımcı olacağı, alışılmışın dışında düşünmeye sevk edebileceği ve alternatif çözümlerin üretilebileceği ifade edilmektedir. Ayrıca teori genişletme etkisi olan olumlu duyguların kişisel kaynakları ihtiyaç duyulduğu anda inşa etme kabiliyeti olduğundan da bahsetmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye kavramı, örgütlerin rakipleri karşısında üstünlüğü elde edebilmeleri adına, araştırmalarda tanımlanan sermaye türlerinden birisi olarak literatürde yerini almaktadır. Erkmen ve Ersen (2012) çalışmalarında, pozitif psikolojik sermaye kavramını ilk defa 2002 yılında Fred Luthans ve arkadaşlarının ortaya attıklarına değinmektedirler. Luthans ve arkadaşları (2004) sermaye türleri olarak ekonomik sermaye, insan sermayesi ve sosyal sermaye olarak bahsederken, psikolojik sermaye kavramına da değinerek; sermaye türlerinin cevaplamaya çalıştıkları soruları ortaya

koyarak analiz yapmaktadırlar. İlgili çalışmada konusu geçen sermaye türleri özellikleri ile birlikte Şekil 7’de gösterilmektedir:

Şekil 7. Sermaye Türleri



Kaynak: Luthans vd., 2004: 46.

Sermaye türleri cevap aradıkları sorular ve içerdikleri boyutlar itibariyle farklılık göstermektedir. Ekonomik sermaye sahip olunan varlıkları, insan sermayesi bireyin bildiklerini ve yeteneklerini, sosyal sermaye sosyal çevreyi, psikolojik sermaye ise sahip olunan ya da geliştirilebilen olumlu davranışları ele almaktadır.

Psikolojik sermaye, pozitif psikoloji konusu temelinde; umutlu, mutlu ve iyimser çalışanların daha istekli çalışmalarına ve örgüte katkılarının daha fazla olmasına dikkat çeken bir kavram olarak incelenmektedir. Olumlu hislere sahip çalışanlar örgütün başarısı için istenen bir durum olmaktadır. Psikolojik sermaye çalışanların yaşadıklarını olumlu yönde algılamasını ve bu algıyı geliştirebilir görmelerini kapsamaktadır. Psikolojik sermayenin alt yapısını çalışanlarda oluşan bu algı oluşturmaktadır. Nelson ve Cooper’a (2007: 11-14) göre psikolojik sermaye; insan sermayesi ve sosyal sermayeden pozitif yönlü olması sebebiyle farklı olarak ele alınmakta ve temelinde teori ve araştırmalara dayanan bilgilerle ölçülebilir ve geliştirilebilir olarak değerlendirilmektedir.

Psikolojik sermaye; çalışanların bildiklerinden, sahip olduklarından ya da ilişkilerinden bahseden diğer sermaye türlerinden farklı olarak, kendilerini nasıl tanımladıkları ve algıladıkları ile ilgilenmektedir (Akçay, 2011a: 80). Psikolojik sermaye kavramının insan kaynaklarının anlaşılması, geliştirilmesi ve yönetilmesi konusunda Luthans ve arkadaşlarının (2007a) analizlerine bakıldığında; psikolojik sermayenin beşeri sermayeden farklı olarak, sadece iş deneyimi ya da eğitim süreci ile ortaya çıkarılabilecek yetenek, beceri ve bilgi olmadığından, bunlardan daha fazlasını ifade

ettiğinden bahsetmektedirler. Aynı zamanda psikolojik sermayenin, işlevsel ve yararlı ilişkiler barındıran grup ya da kişiler ile olan bağlantısından daha fazlasını içermesi sebebiyle sosyal sermayenin ilerisinde olduğunu belirtmektedirler.

İnsan kaynağına yön veren ve değer kazandıran bir yol olarak görülen psikolojik sermayenin, insan sermayesinin dayanıklılığını arttırmak ve sosyal sermayenin riskini azaltmak adına yeni bir yaklaşım olduğu aktarılmaktadır (Tetik, 2016: 21). Psikolojik sermaye, uzun vadede rekabet avantajı sağlama noktasında diğer sermaye türlerinden daha önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Luthans & Youssef, 2004: 145).

Psikolojik sermaye, çalışanların sahip olduğu güçlü yönleri ve bu yönlerin nasıl geliştirilebildiği ile ilgilenmektedir. Çalışanın kim olduğu ve hangi özelliklerinin olumlu olarak geliştirilebilir olduğu sorularına cevap aramaktadır. Psikolojik sermayenin tecrübe ya da eğitimle geliştirilebilir olduğu da yorumlanmaktadır (Çetin ve Basım, 2012: 122-123)

Psikolojik sermayenin örgüt performansındaki rolü, çalışanların kendilerini daha iyi hissederek mutlu ve başarılı olmaları için güçlü ve olumlu yönlerini ortaya çıkartarak ve bu yönleri geliştirmeye çalışarak daha verimli çalışmalarını sağlamasıdır (Met, 2010: 889). Berberoğlu (2013) çalışmasında, günümüz şartlarında örgütlerin sadece maddi varlıklardan oluşmadığından ve maddi olmayan varlıkları ile fark yaratabildiklerinden bahsetmektedir. Aynı çalışmada, yöneticilerin insan kaynağını daha iyi tanımaya çabalayarak ve bu kaynağın özelliklerini ortaya çıkararak rekabet ortamında üstünlük kazanmaya çalıştıklarını ifade ederek; psikolojik sermayenin çalışanın daha iyi tanınmasına ve sahip olduğu özelliklerinin geliştirilmesine olanak tanınması ile sürece yardımcı olacağını belirtmektedir.

Geleneksel negatif odaklı örgütsel davranış yaklaşımları etkisiz liderleri, etik davranmayan çalışanları, stres ve çatışmayı, işlevsiz tutum ve davranışları, üretken olmayan örgütsel yapıları, stratejileri ve kültürleri vurgulamaktadır. Psikolojik sermaye ise, pozitif odaklı olup bahsedilen tutumların aksine yeni bir bakış açısı sunarak olumlu tutum ve davranışlara odaklanmaya çalışmaktadır (Luthans vd., 2007a: 11-12).

Psikolojik sermayenin ölçülebilir olduğu da ortaya konmuştur. Pozitif psikolojik sermaye ölçeği geliştirilip, yapısal geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanarak araştırmalarda kullanılmaktadır. Psikolojik sermaye ölçeği psikolojik sermayenin boyutları kısmında bahsedilecek olan dört boyut olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik

dayanıklılık için kullanılan ölçekler (öz yeterlilik ölçeği-Parker, 1998; umut ölçeği-Snyder vd., 1996; iyimserlik ölçeği- Scheiner & Carver, 1985; psikolojik dayanıklılık ölçeği-Wagnild & Young, 1993) temelinde geliştirilmiştir (Luthans vd., 2007b: 553).

Psikolojik sermayenin gelişime açık bir kavram olmasından bahsedilerek pozitif örgütsel davranışın durum-temelli (state-like) kriterine atıfta bulunmaktadır (Luthans vd., 2007a: 13-14). Araştırmacılar etkili insan kaynakları yönetimi için doğru kişileri seçmenin ve onları doğru rollere yerleştirmenin gerekli olduğuna inandıklarını, ancak bu tutumun yeterli olmadığını; çalışan potansiyelinin ve gelişiminin varsayılandan daha fazla esnek olduğuna vurgu yaparak, daha fazla durum-temelli ve şekillendirilebilir psikolojik kapasiteleri incelediklerini belirtmektedirler. Psikolojik sermayeye odaklanmış mikro seviyede eğitim müdahaleleri ile geliştirilebilir durum temelli bir kavram olarak yaklaşılmaktadır (Luthans vd., 2006a: 388).

Luthans vd. (2007b) psikolojik sermaye kavramını, öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi pozitif psikolojik yapılar aracılığıyla ortaya çıkan ve çalışanların bireysel motivasyonel eğilimlerini temsil eden bir kavram olarak kullanmaktadırlar. Kavramın bu haliyle tanımlandığı araştırma sonucunda; psikolojik sermayenin iş performansı ve tatminini ölçmede iyi bir tahmin aracı olacağına dair sonuçlar elde etmişlerdir.

Psikolojik sermayenin, örgütsel vatandaşlık gibi çalışanların olumlu davranışlarına katma değer sağladığı, ölçülen iş performansları üzerinde etkisi olduğu ve insan kaynakları seçimi, gelişimi ve performans yönetimi için pratik yöntemler sunduğunun altı çizilmektedir (Peterson, 2011: 428). Badak (2019), çalışanın sahip olduğu psikolojik sermaye boyutlarının (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) birbirleri ile uyumunun çalışanın mücadele gerektiren durumlarda vazgeçmemesini ve verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmesini beraberinde getirdiğini ifade etmektedir.

Rekabetin varlığında stratejik kaynak olarak psikolojik sermayenin de kullanılabileceğinden bahsedilmektedir (Newman vd., 2014: 120). Örgütlerde özgün olan sermaye insan sermayesidir ve insan sermayesinin etkinliğini artırabilmek için daha anlaşılır ve geliştirilebilir yönlerine bakılması gerekmektedir. Bu yönde ilerleyen örgütlerin, çalışan performansına etkisi ortaya konmuş olan psikolojik sermayeyi stratejik kaynak olarak kullanması uygun olacaktır. Yöneticiler, çalışanların bireysel eksiklik ve

yetersizliklerine odaklanmadan, psikolojik sermaye ile örgüt içerisinde iş performansını artırabilmektedirler (Luthans vd., 2004: 46).

Çalışanların ruhsal durumları ile verimlilik ilişkisini inceleyen bir çalışmada ruhsal durumu iyi olarak tanımlanan kesimin daha yüksek hedefler belirledikleri ve örgüt içerisinde daha iyi performans sergiledikleri ortaya konmuştur (Seligman, 2002'den akt. Akçay, 2011b: 38). Psikolojik sermaye kavramı da, değişken bir yapıya sahip insan psikolojisinin olumlu yönlerinin keşfedilip geliştirilmesini içeren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Psikolojik sermayenin temelini oluşturan boyutlarıyla beraber üst düzey bir yapı olduğu ve psikolojik sermayenin bir bütün olarak incelenmesinin iş performansı ve tatminini açıklama noktasında boyutlarından (öz yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) daha fazla yorumlama yapabileceği ortaya konulmuştur (Luthans vd., 2006a: 388). Psikolojik sermaye alt boyutları ile değerlendirildiğinde; amaçlarını gerçekleştirmek yolunda planlı ve umutlu çalışanlar zorluklar karşısında motivasyonları yüksek ve dayanıklı, öz yeterliliği var olan çalışanlar psikolojik kapasitelerini uygulama yeteneğine sahip ve psikolojik olarak dayanıklı çalışanlar da gerçekçi ve esnek iyimserlik için gerekli uyumlu mekanizmaları kullanabilen çalışanlar olmaktadır (Luthans vd., 2007a: 19).

Pozitif davranışlara yoğunlaşan araştırmalar, çalışanların hem özel hem de örgüt yaşamlarında psikolojik iyi-oluş düzeylerinin arttığını ortaya koymaktadır. Psikolojik sermayenin de iş performansı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimleri gibi çeşitli iş çıktıları ile ilişkili olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır (Abbas & Raja, 2015: 129). Psikolojik sermaye kişisel seviyede, gelişim ve performansı teşvik edebilen bir kaynaktır. Çetin ve diğerleri (2013a) çalışmalarında, psikolojik sermaye kavramını kişisel ve örgütsel seviyede değerlendirmektedirler. Psikolojik sermayeden, kişisel anlamda gelişim ve performansı artıran, örgütsel anlamda performansın artmasıyla kaldıraç gücü, yatırım getirisi ve rekabet avantajı sağlayabilen psikolojik bir kaynak olarak bahsedilmekte ve psikolojik sermayenin varlığında olumsuz çıktı olan tükenmişlik ile çalışanların daha iyi baş edebileceklerine değinilmektedir.

Çalışanlarının psikolojik inanç, beklenti ve değerlerini (psikolojik sermaye boyutları olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) anlamaya önem vermenin, olumlu duygular ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi muhtemel tutum ve

davranışları tahmin etmede potansiyel bir kaynak olduğuna vurgu yapılmaktadır (Simons & Buitendach, 2013: 10).

1.2. PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖZELLİKLERİ

Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış araştırmalarının devam etmesi ile ortaya çıkmış ve örgüt çalışanlarının anlaşılması ve yönetilmesi konusunda yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu yaklaşımı diğer yaklaşımlardan ayırt edebilmek için psikolojik sermayenin sahip olduğu bazı özelliklerden bahsedilmektedir. Nelson ve Cooper (2007: 11-13) bu özellikleri; psikolojik sermayenin insan sermayesinden ve sosyal sermayeden daha fazlasını ifade etmesi, pozitif, özgün, teori ve araştırma tabanlı olması, ölçülebilir olması, durum temelli olmasından dolayı geliştirilebilmesi ve iş performansını etkilemesi şeklinde sıralamaktadırlar.

Sermaye türleri ele alınırken *psikolojik sermayenin insan sermayesi ve sosyal sermayeden farklı olarak* ele alındığı üzerinde durulmuştur. Psikolojik sermayenin özellikle pozitif yönlü olması bu farklılığın temelini oluşturmaktadır. Psikolojik sermaye, “sen kimsin?” sorusuna cevap ararken, çalışanların gelişim ve performanslarını hızlandırma hedefiyle örgütsel düzeyde kaldıraç gücü, yatırım getirisi ve rekabet avantajı sağlayabilen psikolojik bir kaynak olurken (Luthans vd, 2005: 253); insan sermayesinin “ne biliyorsun?” ve sosyal sermayenin “kimi tanıyorsun?” sorularından daha fazlasını içermektedir (Luthans & Youssef, 2004: 145). Psikolojik sermayenin insan sermayesi gibi sadece eğitim ve geliştirme programları ve hatta iş başında oluşturulabilecek bilgi, beceri ve yeteneklerle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda yönetici ve çalışanlar tarafından zamanlarını ayırarak ve kendilerini sosyalleşme süreçlerine dahil ederek zaman içinde oluşturdukları örgüte özgü örtük bilgiyi de kapsadığı ve bu nedenle psikolojik sermayenin bilinmesi gereken önemli konulardan veya çalışanın uzmanlığından daha fazlası olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca psikolojik sermaye sosyal sermayeden farklı olarak çalışanlar, departmanlar ve örgütler arasında sosyal ilişkiler ve ağlar oluşturarak mevcut ilişkilerin yanında potansiyel ilişkiler ile yeni ve heyecan verici fırsatlar sunmaktadır (Nelson & Cooper, 2007: 11).

Psikolojik sermaye *pozitif ve özgündür*. Genellikle örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında araştırma yapanlar verimsiz çalışanlara, işyerinde saldırganlığa, yeteneksiz liderlere, stres ve çatışmaya, etik olmayan davranışlara, işlevsiz stratejilere ve verimsiz örgütsel yapı ve kültürlere odaklanmışlardır. Psikolojik sermaye

ise olumsuz ve zayıflıklara odaklı bu yaklaşımların aksine güçlü ve olumlu durumlara odaklı yeni ve pozitif bir bakış açısı sunmaktadır (Page & Donohue, 2004: 7; Luthans vd., 2005: 253; Nelson & Cooper, 2007: 11). Psikolojik sermaye, çoğunlukla incelenen motivasyon, hedef belirleme, yetkilendirme, katılım, ekip oluşturma ve örgüt kültürü gibi yapıların ötesinde örgütsel davranış ufkunu genişletmektedir. Bu konular olumlu olarak ele alınan konular olarak değerlendirilmekle beraber, çoğu kapsamlı bir şekilde çalışılmış ve bazı eleştirmenler bu klasik yapıların statik kaldığını iddia etmişlerdir. Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın tüm özelliklerini içeren kavramları bir araya getirerek kendine özgü teorik bir çerçeve oluşturmaktadır (Nelson & Cooper, 2007: 11; Luthans & Avolio, 2009: 300).

Psikolojik sermayenin bahsedilen bir diğer özelliği *teori ve araştırma tabanlı* olmasıdır. Psikolojik sermayenin gücünü bilimsellikten aldığı belirtilerek, Bandura (1986)'nın sosyal bilişsel teorisi ile Synder (2000)'in umut teorisi çerçevesinde oluştuğu ifade edilmektedir. Psikolojik sermayenin örgütlerde insan kaynakları gelişimi ve performans artışına dair tahmin ve çıkarımlar için bilimsel araştırma metodolojilerini ve tümünden gelimi kullandığı vurgulanmaktadır (Nelson & Cooper, 2007: 12). Psikolojik sermayenin *ölçülebilir* olması ise, psikolojik sermayeyi ölçmek üzere kullanılan geçerli ve güvenilir ölçeklerin bulunmasıdır. Bu ölçeklerden Luthans ve arkadaşlarına (2007a) ait olan ölçek, psikolojik sermayenin boyutlarını kapsayan ve bu çalışmada da kullanılacak olan 24 maddelik psikolojik sermaye ölçeğidir. Psikolojik sermaye ölçeğinin ülkemizde de geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır (Çetin ve Basım, 2012; Erkmen ve Esen, 2013; Akçay, 2014; Oruç, 2018).

Psikolojik sermayenin *geliştirilebilir olma özelliği durum temelli* olmasına dayandırılmaktadır (Nelson & Cooper, 2007: 12). Küçük müdahalelerle kısa sürede şekillendirilebilen ve geliştirilebilen durumlardan oluştuğu ifade edilen psikolojik sermayenin kısa eğitim programları ile katılımcılarda iyileştirilebileceği belirtilmiştir (Luthans vd., 2006a: 390; Luthans vd., 2008a: 213).

Çalışan tutum ve davranışlarıyla ilişkili olan psikolojik sermaye *iş performansı üzerinde de etkilidir*. Psikolojik sermayenin hem boyutları olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık ile hem de psikolojik sermaye olarak iş performansı üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Youssef & Luthans, 2007; Luthans vd. 2005, 2006b; Avey vd., 2010).

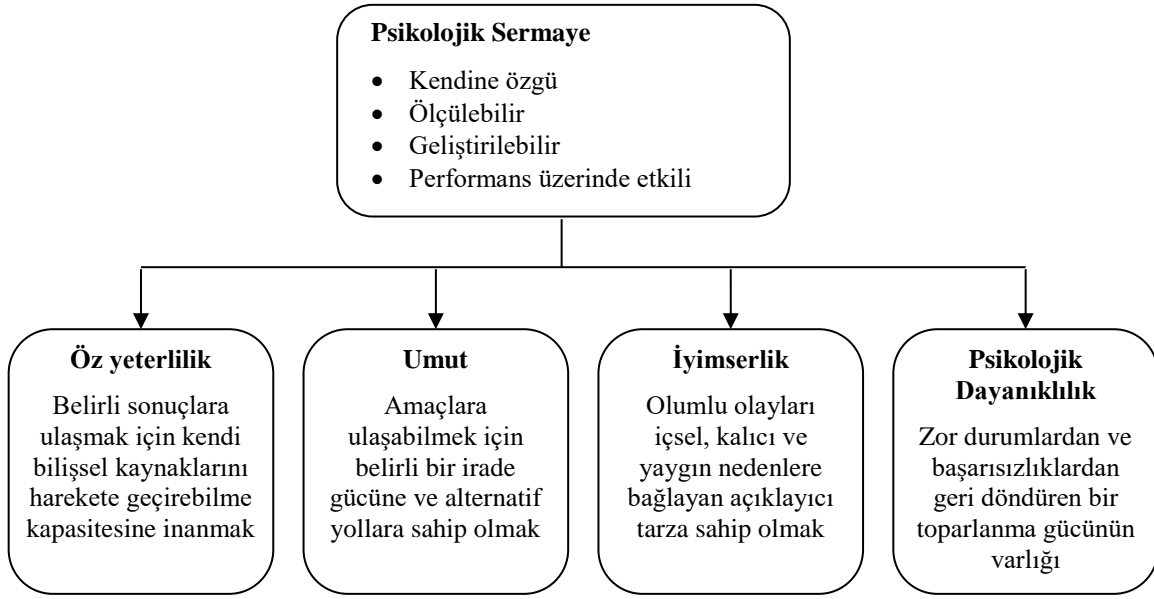
Luthans ve diğeri (2005) ise, psikolojik sermayenin özelliklerini dört özellik olarak sıralamaktadırlar: pozitif örgütsel davranış paradigmasına dayanması (pozitifliğin ve insan gücünün önemi); pozitif örgütsel davranışa dayalı psikolojik durumları kapsamı (benzersiz, teori/araştırma, geçerli ölçümler); sosyal sermayeden (ne bildiğiniz) ve insan sermayeden (kimi tanıdığımız) kim olduğunuza geçmesi; performans iyileştirme ve bunun sonucunda rekabet avantajı sağlayan yatırım ve geliştirmeyi (ekonomik/finansal sermaye gibi) içermesidir. Bu özellikler ile sosyal sermaye ve insan sermayesinin ötesinde psikolojik sermayenin bireye kim olduğunu hatırlatarak rekabet üstünlüğü kazandırmasını vurgulamaktadırlar.

1.3. PSİKOLOJİK SERMAYENİN BOYUTLARI

Psikolojik sermayenin özellikleri açıklanırken bahsedilen ölçülebilir olması özelliği, psikolojik sermayenin temel boyutlarını ortaya çıkarmıştır. Luthans ve arkadaşları tarafından psikolojik sermaye boyutları olarak sayılan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları dışında başka herhangi bir boyutun, psikolojik sermaye boyutu olarak değerlendirilmemesinin sebepleri, bahsedilen dört unsurun performans üzerinde ölçülebilir bir etkiye sahip olmaları ile bu unsurların geliştirilebilir olmalarıdır (Luthans vd., 2006a: 388).

Kavramsallaştırılan psikolojik sermaye boyutlarından *öz yeterlilik* çalışanın zorlu görevleri başarmak için kendisine güvenebilmesi ve yeterli özgüvene sahip olması, *umut* çalışanın hedeflerine ulaşmada azimli olması ve yeni yollar deneyebilecek umuda sahip olması, *iyimserlik* çalışanın şimdi ve gelecekte başarılı olabileceğine dair iyimserlik duygusuna sahip olması, *psikolojik dayanıklılık* çalışanın güçlükler karşısında kalması durumunda toparlanabilmesi, güçlükler karşısında ısrarcı olması ve dayanıklılık göstermesi olarak ifade edilmektedirler (Luthans vd., 2006a: 388). Şekil 8’de psikolojik sermaye boyutlarının şematik hali sunulmaktadır:

Şekil 8. Psikolojik Sermayenin Boyutları



Kaynak: Luthans & Youssef, 2004: 152.

Kendine özgü, ölçülebilene, geliştirilebilene ve performans üzerinde etkisi olan psikolojik sermaye; öz yeterlilik boyutu ile çalışanların kendi kapasitelerini artırmayı, umut boyutu ile iradelerini güçlendirmeyi ve alternatif yollar üretebilmelerini, iyimserlik boyutu ile olayları olumlu yorumlayabilmelerini ve psikolojik dayanıklılık boyutu ile zor durumlarda toparlanabilmelerini içermektedir. Page ve Donohue (2004), psikolojik sermaye boyutlarının birbirleri ile benzerlik ve farklılıkları bulunduğunu belirtmektedirler. Geliştirilme yöntemleri ve çalışanlara sağladıkları katkılar açısından boyutlar ayrı ayrı ele alınarak incelenecektir.

1.3.1. Öz Yeterlilik

Psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlilik, özgüven kavramıyla birlikte kullanılmaktadır. Öz yeterlilik kavramı Bandura (1977b)'nın çalışmasında dikkat çekmiştir. Bandura, devam eden çalışmalarında da öz yeterlilik kavramını incelemiş ve kavramı Sosyal Bilişsel Teorisine dayandırmıştır (Bandura, 1982, 1986, 1995 ve 1997'den akt. Polatçı, 2011: 43; Aslan, 2017: 20; Kurt, 2018: 17). Bu teoriye göre, çalışanların yaptıkları seçimler, bir işi başarmak için harcadıkları çaba ve yaşadıkları endişelerin derecesi sahip oldukları öz yeterlilik algısından etkilenmektedir (Seferoğlu ve Akbıyık, 2005: 90). Öz yeterlilik, çalışanların belirli davranışları yapmak veya başarmak için yeteneklerine duydukları güven düzeyleri olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1995: 151). Yapılan bir başka tanım ise, çalışanın belirli sonuçlara ulaşmak adına motivasyonu

ve bilişsel kaynakları harekete geçirerek, kendi yetenek ve yetkinliğine olan inancı şeklindedir (Stajkovic & Luthans, 1998: 66).

Öz yeterlilik boyutunun yetkinlik olarak bahsedildiği çalışmada öz yeterlilik, çalışanın işini en iyi şekilde yapabildiği yönünde kendi yeteneklerine olan inancı şeklinde ifade edilmiştir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 115). Öz yeterlilik çalışanın becerilerinde ne derece yetkin olduğuna değil, becerilerine olan inancına odaklanmaktadır (Özkalp, 2009: 493). Öz yeterliliğe sahip çalışanlar kendi yeteneklerine güvenerek görevlerini yerine getirmektedirler. Bu durum böyle çalışanların zor görevlere talip olmalarını, amaçları için zaman ve enerjilerini harcamalarını, zorluk ve engellerle karşılaştıklarında sabırlı davranmalarını sağlamaktadır (Luthans vd., 2006a: 390). Belirli bir alana ve o alandaki çabalara yönelik çalışanın güveniyle ilgili bir durum olan öz yeterlilik, çalışanın kendisinde tüm bunları yapabilecek gücün var olduğuna inanmasıdır.

Luthans ve arkadaşları (2007a: 38), öz yeterliliğe sahip çalışanların diğer çalışanlardan ayırt edici beş özellik taşıdıklarından bahsetmektedirler. Bahsettikleri bu beş özelliğin çalışanları uzun süreler boyunca çok az dış girdiyle bile bağımsız olarak geliştirdiği ve etkili bir şekilde performans gösterme kapasitesi ile donatıldığı ifade edilmektedir. Öz yeterliliğe sahip çalışanların özellikleri kendileri için yüksek hedefler belirlemeleri ve zor görevleri kendilerine seçmeleri; meydan okumaları hoş karşılamaları ve kendilerini geliştirmeleri; kendilerini motive etmeleri; hedeflerine ulaşmak için gerekli çabayı göstermeleri ve engellerle karşılaştıklarında direnmeleri şeklinde sıralanmaktadır.

Bu özellikleriyle çalışanlar sürekli olarak kendi belirledikleri daha yüksek hedeflerle kendilerine meydan okuyarak ve gönüllü olarak zor görevler edinerek kendilerini tatmin etmektedirler. Düşük düzeyde öz yeterliliğe sahip çalışanlar için yıkıcı etkileri olabilecek kendinden ve başkalarından şüphe duyma, olumsuz geri bildirim, sosyal eleştiriler, engel ve aksaklıklar ile tekrarlanan başarısızlıklar gibi durumların öz yeterliliği yüksek düzeyde olan çalışanlar üzerinde çok az etkisi olmaktadır (Bandura & Locke, 2003: 91-92).

Bandura'ya (1989a) göre çalışanın beceriye sahip olması, o beceriyi zor koşullar altında etkin kullanabileceği anlamına gelmemektedir. Kişinin becerileri fazla olsa dahi, yeterince farkında olmadığı ya da becerilerine ilişkin şüpheleri olduğu takdirde istediği sonuca ulaşamayabilmektedir. Öz yeterliliğe sahip çalışan, problem çözme yeteneğine de inanarak, karmaşık karar verme süreçlerinde analitik düşüncelerinde oldukça verimli

olmaya devam ederken, kendinden şüphe duyanlar bu süreci kolay geçirememektedirler. Eğer çalışan göreviyle ilgili yeterli öz yeterlilik inancına sahip değilse ve kendini ikna etmemişse, kendisine öğretilen becerileri hiç kullanamama ihtimali bile söz konusudur. Özellikle kolay yollardan sonuçlara ulaşamayan görevlerde öz yeterliliğe sahip olmayan kişilerin, görevlerini yerine getirememeleri sık rastlanan durumlar olduğundan bahsedilmektedir (Bandura, 1989b: 735).

Pratik yapmak çalışanı iyiye götürürken, başarı da çalışmada güven ve devamında öz yeterlilik oluşturmaktadır. Öz yeterliliğin geliştirilmesinde sıralanan yöntemler çalışanın başarıyı deneyimlemesi (görevinde usta olması), başkalarını gözlemleyerek (modelleyerek) öğrenmesi, saygı duyulan kişilerden pozitif geri bildirim alması veya onlar tarafından ikna edilmesi, fizyolojik ya da psikolojik olarak uyarılmasıdır (Luthans vd., 2006a: 390; Luthans vd., 2008b: 223).

Luthans vd. (2007a) başarının devamlılığının sağlanmasının öz yeterlilik inancını artıracaklarını ifade etmektedirler. Temsili ya da model alarak öğrenmenin olumlu etkilerinden; üstünlük deneyiminin mümkün olmadığı, örgüt ortamının riskli kabul edildiği ya da simülasyon eğitimlerinin çok pahalı olduğu durumlarda bahsedilmektedir. Sosyal ikna konusunda ise, saygın ve yetkili birisinin ikna yoluyla çalışmada işi yapabileceğine dair telkinde bulunması aynı çalışmada öz yeterliliği geliştirebilecek bir tutum olarak gösterilmekte ve aynı şekilde çalışanın performansının takip edilerek kendisine olumlu geri bildirimde bulunmak da sosyal iknanın bir parçası olarak kabul edilmektedir (Kümbül Güler, 2009: 135).

Çalışanın kendini iyi hissetmesi ve sağlık durumunun iyi olması öz yeterliliğini ve beklentilerini de pozitif etkilemektedir. Aynı zamanda karmaşık bir görevin bölümlendirilmesi ile çalışanın başarılı olmasının öz yeterlilik duygusunun kazanılmasına zemin hazırlayabileceği belirtilmektedir. Senaryo analizleri ve uygulamaları ile örnek olay çalışmalarının yapılması, yöneticiler tarafından takdir edilme, destek programlarının oluşturulması gibi uygulamalarla daha uygun fiziksel ve psikolojik çalışma ortamlarının sağlanması öz yeterliliğin gelişimine yardımcı olan yöntemler olarak sıralanmaktadır. Ayrıca geliştirilebilir olması öz yeterlilik boyutunun psikolojik sermaye konusu için kritik bir öneme sahip olmasına sebep olmaktadır (Çetin ve Basım, 2012: 125).

Öz yeterlilik duygusunun geliştirilmesi ile beraber çalışanların güçlü yönlerinin ortaya çıkarılmasının çalışanlarda kendilerine olan güven duygusunu artıracakı belirtilmektedir. Öz yeterlilik düzeyleri artan çalışanların başarıyı elde edeceklerine olan inanç ve azimlerinin arttığı ifade edilmektedir (Avey vd., 2008: 54).

Öz yeterliğin performansı etkileyen alt boyutları bulunduğundan söz edilmekte ve bu boyutlar üç başlıkta sıralanmaktadır: *Büyüklik*- çalışanın başarabileceğini düşündüğü görevin zorluk derecesine ilişkin inancıdır, görevler zorluk seviyesine göre bakıldığında çalışanların beklentileri farklılaşabilir ve kimisi kendini daha basit görevlerle sınırlandırabilir. *Genelleme*- çalışanın farklı durumlara yönelik oluşan sonuçlara ilişkin kendini genelleştirebilme derecesidir, bazı deneyimler genelleştirilerek sınırlı beklentileri yaratmaktadır. *Direnme*- görevin büyüklüğünün zorluk veya kolaylığı konusunda kişinin kendi gücüne yönelik inancıdır, beklentileri yüksek olan çalışanlar olumsuz deneyimlerine rağmen başa çıkma çabalarında direnmektedirler (Bandura, 1977b: 194).

Psikolojik sermaye konusunun örgütteki uygulamalarının çok yeni olmasına rağmen, özellikle umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının aksine, öz yeterlilik boyutu ile performans arasındaki ilişki pek çok araştırmaya konu olmuştur (Stajkovic & Luthans, 1998; Parker, 1998; Bandura & Locke, 2003; Luthans ve Ibrayeva, 2006; Luthans vd., 2006c; Luthans & Youssef, 2007). Yapılan bu araştırmalarda öz yeterlilik algısının iş performansı ile güçlü bir ilişkisinin varlığı ve sürekli olarak geliştirilebilir olması ortaya konmaktadır. Öz yeterlilik inancı çalışana hem yeni bir becerinin kazanılmasında ve öğretilmesinde hem de bu yeni becerinin ve öğrenimin eyleme geçirilmesinde önemli bir role sahiptir (Kotaman, 2008: 114).

1.3.2. Umut

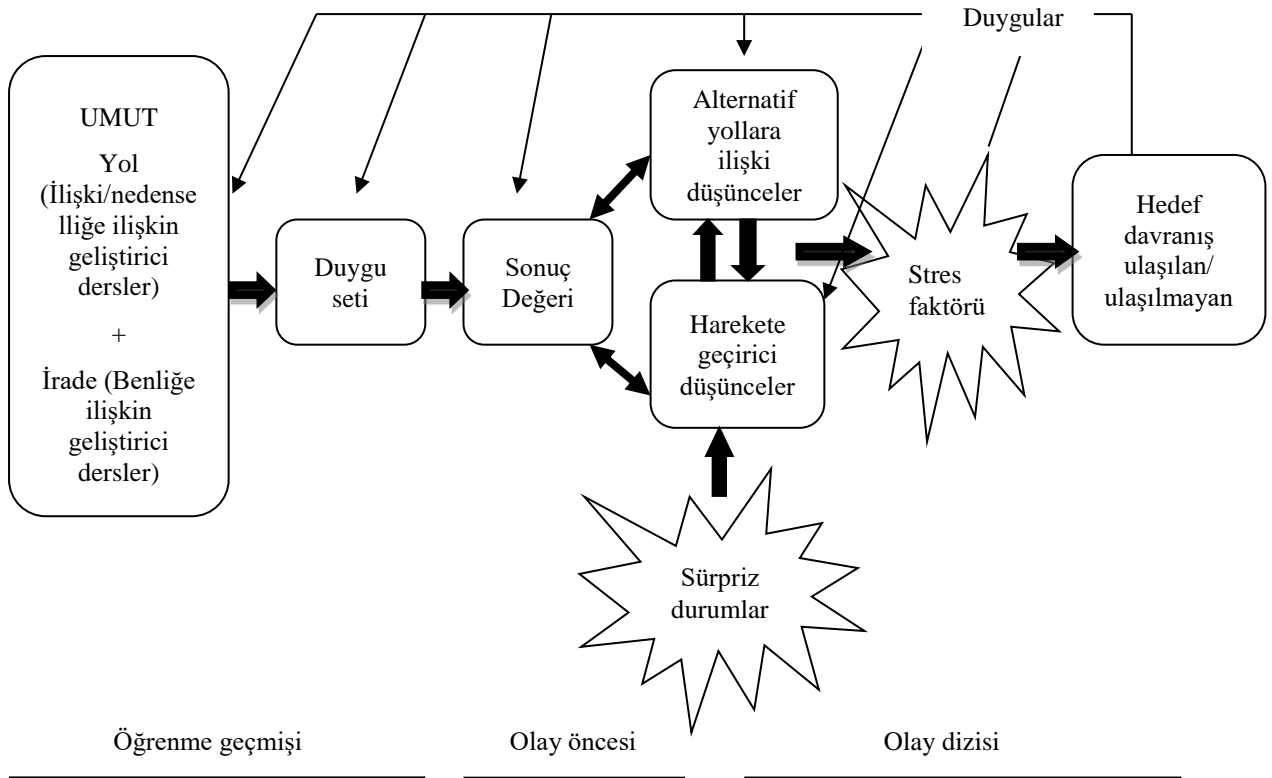
Umut boyutu, belirlenen hedefler için azim ve yoğun istek olarak tanımlanmaktadır. Pozitif psikolojide önemli bir kavram olarak incelenen umut kavramı, klinik ve pozitif psikolog C. Rick Snyder tarafından kavramsallaştırılarak teorik olarak pek çok araştırmada test edilmiş ve araştırmalara konu olmuştur (Luthans & Jensen, 2002: 306). Snyder ve arkadaşları (1991) umut kavramının bilişsel ve duygusal olmak üzere iki bileşenle ele alınması ile ilgili görüşlerini ortaya koyarak, umudu çalışanların başarı duygusuna ulaşmalarında onları amaca yönlendiren irade (hedefe ulaşmak için kendinde güç hissetme) ve yol (hedefe ulaşabilmek için yollar bulabilme) şeklinde tanımlamaktadırlar. İrade (agency) bileşeni, hedefleneni elde etmeyi isteme ve

hedefleneni elde edebilmek için kendinde güç hissetme olarak, yol (pathway) bileşeni ise hedefleneni elde edebilmek ve çıkan engellerin üstesinden gelebilmek için yollar bulabilme becerisi olarak ifade edilmektedir. Umut için belirtilen irade ve yol bileşenleri birbirleri ile bağlantılı gösterilmekte ve olumlu yönde birbirlerini etkilemektedirler. Umudun olabilmesi için her iki bileşenin de varlığına gereksinim bulunmaktadır (Snyder vd., 1991: 570; Akman ve Korkut, 1993: 194). Yüksek düzeyde irade (will power) ve yol belirleme becerisi (way power) ile özellikleri umudu pozitif psikoloji değişkeni haline getirmektedir (Luthans, 2002a: 62).

Luthans vd. (2002a: 69), psikolojik sermaye içerisinde umut bileşenini hedefler koyan, bu hedeflere nasıl ulaşılacağını çözen (yolları belirleyen) ve bunları başarmak için kendi kendini motive eden, yani irade ve yol gücü olan çalışan olarak belirterek, bu bileşenin olumlu, örgütsel davranış için benzersiz, ölçülebilir ve performans iyileştirme için geliştirilebilir ve yönetilebilir olması sebebiyle pozitif örgütsel davranış konularına dahil olmasını bazı içereklere bağlamaktadırlar. Bu içerikler; iş için duyguların ötesinde faydalı olma isteği; önemli performans potansiyeline sahip yeni bir örgütsel davranış konusu; hedef beklentileri, algılanan kontrol, öz saygı, olumlu duygular, başa çıkma ve başarı ile pozitif bağlantıyı gösteren geçerli ölçümlerdir.

Snyder'ın (2002) ortaya koyduğu umut teorisine göre, alternatif yollar arttıkça belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye yönelik güçte artış olmaktadır. Aynı şekilde, hedefleri gerçekleştirmeye yönelik güç arttıkça, hedefler için uygulanabilir yolların üretilmesine ilişkin düşünce yoğunluğunda da artış olmaktadır (Akın, 2013: 72). Umut teorisinde irade ve yol hedefe yönelik düşünceleri içeren ileri besleme ve geri bildirim aşamalarının şeması Şekil 9'da yer almaktadır:

Şekil 9. Umut Teorisi Modeli



Kaynak: Snyder, 2002: 254.

Şekilde gösterildiği üzere, sonuçların değerlendirmesi olay öncesi aşamasında gerçekleşmektedir. Hedef arayışında hayal edilen sonuç, sürekli zihinsel dikkati gerektirecek kadar önemliyse, çalışan o zaman olay dizisi analiz aşamasına geçmektedir. Bu aşamanın kişisel projeler, kişisel çabalar, mevcut endişeler vb. şeklinde tanımlandığı çalışmalar bulunmaktadır (Snyder, 2002: 253). Bu aşamada çalışan, yolların ve iradenin, devam eden bilişsel süreç için potansiyel sonucun yeterince önemli olup olmadığını kontrol ederek, kendisi için belirli bir değere sahip olması durumunda hedef peşinde koşmaya devam etmektedir. Uygulanabilir yollar ve amaca dönük güç düşünceleri birbirlerini etkilemektedir. Çalışanların hedefe ulaşabilmeleri için uygun yolları üretebileceklerine inanmaları ve alternatif yolları üretebilmeleri gerekmektedir (Akın, 2013: 72).

Umut kavramı olumlu beklenti, istek gibi genel tanımından farklı olarak ulaşılabilir ve önemli hedefler için mücadele etmenin enerjisi olarak ifade edilerek, umut düzeyi yüksek olan çalışanların zorluk seviyesi yüksek olan amaçlar belirleyerek ulaşmaya çalıştıkları belirtilmektedir (Hefferon & Boniwell, 2018: 108). Umut teorisi temelinde, çalışanlarda umut düzeyini artırabilmek adına yapılabilecek müdahaleler aşağıda sıralanmaktadır (Luthans & Jensen, 2002: 315; Kümbül Güler, 2009: 136-137):

• Spesifik ve zorlayıcı olan örgütsel ve bireysel hedefler belirlemek ve netleştirmek. Rakamların ve hedef tarihlerin belirlenmesi hedefleri belirgin hale getirecek ve zorlu hedeflerin ortaya konması bu hedeflerle mücadele etmeyi gerektirecektir.

• Büyük hedefleri yönetilebilir küçük hedeflere ayırarak, aşamalandırmak. Adım atma yöntemi adı verilen yöntemle, özellikle karmaşık ve zor hedefler alt hedeflere bölünerek ve çalışanların küçük kazançlar elde ederek deneyim kazanmalarını sağlamak.

• Eylem planına uyumlu, belirlenen hedefe en az bir (tercihen daha fazla) alternatif veya beklenmedik yol/yollar geliştirilmelidir.

• Hedeflere odaklanırken, sadece ana hedefe odaklanmak yerine, çalışmalardan zevk almaya çalışarak, küçük hedeflere de değer vermek.

• Engeller ve problemlerle karşılaşmaya hazırlıklı olmak ve hedefe ulaşma mücadelesine devam etmek. Yolları proaktif olarak formüle etmek, engellerin ortaya çıkabileceğinin farkına varılmasına ve sorunlar ortaya çıktıkça sonraki aşamaları teşvik etmeye yardımcı olacaktır.

• Ana hedeflere ilerlerken asıl yol uygulanabilir olmadığında hangi alternatif planlamaların ne zaman uygulamaya konulacağına dair hazır olmak. Farklı olursa ihtimali ve senaryo planlamaları ve eğitimleri ile bu hazırlık süreci deneyimlenebilecektir. Hazırlıklı olma yöntemi ile çalışanlar beklenmedik durumlara çözüm üretebilme becerine sahip olacaklardır.

• Yanlış bir umuda kapılma ihtimaline karşı yeniden umut oluşturabilme becerisine odaklanmak. Asıl hedefe ulaşmada mutlak bir engel varsa, o zaman umutlu olan yönetici ve/veya çalışan, hedefi ne zaman ve nasıl değiştireceğini anlama becerisini kazanmaya çalışacaktır.

• Çalışanların hedeflerini dile getirmelerini sağlayabilecek eğitimler düzenlemek. Bu eğitimlerde alternatif yolları bulabilme, daha net ve açık hedefler belirleyebilme, zihinsel enerjiyi toparlayabilme ve zor hedefler için mücadele ruhu oluşturabilme aktarılmalıdır.

Örgütler için umut boyutunun etkisi araştırıldığında, çalışanın performansı üzerinde umudun pozitif etkisinin olduğu görülmektedir (Luthans & Youssef, 2007: 330; Youssef & Luthans, 2007: 793). Bu çalışmalarda umudun varlığının çalışanların hem akademik hem de sağlık performansları üzerinde önemli etkileri olduğu belirtilmektedir.

Çalışanların umut düzeylerinin yüksek olmasının hem örgüt ortamına olumlu etkileri olmakta hem de kendi psikolojilerini etkileyerek yaptıkları işe yansımaktadır.

1.3.3. İyimserlik

İyimserlik boyutu içeriğinde olumlu beklentileri içeren bir kavramdır ve bu kavram Scheier ve Carver (1985) ile Seligman (1990) tarafından ortaya konulan pozitif psikoloji akımından şekillenmektedir. İyimserlik, çalışanın amacını gerçekleştirmek uğruna başına iyi olayların geleceğine dair oluşturduğu beklenti olarak ifade edilmektedir (Scheier & Carver, 1985: 220). İyimser çalışanlar gelecekle ilgili olumlu beklentiler içerisindeyken, kötümser olan çalışanlar olumsuz düşüncelere sahip olmaktadır. İyimserler, durum ve olayların daha olumlu yönlerine odaklanarak en iyi gelişmelerin gerçekleşeceğine dair beklentiye girmektedirler (Kümbül Güler, 2009: 130).

İyimser çalışanlar, hayatlarındaki olumlu olayların hakkını veren ve arzu edilen olayların nedenlerini kendi güçleri ve kontrolleri dahilinde gören çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007a: 91). Aynı tanımlamada iyimser açıklama tarzına sahip çalışanların yaşamlarının iyi yönlerini sadece geçmişte ve günümüzde değil, aynı zamanda gelecekte de olumlu bir şekilde görmelerine ve içselleştirmelerine değinilmektedir. Duruma verilen örnek; yöneticilerinden olumlu geri bildirim ve takdir alan iyimser çalışanların, bu olumlu durumu kendi iş ahlakı anlayışlarına bağlamaları ve kendilerini seçtikleri herhangi bir işte her zaman çok çalışabileceklerine ve başarılı olacaklarına inandırmalarıdır.

İyimser ve karamsar çalışanlar karşılaştırılırken, iyimserlerin kötü olayları dışsal, değişken ve spesifik olarak, karamsarların ise içsel, sabit ve genel olarak değerlendirdiklerinden; iyimserlerin karşılaştıkları hataları kendilerine bağlamadıkları, hataların sadece o an ve o olay için gerçekleştiğini kabul ettiklerinden, karamsarların ise hataların her olayda başlarına geldiğini düşünerek kendi suçları olarak gördüklerinden bahsedilmektedir (Çetin vd., 2013a: 35).

İyimser ve karamsar çalışanların örgüt içerisindeki kriz dönemlerinde verdikleri tepkiler de farklılık göstermektedir. İyimserlerin değişiklikleri benimseme, geleceğin sunduğu fırsatları görme ve bu fırsatlardan yararlanmaya odaklanma olasılığı daha yüksektir. İyimserlerin olumsuz sonuçlar doğuran değişikliklere verilebilecek örneklerden birisi küçültme stratejisidir. Gerçekçi iyimser bir çalışanın işten çıkarılmayı mevcut ekonomik ve teknolojik ortama atfetme eğiliminde olacakları, işten

çıkarılmalarını yetersizlik ve kendini suçlama duygularına kapılmaktan ziyade dış, geçici ve duruma özgü nedensel faktörlerden kaynaklanıyor olarak yorumlayacakları ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007a: 97).

İyimserlik boyutu, öz yeterlilik ve umut boyutlarına göre daha geniş bir perspektiften bakmaktadır. İyimserlik, öz yeterlilik ve umut boyutlarının kullandığı içsel bakış açısının yanında dışsal bir bakış açısından da bakarak iyimser bir çalışanın özellikle olumsuz olaylar ve başarısızlıklar karşısında diğer insanlar ya da durumsal faktörler gibi dışsal faktörlerin de etkisinin olabileceğini savunmaktadır. Bu bakış açısı ile esnek iyimserlik, çok umutlu bir çalışana bile gerçekçi olmayan hedefler için çabalamaktan korumaya yardımcı olabilmektedir (Youssef & Luthans, 2007: 779).

İyimserlik düzeyi yüksek olan çalışanlar, sorun ile karşılaştıklarında sorunun farklı dışsal sebeplerden dolayı çıktığını düşünerek, mevcut durumu tek seferlik algılamakta ve geçeceğine inanmaktadırlar. Karamsar çalışanlar ise, sürekli olarak sorunların onu bulduğunu, bu seferki sorunun da kendisinden kaynaklandığını ve sorunun olumsuz sonuçlanacağını düşünmektedir (Polatçı, 2011: 46).

İyimserlik düzeyi yüksek olan çalışanlar, beklenmedik veya zor durumlar karşısında pes etme eğilimi göstermeden daha olumlu bakış açısı geliştirerek stresi yönetebilmektedirler (Luthans & Jensen, 2005: 306). Alarcon ve arkadaşları (2013) yaptıkları çalışmada iyimserlik ile depresyon ve stres arasında negatif bir ilişki; psikolojik iyilik hali, yaşam doyumu, mutluluk ve fiziksel sağlık durumu arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İyimser çalışanlar, geçmişte yaşanan başarısızlıklara rağmen, olumlu beklentiler içerisinde geleceğe yönelik hareket etmeye devam ederek, pozitif bakış açılarını sürdürme eğilimindedirler (Erkmen ve Esen, 2013: 24).

İyimserlik eğiliminin beklenti ve güven olmak üzere iki ana ögesi olduğu belirtilmektedir. Beklenti kavramı, her davranışın altında kişinin değerlerine ve amaçlarına ulaşma isteği olduğuna dair bir varsayımı barındırmakta ve motivasyon teorileri ile ilişkilendirilmektedir. Amaçlara ulaşmak için davranışın değerinin ve harekete geçirici motivasyonun olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Güven kavramı ise, iyimserlik üzerindeki yüksek etkisi ile konuya dahil edilmekte ve güven düzeyi yüksek olan çalışanların belirlemiş olduğu amacı gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcadıkları ifade edilmektedir (Scheier & Carver, 2009'dan akt. Hefferon & Boniwell, 2018: 95-96).

İyimserlik boyutunun örgüt ortamında olumlu etkilere yol açtığı ve geliştirilebilecek bir kavram olduğu konusunda çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Seligman & Schulman, 1986; Luthans & Jensen, 2005; Avey vd., 2010; Seligman, 2011; Yılmaz ve Ulukapı Yılmaz, 2018). Yapılan bu çalışmalarda iyimserliğin yüksek performans gibi örgüte yönelik olumlu çıktıları olduğu ifade edilmektedir. Çalışanlarda iyimserlik düzeyini artırmak adına atılabilecek adımların başında Schneider (2001)'in geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek için önerdiği yöntem gelmektedir. Bu yöntemde geçmiş için hoşgörü gösterme (olumlu düşünme prensibi), şimdiki zaman için takdir yeteneği (anı takdir etme prensibi) ve gelecek için fırsat kollayabilme (fırsat pencereleri prensibi) olarak üç aşamadan söz edilmektedir. Geçmişe yönelik olumsuz duygulardan kurtularak, bugün için olumlu duygular oluşturarak anı olumlu değerlendirebilmek, gelecek için fırsatları kollamak ve karşılaşılan fırsatları doğru değerlendirmek mümkün olacaktır. Schulman (1999: 36) ise, çalışanlarda iyimserlik düzeyini artırmak için yapılan tespitleri şu şekilde aktarmaktadır: İyimserlik düzeyi yüksek çalışanların işe alımı; belirli görevler için yetersiz kalacak iyimserlik için eğitimleri vermek; açık ve ulaşılabilir hedefler koyan, gerekli beceriler eğitimini ve yönetim desteğini sağlayan, merkezi olmayan, katılımcı karar vermeyi ve kalite kontrolünü artıran açık iletişim oluşturmak; performans ve hedeflere doğru ilerlemeyi ölçen ve bunlarla ilgili ilerleme hakkında doğru ve anında geri bildirim sağlayan örgüt tasarımını gerçekleştirmek.

Yöneticiler ve çalışanlarda geliştirilmesi gereken ideal iyimserlik türü gerçekçi ve esnek olan iyimserliktir. Sorumsuz davranışlara yol açabilecek ayırım gözetmeyen iyimserlikten farklı olarak, gerçekçi iyimserlik kötü seçimler nedeniyle oluşan kişisel sorumluluğu dışsallaştırmak ve ortadan kaldırmak için uğraşmayan, çalışanların kötümserlik de dahil olmak üzere çeşitli ifade tarzları kullanabilmelerine imkan sağlayan iyimserliktir (Koç, 2019: 42). Luthans (2002a)'a göre, gerçekçi iyimserlik örgütlerde çok olumlu bir güç olarak kullanılabilen, iyimser çalışanların motive edilmeleri daha kolay olmakta, iyimser çalışanlar hem zorlu hedefler belirleyip hem de zorluklar karşısında pes etmemektedirler. Luthans aynı çalışmasında gerçekçi iyimserliğin yöneticilerin ve çalışanların bir kısmında daha iyi performans, iş tatmini ve örgütte kalma sağladığı, buna ilaveten daha düşük strese neden olduğu yönünde bulgulardan bahsetmektedir.

İyimserlik boyutunu geliştirmek için önerilen yönergeler çalışanın bir zorluk ile karşı karşıya kaldığında kendini yenilgiye uğratan inançlarını belirlemesi; inançlarının

doğruluğunu değerlendirmesi; işlevsiz inançlar söz konusu olduğunda, bunların geliştirilebilen daha yapıcı ve doğru inançlarla değiştirilmesi şeklinde sıralanmaktadır (Schulman, 1999: 34; Luthans vd., 2004: 49):

Küçük ya da büyük tüm örgütlerin iyimserliğe gereksinimi olduğundan bahsedilirken, örgütün iyimserlik avantajını üç şekilde kullanabileceği belirtilmektedir. Bunlar, başarıyı etkileyen çalışan seçimi, iyimser çalışanların iyimserliklerini yansıtabilecekleri işlere (çok stresli, yenilgi oranı yüksek, azim gerektiren vb.) yerleştirme ve iyimserliğin öğrenilmesidir (Seligman, 2011: 260-262). İyimser çalışanların seçilmesi ve çalıştırılması özellikle baskı altında daha üretken bir tavır sergilemelerini sağlamakta, örgütü insan gücünün yanlış kullanılmasından korumakta, ayrıca iyimserlik eğitimlerinin verilmesi de çalışanların iyimserlik düzeylerinin yükseltilebilmesi konusunda yararlı olmaktadır.

1.3.4. Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık, sorunlar ve sıkıntılarla karşılaşıldığında başarıya ulaşmak için mücadeleyi sürdürmek olarak tanımlanmakta; engel, belirsizlik ve değişim durumları ile baş etme kapasitesi olarak görülmektedir (Luthans, 2002b: 702; Luthans vd., 2006b: 26). Youssef ve Luthans (2004) psikolojik dayanıklılığın tanımını yaparken dayanıklı çalışanların daha iyi bir performansa ulaşabileceklerine ve yaşamlarına daha fazla anlam katabileceklerine vurgu yapmaktadırlar.

Stres veya olumsuz olayların üstesinden gelme olarak ele alınan psikolojik dayanıklılık, araştırmalarda genellikle olumsuz durumlarla beraber incelenmesine rağmen ortaya çıkan sonuçlar itibariyle pozitif bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans, 2002b: 702). Örgütlerde olumsuzluklar karşısında çalışanların başarısız olsalar da bu başarısızlıklara takılıp kalmadan, negatif faktörlerin etkisine rağmen başarılı olmayı becerebilmelerine yoğunlaşmaktadır.

Psikolojik dayanıklılık özelliği gösteren çalışanlarda rastlanan unsurlar *yeniden oluşturma, pozitif duyguları deneyimleme, fiziksel aktivitelere katılma, güvenilir sosyal destek ve iyimser olma* olarak sıralanmaktadır. Psikolojik dayanıklılık için; çalışanların karşı koyamadıkları düşünce tuzaklarının belirlenip yaşadıkları sıkıntı ile ilgili daha gerçekçi bir bakış açısını yapılandırmanın, karamsar düşüncelerin uzaklaştırılmasının, sağlıklı bedenini sağlıklı düşünceler getireceğinden yola çıkarak bedenini çalıştırılmasının ve suçları kişiselleştirmemenin önemine değinilmektedir (Hefferon & Boniwell, 2018:

116-117). Haase (2004) çalışmasında psikolojik dayanıklılığın açıklanmasında rol oynayan faktörleri modelleme yaparak, bunları hastalık ve stresle ilgili faktörler, aile atmosferi ve ailenin desteği, sosyal imkanlar ve bireysel tutumlar olarak sıralamaktadır. Psikolojik dayanıklılık kapsamında bahsedilen üç özellik de; gerçeklerin olduğu gibi kabulü, değerleri güçlü bir şekilde benimseme sonucu derin inanca sahip olma ve düşünmeden davranabilme yeteneği olarak açıklanmaktadır (Coutu, 2002: 48).

Bir çalışanın dayanıklılık ve esnekliğini görebilmek için bir takım zorlukların veya sıkıntıların olması gerekmektedir. Karşılaşılan zorluk ve sıkıntılar travmatik ve stresli olabilmektedir. Bazı durumlar ise birçok çalışanın maruz kaldığı ağır şartlardır. Çalışanların, maruz kaldığı olumsuz şartlar altında kendisini toparlayarak, hızlı bir biçimde yeni duruma adaptasyonu psikolojik dayanıklılıkla ifade edilebilmektedir. Amerikan Psikoloji Derneği (2014) psikolojik dayanıklılığı sıkıntı, travma, trajedi, tehditler ve stres kaynakları karşısında iyi adapte olma süreci olarak tanımlamaktadır (Çetin ve Anuk, 2020: 175).

Psikolojik dayanıklılığın yönetilebilir ve geliştirilebilir olduğu belirtilerek, etkili geliştirme stratejilerinin varlıkların iyileştirilmesi (örneğin, bu yönde istihdamın artırılması) ve proaktif olarak riskli ve potansiyel olarak olumsuz olaylardan kaçınma (örneğin, kritik son teslim tarihlerine dikkat etme) gösterilmektedir (Luthans vd., 2006a: 390). Dayanıklılık düzeyinin artırılmasının proaktif ve reaktif yaklaşım olarak iki yaklaşımda sunulduğu çalışmada ise yöntemler gruplandırılmıştır. Proaktif yaklaşım, dayanıklılık ihtiyacının beklentisi doğrultusunda örgütün yapılandırılmasını içermektedir. Bu yapılanma çerçevesinde üç yöntemden bahsedilmektedir. İlki risk odaklı strateji olup, risk ve/veya stresin azaltılmasına yöneliktir. İkinci yöntem, varlık odaklı strateji olarak adlandırılmakta, bireysel ve mevcut örgüt kaynaklarının geliştirmesini hedeflemektedir. Süreç odaklı strateji olan üçüncü yöntem ise, çalışanların bilişsel becerilerini artırma temellidir (Luthans vd., 2006b: 32).

Reaktif yaklaşım, psikolojik sermayenin ortaya çıkışı konusunda bahsedilen Frederickson ve çalışma arkadaşlarının (2001) Genişletme ve İnşa Etme Teorisi ile şekillenmektedir. Bu çerçevede çalışanlara pozitif düşünmenin ve olumsuz durumlarda da anlam bulabilmenin öneminin hatırlatılması gerekliliği belirtilmektedir. Bu yaklaşımda dört kişisel boyut geliştirilmesine yönelik stratejilerden bahsedilmektedir. Birinci strateji, olumlu duyguların kullanılmasına yönelik olan yöntem olarak, olumlu duyguları yoğun olan çalışanların düşünce ve davranış ufğunun genişleyeceği anlayışına

dayanmaktadır. İkinci strateji olarak çalışanın kendini geliştirmesi ifade edilerek, yöntemin içeriğinde gerçekçi olmayan olumlu özelliklere inancın dayanıklılığı artıracığı söylenmektedir. Atıf kullanma (yükleme yapma) olarak bahsedilen üçüncü stratejide, geçmişte yaşanan olumsuz bir duruma algı ve yorumlamayı olumluya çevirme amaçlanmaktadır. Son strateji ise, “hardiness” terimiyle ifade edilen dayanıklılığı kullanabilme stratejisidir. Bu stratejide çalışanın işini anlamlandırabilmesinin, kendi işinde kontrolü olduğunu görebilmesinin ve yaşadığı deneyimlerle gelişebilmesinin olumsuz olaylara karşı dayanıklılığını ve gücünü artıracığı ifade edilmektedir (Luthans vd., 2006b: 36-38). Dış faktörlerin sürekli kontrolü mümkün olmadığı için hem proaktif hem de reaktif yaklaşımlar örgüt için önem arz etmektedir, geleceğin tahmin ve kontrol edilebilmesi bu yaklaşımlarla mümkündür (Luthans vd., 2006b: 32).

Psikolojik dayanıklılık bireyler için olumluluk hissi yaratabilmek ve örgütte huzur ortamı oluşturabilmek adına önem taşımaktadır. Çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırmaya yönelik stres azaltıcı uygulamalara örnekler arasında çalışanın karar verme yeteneğini artırma, örgütsel iletişimi iyileştirme; çalışan yardım programlarını artırma ve yöneticinin stresi tanınmasını geliştirme; örgüt içerisinde çevresel, ergonomik ve güvenlik iyileştirmeleri sağlama yer almaktadır (Akduru, 2019: 88).

Çalışanların dayanıklılık düzeylerinin gelişiminde yöneticilerin ve liderlerin etkisinin önemine değinen Luthans ve diğerleri (2007a), çalışanların gelişimlerinin takip edildiği, güvenin inşa edildiği, çalışan için işin anlamlı kılındığı ve çalışanın kendini işi ile özdeşleştirmesinin sağlandığı bir yönetim tarzının hakim olduğu örgütlerde çalışanların dayanıklılık düzeylerinin artırılmasının mümkün olduğunu belirtmektedirler (Luthans vd., 2007a: 129-130).

Psikolojik dayanıklılığı, umut ve iyimserlik boyutlarından ayıran birçok özellik bulunmaktadır. Örneğin, dayanıklılık olumsuzluklar karşısında hem proaktif hem de reaktif önlemler alma gereğini kabul ederek; reaktif açıdan olumsuz olayların en umutlu ve iyimser çalışanlar üzerinde bile yıkıcı bir etkisi olabileceğini ve geri toparlanma ihtiyacının varlığını; proaktif açıdan da, gerilemelerin sıçrama tahtası olarak kullanılmasını ya da büyüme fırsatlarını benimsemektedir. Dayanıklılık olumsuz sonuçların olasılığını artıran veya olumlu sonuçların olasılığını azaltan tehditler olarak görülebilecek risk faktörlerine pozitif anlam yüklemektedir (Youssef & Luthans, 2007: 779-780).

Örgüt içerisinde psikolojik dayanıklılık ile performans arasındaki ilişki araştırıldığında iki kavramın aynı yönlü ilişki içinde oldukları ortaya çıkmıştır (Coutu, 2002; Youssef & Luthans, 2007). Özellikle örgütlerin küçülme yaşadıkları dönemlerde psikolojik dayanıklılığı yüksek çalışanların yoğun stres yaşamadan, performanslarını devam ettirdikleri ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007b: 547). Dayanıklılığın stresli ortamlarda çalışanlara dahi etki ettiği hatta başarılarını devam ettirmek için mücadele gücü verdiği söylenebilmektedir.

Psikolojik sermaye boyutlarının her biri kendi içerisinde farklı özelliklerle açıklandıkları gibi, birbirleriyle ortak özellikleri de bulunmaktadır. Örneğin, iyimserliğin yüklenme tarzı ile umut modeli birlikte ele alındıklarında iyimserlik düzeyinin çoğunlukla değiştirilebileceği önerilmektedir. İyimserlik yüklenme atfıyla iyimserlik düzeyini artırabilmek için gerekenleri açıklamada yardımcı olmaktadır. Çalışanların motivasyon düzeylerine işaret eden modeller de, umut kavramının izahında kullanılan teorilere de işaret etmektedir (Hefferon & Boniwell, 2018: 109). Aynı zamanda iyimserlik konusunda anlatılan olumsuz sonuçların içsel ve sabit nedenlere bağlanması, umut teorisinden farklılık göstermektedir. Umut kavramında gelecekte olması beklenen olumlu sonuçlar bilişsel niyete vurgu yapılarak açıklanmaktadır. Umut boyutunda iyimserlik boyutuna göre geleceğe daha fazla yer verilmektedir (Akın, 2013: 73).

1.4. PSİKOLOJİK SERMAYENİN YARARLARI

Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranıştan ortaya çıkan ve pozitif örgütsel davranışın özelliklerini en iyi karşılayan ve içerdiği boyutların (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) tümünden daha anlamlı bir yapıyı ifade etmektedir. Ortak özelliklere sahip fakat farklı pozitif özellikler içeren kavramların bir araya getirilmesinin nedeni performans özelliğinin karşılanması için onların ayrı ayrı etkilerinden daha fazla bir etkiye sahip yeni bir kavramın ortaya çıkmasının sağlanmasıdır. Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın araştırılarak performans etkisi kanıtlanmış somut uygulamasıdır (Özen Kutanis ve Oruç, 2014: 154).

Pozitif psikolojik sermayenin çalışanları etkilemesi sonucuyla ortaya çıkan davranışlar; çalışanlarda pozitif güç oluşturması, çalışanların kendilerini başarılı ve yeterli bir çalışan olarak görmeleri ve öz güven duygusu ile işlerini yapmaları, geleceğe umutla bakmaları sebebiyle daha azimli olmaları, pozitif durumları genellemeleri, içsel motivasyonlarının yüksek olması, hayata iyimser bakış açısına sahip olmaları, bir

zorlukla karşılaştıklarında veya bir işte başarısız olduklarında yeni duruma adapte olmaları ve mücadele etme dayanıklılığı göstermeleri, çevreleri ile iyi ilişkiler kurabilmeleri, kendilerine ve çevrelerine güven duymalarıdır (Çobanoğlu, 2019: 85).

Psikolojik sermaye, çalışanların sahip olduğu öne çıkan özelliklerini, güçlü yönlerini ve bu özellik ile yönlerin geliştirilme yöntemlerini içeren bir kavramdır. Bu kavram çalışan aslında kimdir, hangi özellikleri baskındır ve hangi özellikleri geliştirilebilir gibi sorulara cevap aramaktadır. Bir bütün olarak bakıldığında, örgütler açısından psikolojik sermaye kavramının hem çalışan hem de örgüt için ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Olumlu davranışları ile özellikleri keşfedilmiş ve geliştirilmiş çalışanlar örgüt için kazanılmış bir katkı olacaktır.

Pozitif psikolojik sermayenin boyutlarına bakıldığında, birden fazla boyutun bir çalışanda olması o çalışanın pozitif psikolojisini daha da artırmaktadır. Sadece öz yeterliği yüksek olan çalışan kendine güveni ile örgüte katkı sağlayacağı gibi hem öz yeterliği hem de umudu yüksek bir çalışan örgüte daha fazla faydalı olacaktır. Bu yolla çalışanın performansı artarak iş tatmini de fazlalaşacaktır. İyimser bir çalışan aynı zamanda psikolojik dayanıklılığı yüksek bir çalışan da olabilir. Bu özellikteki çalışanlar kendilerine daha fazla güvenerek, işlerin yürütülmesinde alternatif yollar aramakta ve çözüm odaklı olmaktadır (Çobanoğlu, 2019: 85). Aşağıda Tablo 2’de dört boyutun psikolojik sermayeye sağladıkları katkılar gösterilmektedir:

Tablo 2. Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yararları

Boyut	Odaklandığı Zaman Dilimi	Katkıları
Öz yeterlilik	Bugünden geleceğe odaklı	Zorluklara karşı açık olmayı ve bir hedefin peşinden gitme isteği sağlaması (belki de bu yatırımın beklenen getirisi nedeniyle)
Umut	Gelecek odaklı	Hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gereken arzuyu stratejik planlamalarla sağlaması (motivasyonla bağlantısına atıf)
İyimserlik	Gelecek odaklı	İstenmeyen olayların olumsuz etkilerine karşı koruma sağlaması, istenen olayların pozitif etkilerini artırması ve bu durumundan fayda sağlanması
Psikolojik Dayanıklılık	Geçmişten bugüne odaklı	Geçmişteki veya şimdiki istenmeyen olayların etkisinden ve stres faktörlerinden uzaklaşılması ve mevcut durumun korunması hatta aşılması

Kaynak: Page ve Donohue, 2004: 6.

Polatcı (2011) çalışmasında psikolojik sermayenin örgütlere farklı açılardan sağladığı yararları, araştırmalardan elde ettiği bilgilere göre şu şekilde özetlemektedir: Performansı artırmakta (Luthans vd., 2005; Youssef & Luthans, 2007; Luthans vd. 2007b; Luthans vd., 2008b); çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini yükseltmekte (Karademas, 2006); iş tatminini (Luthans vd. 2007b) ve örgütsel bağlılığı (Larson & Luthans, 2006; Youssef & Luthans, 2007; Luthans vd., 2008b) artırmakta; örgütsel iklimin performansa olan etkisini artırmakta (Luthans vd., 2008b); işe devamsızlığı azaltmakta (Avey vd., 2006) ve örgütsel değişimi kolaylaştırmaktadır (Avey vd., 2008).

Psikolojik sermayenin örgüte katkısı konusunda performansa etkisine değinen Bitmiş (2014) psikolojik sermayenin bireysel performansı olumlu bir şekilde etkilemesine vurgu yapmaktadır. Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları, çalışanların psikolojik kapasitelerinin ve bireyin amaçlarına ulaşması için motivasyonlarının yükselmesini sağlayarak performanslarını da artırmaktadır. Bu noktada Fredrickson (2001) da çalışanın yüksek düzeydeki olumlu durumunu özellikle değişen örgüt şartlarında onun sosyal, fiziksel ve psikolojik kaynakları etkili bir şekilde kullanmasını sağlayabileceğinden bahsetmektedir. Bu tutum olumlu çalışanların daha yüksek düzeyde motivasyon ve performansa sahip olabilecekleri ile bağdaştırabilmektedir.

Psikolojik sermayenin örgütün gelirini ve rekabet üstünlüğünü, çalışanların işe devamlılığını, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılık ile sadakatlerini arttırdığını ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Avey vd., 2006; Luthans vd., 2008b; Peterson vd., 2011; Polatcı, 2011). Bu katkılar örgütler için göz ardı edilemeyecek kadar önemli katkılardır. Psikolojik sermaye, bireysel açıdan gelişim ve performansı; örgütsel açıdan da performans artışıyla birlikte yatırım getirisi ve rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Psikolojik sermayenin örgüt yönetimine yeni bir bakış açısı sunabileceği, örgütlerin rekabet avantajını yakalayabilmeleri için iş gücünü geliştirebilecekleri ve buna yatırım yapabilecekleri ifade edilmektedir (Çetin ve Basım, 2012: 126).

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI

Örgütsel öğrenme kavramı, öğrenme kavramı temelinde incelenmiş ve öğrenen örgütler olarak şekillenmiştir. Öğrenme kavramından hareketle, örgütsel öğrenmenin ortaya çıkışı teorik ele alınarak tanımı yapılacak ve öneminden bahsedilecektir. Daha

sonra örgütlerde öğrenme sürecinin yaşatılmasıyla örgütlerin öğrenen örgütler olarak kabul edilmelerini sağlaması konusuna değinilecektir.

2.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN TANIMI VE ÖNEMİ

Örgütsel öğrenme konusuna öğrenme kavramından bahsederek başlamak doğru olacaktır. Öğrenme, örgütteki çalışanların bir sorunla karşılaştıklarında ihtiyaç olarak doğmaktadır. Öğrenme kavramı, davranışların sonuçlarında ve bilgide meydana gelen değişim ve geçmişteki davranışlar ile gelecekteki davranışlar arasındaki anlayış ve bilginin oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Lyles,1988: 85).

Öğrenme kavramlarının tanımlarına bakıldığında, ortak olarak değinilen konu davranışta arzu edilen değişimin gerçekleşmesi, öğrenenin kendinde olan değişimi hissetmesi ve farklı öğrenmelerin ortaya çıkmasıdır. Öğrenmede esas olan istenilen amaca ulaşmak için öğrenenin davranışlarında değişimin gerekliliğidir. Öğrenende öğrenmenin gerçekleşmesiyle başka öğrenmeler de başlayacaktır. Bu şekilde öğrenen, kişisel ve sosyal yaşantısının devamlılığı için öğrenme ile iç içe bir sürecin içine girmiş olacaktır (Altıntaş, 2019: 40-41).

Koçel (2011) öğrenme düzeylerinin kişisel düzeyde, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde olmak üzere öğrenmenin üç aşamada incelebileceğinden bahsetmektedir. Bir örgütün nasıl öğrenen bir varlık haline gelebileceğini anlamak için bu üç aşamayı anlamının önemine değinmektedir. Aşağıda Tablo 3'te öğrenmenin aşamaları özetlenmektedir:

Tablo 3. Üç Aşamalı Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme Düzeyi	Aşamalar	Girdiler/Çıktılar
Kişisel	Sezgisel	<ul style="list-style-type: none">▪ Deneyimler▪ Görüntüler▪ Metaforlar
	Yorumlama	<ul style="list-style-type: none">▪ Dil▪ Bilişsel Harita▪ Konuşma/Diyalog
Grup	Bütünleştirme	<ul style="list-style-type: none">▪ Ortak Anlayış▪ Karşılıklı Uyuşma▪ Etkileşimci Sistemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	<ul style="list-style-type: none">▪ Rutinler▪ Kontrol Sistemleri▪ Kural ve Prosedürler

Kaynak: Crossan vd., 1999: 525.

Kişisel düzeyde öğrenmede bireye özgü sezgi ve yorumlama dikkat çekmektedir. Sezgilerle ve yorumlamalarla çevreye ait bilgilere ulaşma, bu bilgilerle tecrübe edinme ve davranışları ayarlama vardır. Grup düzeyinde öğrenmede, kişisel düzeyde öğrenmiş olan bireylerin öğrendiklerini grup ile paylaşmaları söz konusudur. Bu noktada önemle vurgulanan konu iletişimidir. Üçüncü aşama olan örgüt düzeyinde öğrenme ise, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin örgütün tamamı için kullanılabilir prosedür, sistem, yöntem vb. davranış kalıplarına dönüşmesidir. Bu aşamada önemli olan çalışanların geçici olduğu düşünülerek, örgütün yaşamını sürdüreceği olması sebebiyle örgütün öğrenmiş olmasının sağlanmasıdır.

Canlı bir organizma gibi tepki veren örgütlerin iç ve dış çevrelerine uyum sağlamaları ve doğru yanıt verebilmeleri için, bilinçli bir öğrenme ile sürekli öğrenmenin örgütün geleceği için önem taşıdığı gerçeğini kabul etmeleri gerekmektedir (Yılmaz, 2011: 321). Senge (2018), gelecekte gerçek başarıyı yakalayacak olan örgütlerin bir örgütün tüm seviyelerindeki çalışanların öğrenme kapasitelerinden ve isteklerinden faydalanmanın sırrını çözebilmiş örgütler olacağını vurgulamaktadır.

Örgütlerde öğrenme öncelikle çalışanların kendisinde başlamaktadır. Öğrenmenin örgütün geneline ulaşması ve yayılması için, çalışanların istekli olmaları ile birlikte teknolojik ve örgütsel alt yapının, bilgi sisteminin ve öğrenme kültürünün sağlanmış olması gerekmektedir. Kişisel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişle örgütün faaliyetlerinde, sisteminde ve davranışlarında değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler beraberinde örgütsel öğrenmeyi getirmektedir (Özgen vd., 2004: 181-182).

Argis ve Schön (1978), örgütsel öğrenmeyi hata belirleme ve hatanın düzeltilmesi süreci olarak tanımlamışlardır. Hataların farkına varma, çalışanların karşılaştıkları sonuçlar ile beklentileri arasındaki dengesizliği görmeleri, hataları düzeltmek için stratejiler üretmeleri ve değerlendirme yapabilmeleri açısından önemlidir (Collinson & Cook, 2016: 20).

Örgütsel öğrenme, deneyime dayalı performansın geliştirilmesidir. Bu süreçte bilginin edinilmesi, paylaşılması ve kullanılması yer almaktadır (Dibella vd., 1996: 363). Senge (2018), örgütsel öğrenmeyi ifade ederken, örgütlerin birlikte öğrenmelerinin, değişen durumlara göre birlikte öğrenmeyi öğrenmenin ve zihniyet değişikliği oluşturmanın önemine değinmektedir. Örgütsel öğrenme, çalışanın eğitim süreçlerinin ve deneyimlerinin bir sonucu olarak başkalarıyla bilinçli bir şekilde etkileşime girmesidir

(Hodgkinson, 2000: 157). Örgütsel öğrenmeden, sadece anlık yaşananların görülüp yorumlanmasının ötesinde daha çok yönlü ve dinamik bir süreç olarak bahsedilmektedir (Stewart, 2001: 142). Bir başka tanımda ise örgütsel öğrenme, davranışları etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya anlayışların geliştirilmesidir (Dawes, 2003: 4). Ayrıca belirsizlikler arttıkça öğrenmeye olan ihtiyacın artacağı da belirtilmektedir (Dodgson, 1993: 378).

Örgütsel öğrenme sürecinde; öğrenmenin etkili olabilmesi için yönetsel bağlılık, sistem bakış açısı, açıklık ve deneyimle ilgili bilgi transferi ve entegrasyonu gerekmektedir. *Yönetsel bağlılık* yönetimin örgütün öğrenmesini desteklemesi, *sistem bakış açısı* çalışanların ortak bir dil ve vizyonu paylaşmaları, *açıklık ve deneyimle* çevreden gelen bilgiye açık bir yapı ile deneyimle öğrenmenin pekiştirilebilmesi, *bilgi transferi ve entegrasyonu* elde edilen bilginin örgüt içerisinde takım çalışması, iletişim, iş birliği ile desteklenerek paylaşılması ve örgütsel hafızada saklanmasıdır (Pınar ve Arıkan, 2015: 67).

Örgütsel öğrenmeye, plansız olarak ortaya çıkabilecek bir olaydan ziyade, örgütsel hedeflerle bağlantılı, planlı ve sistematik bir çerçevede ele alınması ve yönlendirilmesi gereken bir olay olarak bakılmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel öğrenmenin unsurları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Seymen ve Bolat, 2002'den akt. Mert, 2018: 62):

- Sorumluluğu çalışanlara yükleyen, çalışanları öğrenen varlıklar olarak gören ve tüm çalışanların aktif katılımını gerektiren bir süreç.
- Davranışlar yanında örgütsel yapıda da değişim içeren durum.
- Dinamik ve sürekli değişimin gerekliliği.
- Faaliyetlerin sonucuna bağlı olarak, değişik seviyelerde ve hızlarda meydana gelebilme.
- Genellikle örgütler için olumlu sonuçlar doğursa da her zaman doğru ve iyi sonuçlar ortaya çıkmama ihtimali.
- Örgütün tüm iç ve dış çevre unsurlarından yeni bilgiler öğrenme.
- Öğrenme yoluyla elde edilen bilgilerin ve kazanılan deneyimlerin hemen uygulanabileceği gibi ileride kullanılmak üzere örgütün hafızasında da saklı tutulabilmesi.

Örgütsel öğrenmenin örgütlerde uygulanabilmesi için karşılaşılabilecek engellerin farkında olunması gerekmektedir. Öğrenme konusunda yetersizliklerin örgütler tarafından farkına varılmamasının ciddi bir sorun olarak algılanması ve iyileştirmek için yapılması gerekenlerin tespitinin önemine değinilmekle beraber, öğrenme engelleri aşağıda sıralanan yedi başlıkta sıralanmaktadır (Senge, 2018: 38-45):

Pozisyonum neyse ben oyum: Çalışanların yalnızca kendi işlerine odaklanmaları ve kendi işleri dışında sorumluluk almamaları.

Düşman dışarıda: Çalışanların yalnızca kendi işlerini yapmaları sebebiyle ortaya çıkan sorunları dışarıdan kaynaklanan problemler olarak görmeleri.

Sorumluluk üstlenme yanılması: Özellikle sorun çözümünde ve kararlara katılımda diğer çalışanlardan daha etkin olunmaması.

Olaylara takılıp kalma: Çalışanın yaşanan olaylara çok fazla saplanıp kalması sebebiyle geleceği yorumlayamaması.

Haşlanmış kurbağa meseli: Örgütün başarısızlıklar karşısında ani tepki vermesi, yavaşlamayı ve çoğu zaman en büyük tehditleri oluşturan tedrici süreçleri görmenin öğrenilmemesi.

Tecrübeyle öğrenme hayali: Örgütün çok önemli kararlarının sonucunu doğrudan yaşamaması, sorunlara her daim hazır olmanın mümkün olmaması.

Yönetici takım miti: Örgüt içerisinde oluşturulan farklı uzmanlık alanlarının temsilcisi konumundaki tecrübeli yöneticilerin bir araya getirilmesi ile oluşturulan takımın sorunların çözümünde yeterince etkin olmama ihtimali.

Bir başka çalışmada öğrenme engelleri bürokrasi, zayıf iletişim, zayıf liderlik, vizyonsuzluk, katı hiyerarşi, hacim ve kaynak kullanımı olarak belirtilmektedir. Bürokratik örgütlerin değiştirilmesi zor bir yapıya sahip olmaları, iyi bir iletişim olmadan örgütsel öğrenmede ihtiyaç olan moral desteğinin sağlanamaması, liderin geleneksel davranarak diğer örgütlerdeki değişimlere zaman harcamaları ve öğrenmeyi ödüllendirmemeleri, vizyon oluşturmada öğrenme sorumluluğun kendiliğinden oluşmasının beklenmesi, bilginin sınırlandırıldığı hiyerarşik bir yapının varlığı, öğrenmenin kontrol edilmeden örgütün büyümeye çalışması, bilginin yanlış kullanımı ya da iyi yönetilememesi öğrenmenin önünde aşılması gereken engellerdir (Töremen, 1999: 69-71).

Örgütsel öğrenmenin geliştirilmesi açısından örgütte öğrenmeyi destekleyici örgütsel öğrenme kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını şekillendiren ortak değerleri ve inançları kapsayan bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır (Demir, 2019: 36).

Öğrenmenin amacı hem çalışanın bilgi ve beceri düzeyini arttırmak hem de örgütün gelişmesi ve büyümesi için dinamik öğrenme ortamını örgüt içerisine yerleştirmek olması sebebiyle örgütsel öğrenme stratejik bir öneme sahiptir. Örgütsel öğrenme, davranışı değiştirebilme potansiyeline sahip yeni bilgilerin veya anlayışların kazanıldığı bir süreç olarak görülmektedir (Taşkın, 2020: 10).

Yeo (2005) çalışmasında örgütsel öğrenmenin zihniyet değişikliği, bilgi ve deneyimi rekabet gücüne dönüştürme yeteneği, daha iyi finansal sonuçlar, işleri yapmanın daha iyi alternatif yolları, öğrenilmiş yanıtlar ve iş değişikliklerine daha hızlı yanıt, doğru ürünleri üretme ve rakiplerden daha iyisini yapma becerisi, çalışanlarda daha fazla bağlılık, daha hızlı öğrenme eğrisi ve daha az hata, örgütün daha çevik ve dış zorluklara karşı duyarlı hale gelmesi, yönetimden daha fazla destek gibi sonuçları olabileceğini belirtmektedirler.

Bütün örgütler öğrenebilme yeteneğine sahiptirler ama bazı örgütler daha etkin bir şekilde öğrenmektedirler. Örgütsel öğrenmenin bir sonucu, oluşacak öğrenen bir örgütte çalışanların örgütün sürekli iyileşebilmesi ve gelişebilmesi için sorunların tespit edilmesi ve çözülmesi yönünde çaba göstermeleridir. Böylece örgütsel öğrenme süreci içerisinde rekabetçi avantajı sağlayabilecek bir araç olmaktadır (Karahan ve Yılmaz, 2010: 157).

Dinamik ve belirsiz çevrelerde rekabet eden örgütlerin öğrenme süreçleri, davranış değişiklikleri ve performans geliştirme ile ilgili konuları takip etmeleri gerekmektedir. Öğrenme, performansın artmasına yol açan davranış değişikliklerini kolaylaştırması açısından önemsenmesi gereken bir süreçtir (Slater & Narver, 1995: 63).

2.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YAKLAŞIMLARI

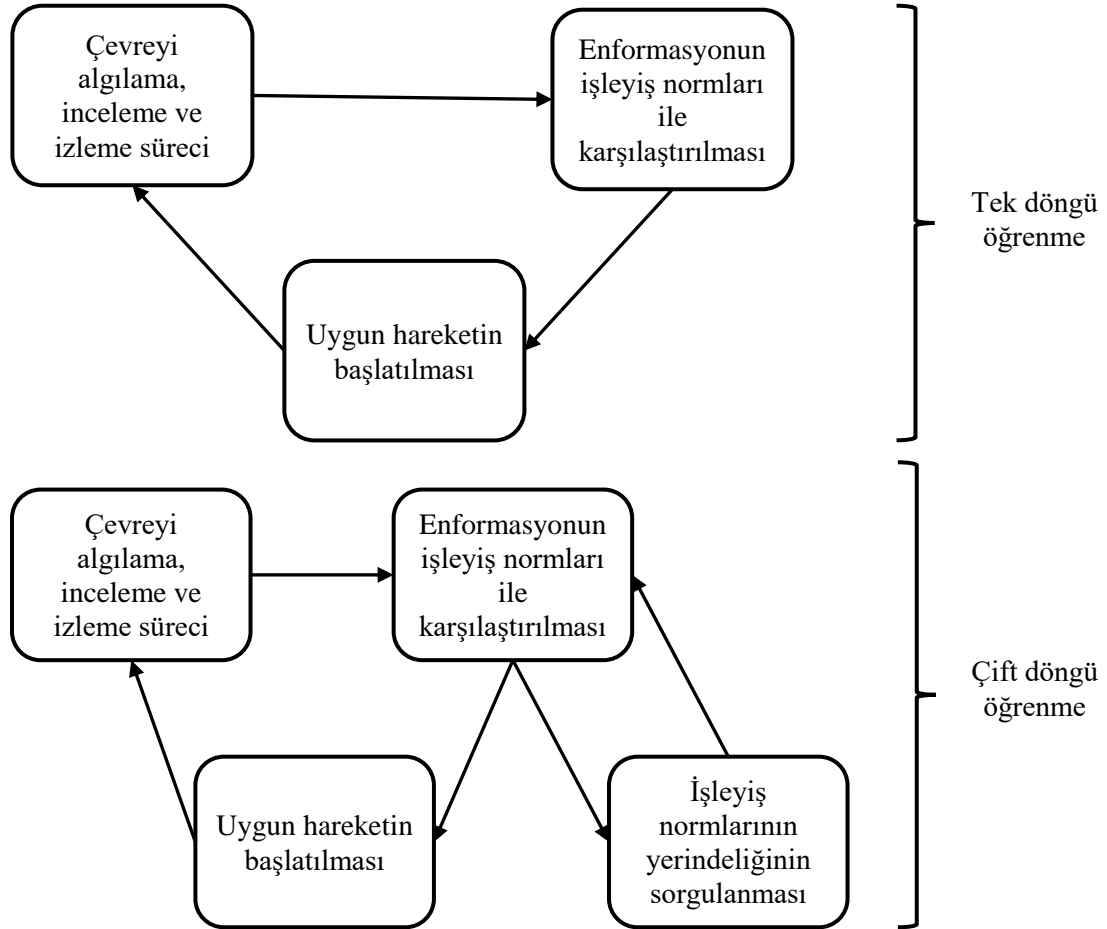
Örgütsel öğrenme konusunda oluşturulan pek çok model ve yaklaşım bulunmaktadır. Bu başlıkta literatürde en çok ele alınan ve araştırmalarda sıklıkla atıfta bulunulan Argyris ve Schön (1978)'e ait iki modelli öğrenme yaklaşımı, Huber (1991)'in dört aşamalı modeli, Senge (1990)'nin beş disiplini ve Marsick ve Watkins (1997)'nin üç düzeyli ve yedi boyutlu öğrenme yaklaşımı üzerinde durulacaktır.

2.2.1. İki Modelli Öğrenme Yaklaşımı

Örgütsel öğrenme tanımları içerisinde değinilen hata tespit ve düzeltme süreci tanımı, Argyris ve Schön (1978) tarafından örgütsel öğrenmeyi açıklarken kullanılmıştır. Araştırmacılar aynı zamanda iki modelli öğrenme yaklaşımından bahsetmişlerdir. İki modelli öğrenme modelinde tek döngü ve çift döngü yaklaşımları yer almaktadır. Bu yaklaşımlardaki temel farklılık gerçekte odaklandıkları noktalarla ilgilidir (Avcı, 2008: 10). Tek döngü öğrenimde örgütlerin çevrelerinde oluşan değişikliklere uyum sağlamak için insan kaynaklarının geliştirilmesi söz konusudur. Çift döngü öğrenimde örgütlerde yaratıcı kapasitenin geliştirilmesi hedeflenmektedir (Koçel, 2011: 429).

Hatayı saptama ve düzeltme yetisine dayanan tek döngü öğrenme ile somut durumlara iki kademeli bakabilme yetisine dayanan çift döngü öğrenme aşağıda Şekil 10'da gösterilmektedir:

Şekil 10. Tek ve Çift Döngü Öğrenme



Kaynak: Morgan, 1998: 103.

Şekilde görüldüğü üzere, tek döngü ve çift döngü öğrenmede uygun hareketin başlatılmasına kadar, çevreyi algılama, inceleme ve izleme sürecini enformasyonun

işleyiş normları ile karşılaştırılması takip etmektedir. Çift döngü öğrenmede tek döngü öğrenmeden farklı olarak işleyiş normlarının yerindeliği sorgulanarak uygun hareket başlatılmaktadır.

Tek döngü öğrenmede, çalışanlar hataları bulup düzelterek çevrelerindeki değişimlere tepkide bulunarak mevcut örgüt normlarını korumaya devam etmektedirler. Bu öğrenme düzeyi beraberinde yeni bir düşünce ya da sorgulamayı getirmemektedir. Tek döngü öğrenmede mevcut sorunların çözümüne odaklanılmakta ve sorunları ortaya çıkaran davranışlar incelenmeden bırakılmaktadır. Bu konuda bir örgütte pazarlama departmanından görevli müdürün aylık satışların beklenilenin altına düşüşü ile satış düzeyini hedeflenen noktaya getirebilmek için yeni pazarlama stratejileri geliştirmesi örnek olarak verilmektedir (Ayden ve Düşükcan, 2002: 124). Bulutlar (2003) çift döngü öğrenmede sadece davranışların değişmekle kalmayacağından, çalışanların zihinsel modelleri de sorguladıkları için örgütün değer sistemleri ve bilgi yapısında değişiklikler meydana gelme ihtimali olacağından bahsetmektedir.

Tek döngü öğrenme tepkisel bir süreçtir ve problem meydana geldiğinde ortaya çıkmaktadır. Problem esnasında belirlenen sıkıntıların ortadan kaldırılma çabasını içermektedir. Çift döngü öğrenmede ise, problem ortaya çıkmadan önce hazır olma süreci söz konusudur ve problemlerin altında yatan nedenlerin ortadan kaldırılmasına odaklanılmaktadır (Avcı, 2008: 11).

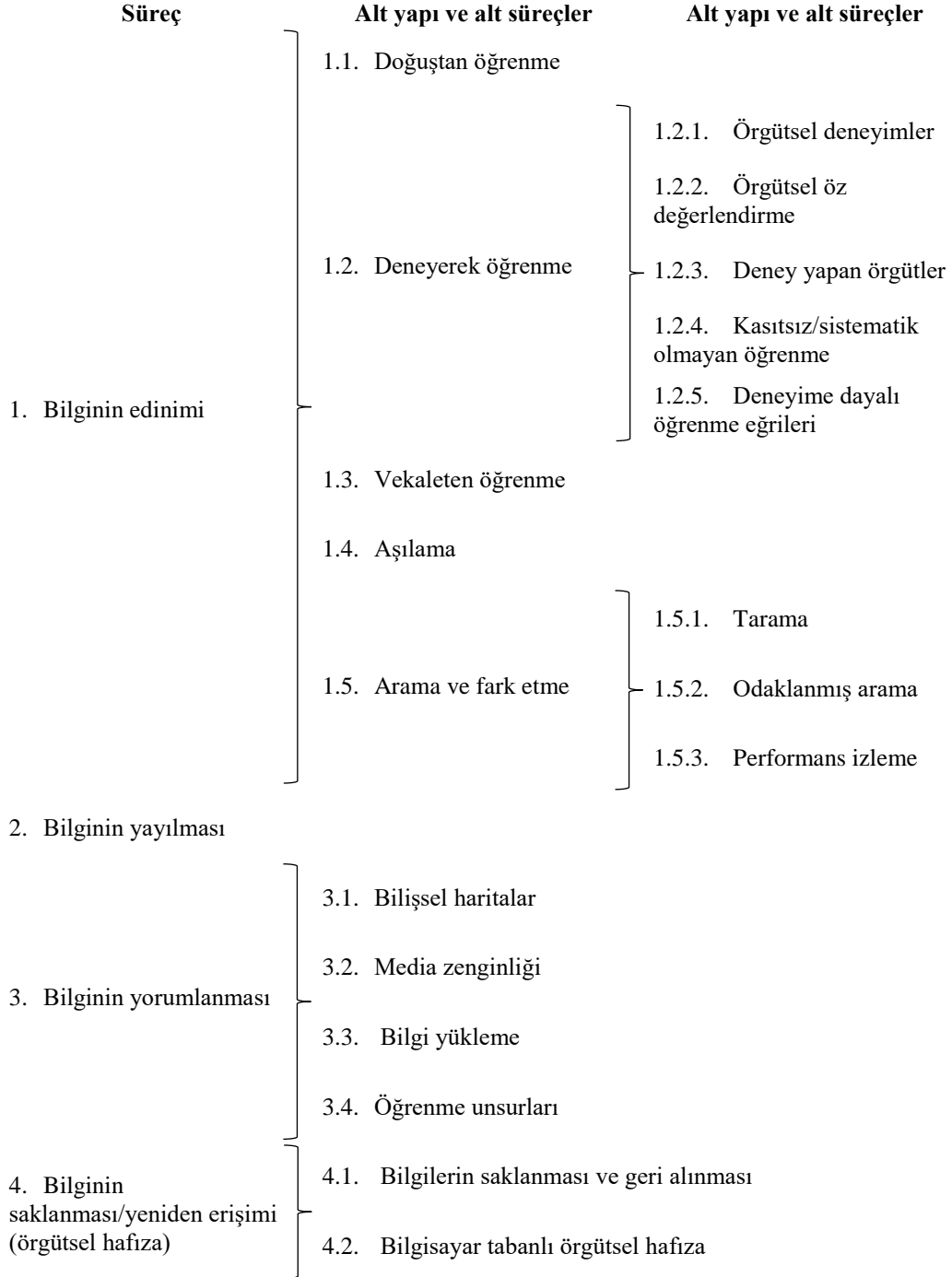
2.2.2. Dört Aşamalı Model

Huber (1991) örgütsel öğrenmeyi bilginin edinimi, bilginin yayılması, bilginin yorumlanması, bilginin saklanması/yeniden erişimi (örgütsel hafıza) olarak dört aşamada tanımlayarak, örgütsel öğrenmeyi bilginin işlendiği bir süreç olarak ifade etmektedir.

Örgütsel öğrenme sürecinin dört aşama ile izah edildiği bu yaklaşım, örgütsel öğrenme sürecine model oluşturmaktadır. Bilginin oluşturulması aşamasında, örgüt içinden ya da örgüt dışından elde edilen bilgilerle örgütün günlük faaliyetleri ve yeterlilikleri ortaya çıkmaktadır. Bilginin yayılmasında, bilgilerin örgüt çalışanlarına dağıtılması söz konusudur. Üçüncü aşamada, bilgi değerlendirilip yeni bilgiler oluşturularak bilgi yorumlanmaktadır. Önceden elde edilen bilgiler kullanılarak farklı bilgilerin oluşması ile örgütsel öğrenme genişlemektedir. Son aşamada bilgi saklanmakta ve yeniden değerlendirilerek kullanılmaktadır. Bu aşamada bilgiyi alan çalışan olaylara ve durumlara belirli bir bakış açısıyla bakabilmektedir. Bilgi örgütün hafızasına

aktarılarak uzun vadede kullanılmak üzere depolanmakta ve gerektiğinde kullanılmak üzere erişime açılmaktadır (Huber, 1991: 90-106). Örgütsel öğrenmeyle ilişkili yapı ve süreçler aşağıda Şekil 11’de gösterilmektedir:

Şekil 11. Örgütsel Öğrenme Süreçleri



Kaynak: Huber, 1991: 90.

Dört aşamalı bu modelde örgütsel öğrenme bir yapı çerçevesinde incelenmiş ve öğrenmeyi oluşturma amacıyla bilginin işlemlerden geçirilerek ve değerlendirilerek bir düzen çerçevesinde arşivlenmesi izah edilmiştir. Bu süreç örgütsel hafızanın

oluşturulması aşamalarına benzemekte ve öğrenme ile hafıza süreçlerinin birbirlerini destekledikleri ifade edilmektedir (Demir, 2006: 28).

2.2.3. Beş Disiplin

Senge (1990) öğrenme konusunu ele alırken gerçek öğrenme kavramına değinmiş ve beş disiplin adı altında bir yaklaşım öne sürerek örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler konularını kapsamlı olarak ortaya koymuştur. Çalışmasında gerçek öğrenme kavramını açıklarken, öğrenmeyle bireyin kendisini yeniden yarattığından, hiçbir zaman yapılamayan bir şeyi yapmaya yapar hale gelineceğinden, dünyayı ve onunla olan ilişkinin yeniden kavranacağından, yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitesinin genişleyeceğinden bahsetmektedir (Senge, 2018: 33).

Beş disiplin yaklaşımında başarılı örgütlerin rekabet ortamında rakiplerden daha hızlı öğrenebilme yeteneğine sahip olmaları ile daha başarılı oldukları öne sürülerek, öğrenen örgütlerin sistematiği ortaya konulmuştur (Yılmaz, 2011: 313). Bu yaklaşımda iki modellenmiş öğrenme modelindeki yaklaşımlara benzer bir model ile karşılaşılmaktadır. Beş disiplin açıklanırken ele alınan *uyumcu öğrenim* iki modellenmiş öğrenmedeki tek döngü yaklaşımı ile, *yaratıcı öğrenim* ise çift döngü öğrenim ile benzerlikler göstermektedir.

Tek döngü ve uyumcu öğrenimde temel nokta örgütte sağlanacak uyumun olayların peşinden gitmekle yani reaktif yaklaşımla mümkün olmasıdır. Çift döngü ve yaratıcı öğrenimde ise yaratıcılığın geliştirilmesi vardır. Burada yaratıcılıkla beş disipline bağlantı yapılarak, sorun çözme ve strateji geliştirmekte beş disiplin olarak belirtilen *sistem düşünce ve yaklaşımına, kişisel uzmanlığa, zihinsel modellere, paylaşılan vizyona ve takım öğrenimine* atıf yapılmaktadır (Koçel, 2011: 429).

Örgütsel öğrenme sürecinde öğrenen örgüt oluşturulması için belirtilen beş disiplin şu şekilde sıralanmaktadır (Senge, 2018: 25-29):

Sistem düşüncesi: Örgütler ve tüm çalışanlar bir sistemdir. Her bir durum ve olayın bir diğeri ile bağımsız gibi görülsede bağlantısı bulunmaktadır. Bu disiplin bir olayın tek tek parçaları ile değil, bütün olarak ele alındığı bir bakış açısı ile bakmayı gerektirmektedir.

Kişisel hakimiyet: Kişisel ustalık (hakimiyet) disiplini, bireyin kişisel görme ufkuyla sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjisini odaklama, sabrını geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini olarak ifade edilmektedir.

Zihinsel modeller: Zihinde yer alan hipotezler, genellemeler ve imgeler hayata bakış açısını ve davranışları etkilemektedirler. Zihinsel modeller, öğrenme sürecinde örgütlerin çevreleri ile denge kurmalarını sağlamaktadırlar.

Paylaşılan görme gücünün oluşturulması: Örgütün sahip olduğu vizyon sadece belli bir grup veya takımla değil, aynı amaç/hedefe odaklanan çalışanlarla da uyumlu olmalıdır. Örgütün tamamını kapsayan derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan başarıyı korumak zordur. Gerçek (sahici) bir görme gücü varsa çalışanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendi istedikleri için kendilerini aşmaya çalışmakta ve öğrenmektedirler.

Takım (ekip) halinde öğrenme: Örgütlerde takım halinde öğrenmenin çok önemli olduğu vurgulanmaktadır. Çünkü temel öğrenme birimi olarak çalışanlar değil takımlar gösterilmektedir. Takımların öğrenmeyi başaramaması durumunda örgütler de öğrenmeyi gerçekleştirememektedir.

Disiplinler içerisinde yer alan sistem düşüncesi diğer tüm disiplinleri birbiriyle kaynaştıran bir süreci ifade etmektedir. Davranışların kişisel hayatı nasıl etkilediğini sürekli olarak öğrenmeye yönelik isteği uyandıran kişisel ustalık, dünyaya bakış açısındaki yetersizlikleri ortaya çıkarabilmek için gerekli olan zihinsel modeller, uzun dönem odaklı olmayı teşvik eden paylaşılan vizyon, olayları bütün halde görebilmeyi sağlayan takım halinde öğrenme disiplinlerini bir araya getirmeyi amaçlayan beşinci disiplin olan sistem düşüncesi ile örgütlerde öğrenme süreci başarı ile gerçekleşmiş olmaktadır (Demir, 2019: 23).

2.2.4. Üç Düzeyli ve Yedi Boyutlu Öğrenme Yaklaşımı

Marsick ve Watkins (1997), örgütsel öğrenme konusuna üç düzey üzerinden yaklaşmışlardır. İlk düzey olan kişisel öğrenme, çalışanın yeni bilgilere ulaşarak bu bilgileri anlaması, yorumlaması, değerlendirmesi ve sonuçlarına göre davranışlarını ayarlamasıdır. Grup düzeyinde öğrenme olan ikinci düzey çalışanların öğrendiklerini ekip içerisinde paylaşması, bu bilgileri birlikte yorumlamaları ve ortak bir görüş elde etmeleridir. Üçüncü düzey olan örgüt düzeyinde öğrenmede ise grup düzeyinde oluşan görüşün örgütün tamamına ulaşması söz konusudur.

Marsick ve Watkins (1997) çalışmalarında örgütsel öğrenme konusunu ele alırken örgütün çevresiyle uyumu için yedi boyuttan bahsederken, örgütsel öğrenmenin kişisel, grup ve örgütsel düzeylerini ölçmede bu yedi boyutun esas alındığı ölçeğin

kullanabileceğini belirtmektedirler. Bahsedilen yedi boyut şu şekilde sıralanmaktadır (Marsick & Watkins, 2003: 139):

Sürekli öğrenme fırsatları yaratmak: Öğrenme, çalışanların işlerinin başında öğrenebilecekleri şekilde tasarlanmalı; sürekli eğitim ve gelişim için fırsatlar sağlanmalıdır.

Araştırmayı/sorgulamayı ve diyalogu geliştirmek: Çalışanların, görüşlerini ifade etmek için muhakeme becerileri ve başkalarının görüşlerini dinleme ve sorgulama kapasitesi kazanmaları sağlanmalı; örgüt kültürü sorgulama, geri bildirim ve deneyimlemeyi desteklemek için değiştirilmelidir.

İş birliği ve grup öğrenmesini teşvik etmek: Çalışma ortamı farklı düşünme biçimlerine erişmek için oluşturulan grupları kullanmak üzere tasarlanmalı; grupların birlikte öğrenmesi ve birlikte çalışması beklenmeli; yapılan işbirlikleri değerlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir.

Öğrenmenin oluşmasını ve paylaşılmasını sağlayacak sistemler kurmak: Öğrenmeyi paylaşmak için hem yüksek hem de düşük teknoloji sistemler oluşturulmalı ve yapılan işlerle bütünleştirilmeli, bu sistemlere erişim sağlanmalı ve sistemler korunmalıdır.

İnsanları ortak vizyon oluşturabilmeleri için güçlendirmek: Çalışanlar ortak bir vizyonun oluşturulmasına, sahiplenilmesine ve uygulanmasına dahil olmalı, sorumluluklar karar almaya yakın olarak dağıtılmalı, çalışanların yapmaktan sorumlu tutuldukları işleri öğrenmeye motive olmaları sağlanmalıdır.

Örgütü çevresiyle birleştirmek: Çalışanlara çalışmalarının örgüt üzerindeki etkisini görmeleri için yardım edilmeli, çalışanlar çevrelerini taramalı ve çalışma uygulamalarını ayarlamak için bilgilerini kullanmaları sağlanmalıdır.

Öğrenmeyi stratejik liderliğin olması: Liderler öğrenmeyi modellemeli, savunmalı ve desteklemeli; iş sonuçları için öğrenmeyi stratejik olarak kullanmalıdırlar.

“Sürekli öğrenme fırsatları yaratma, sorgulama ve diyalogu geliştirme, iş birliği ve grup öğrenmesini teşvik etme ve insanları ortak vizyon oluşturabilmeleri için güçlendirme” boyutları bireysel ve grup düzeylerinde; “örgütü çevresiyle birleştirme, öğrenmeyi oluşturmak ve paylaşmak için sistemler kurma ve öğrenme için stratejik

liderliğin olması” boyutları örgütsel düzeyde bir araya gelip örgüt kültürü oluşturarak, örgütsel bilgiyi ve finansal performansı arttırmaktadır (Yang vd., 2004: 41).

Bu yaklaşımda, örgütsel öğrenmenin stratejik kararlar alınırken örgütün sürekli öğrenen ve kendisini geliştiren bir yapıya sahip olmasına vurgu yapılmakta, özellikle liderlerin örgütün öğrenme sürecinde çok etkili olduklarını ve liderlerin örgütün bilgi birikimini ölçerek öğrenme girişimlerini artırmak için ortam hazırlamadaki etkisinden bahsedilmektedir (Altıntaş, 2019: 149).

2.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN BOYUTLARI

Bu bölümde örgütsel öğrenme yaklaşımları başlığı içerisinde ele alınan Marsick ve Watkins (1997)’e ait olarak ifade edilen yedi boyutlu öğrenme yaklaşımında değinilen yedi boyut incelenecektir.

2.3.1. Sürekli Öğrenme

Yeni bilgiler öğrenme çabası bireylerde olduğu gibi örgütlerde de vardır. Çevreye uyum ve her an bilgiye erişebilme fırsatı için örgütlerin öğrenme ortamlarını canlı tutması gerekmektedir.

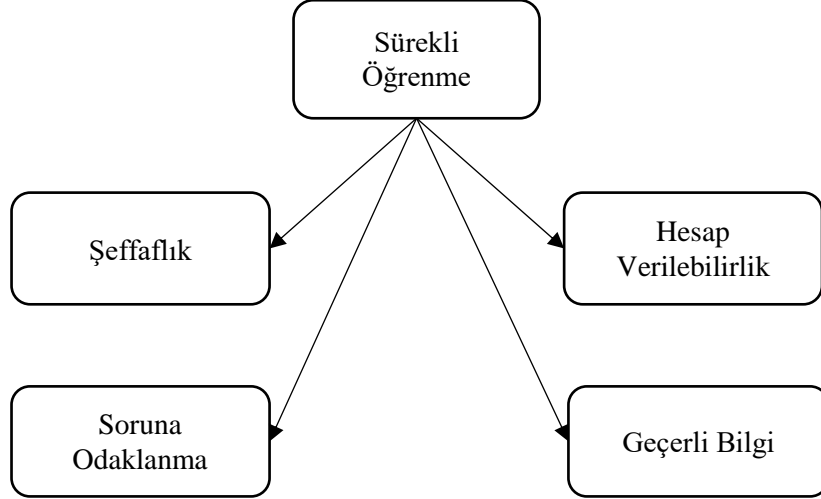
Sürekli öğrenme boyutu çalışanların değişimi, uyumu, gelişmeye açık olmaları ve iş odaklı düşünmeyi istemelerini içermektedir. Çalışanların kendilerine verilen sorumlulukların dışında sürekli öğrenme isteği kendiliğinden gelişmektedir. Öğrenmenin nasıl gerçekleşeceği planlanarak sürekli öğrenme oluşturulabilmektedir. Kapsamında sürekli öğrenme merkezi, masa başı öğrenme ve işbaşı öğrenme bulunmaktadır (Avcı, 2008: 17).

Sürekli öğrenme boyutu Senge’nin beş disiplin içerisinde kabul ettiği kişisel hakimiyet disiplini ile ilişkilidir. Yüksek kişisel hakimiyet düzeylerine sahip çalışanlar hayatta gerçekten aradıkları sonuçları yaratma yeteneğini sürekli genişletmektedirler. Var olan sürekli öğrenme çabası örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt ruhunun ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Senge, 2018: 161). Kişisel hakimiyet sürekli öğrenme isteğini destekleyerek sorunların kaynağının fark edilmesini sağlamaktadır (Uçar Yenihayat, 2019: 69).

Örgütsel öğrenmenin yapısal ve kültürel olmak üzere iki boyutlu bir yapıya olduğundan bahseden Popper ve Lipshitz (2000), yapısal boyutun örgütün ve çalışanlarının performansı ile ilgili bilginin kullanılmasıyla ilgili yöntemleri; kültürel

boyutun ise sürekli öğrenme, geçerli bilgi, şeffaflık, soruna odaklanma ve hesap verebilirlik olarak belirtilen beş değeri kapsadığını ve sürekli öğrenmenin bu değerler arasında en başta yer aldığını ifade etmektedirler. Şekil 12’de sürekli öğrenme ve diğer değerler birlikte gösterilmektedir:

Şekil 12. Öğrenme Kültürünün Değerler Hiyerarşisi



Kaynak: Popper & Lipshitz, 2000: 187.

Sürekli öğrenme, dinamik ve rekabetçi çevrede başarıyı yakalamanın yanında örgütün ayakta kalması için de çok önemli olarak vurgulanmaktadır. Öğrenme, örgütün hızla değişen bir ortama uyum sağlama becerisinin merkezinde yer almaktadır. Hem rakiplerin göremeyebileceği fırsatları tespit edebilmenin hem de bu fırsatları hızlı ve tam olarak kullanabilmenin anahtarı olarak sürekli öğrenme gösterilmektedir (Popper & Lipshitz, 2000: 186).

2.3.2. Diyalog ve Araştırma

Öğrenme kültürünü benimsemiş bir örgütte çalışanlar öğrenmek ve gelişmek için fırsatları beraber araştırmaktadırlar. Gruplar aktif bir diyalogun gerçekleşmesi için çaba harcayarak ve güçlü ilişkiler kurmayı hedefleyerek birlikte sorunları konuşma ve düşünme imkanı yakalamaktadırlar. Bir örgütte diyalogun varlığı çalışanlar arasındaki dinleme ve iletişimin üst düzeyde olduğu anlamına gelmektedir. Bu boyutta çalışanların kendi görüşlerini askıya alarak, konuların özgür ve yaratıcı bir biçimde araştırılması ve karşı tarafı derinlemesine dinleme yeteneği gerektirmektedir. Diyalog disiplini, öğrenmeyi teşvik edebilecek veya zayıflatabilecek grup içi etkileşimi sağlamaktadır (Taşkın, 2020: 44).

Diyalog ve araştırma boyutunda çalışanların kendi görüşlerini başkalarına rahatlıkla ifade edebilmesi ve farklı görüşleri dinleme yeteneğine sahip olmaları esastır. Diyalogun ve sorgulamanın desteklendiği bir örgüt ortamında çalışanların birbiriyle olumlu ilişkiler içinde olmaları ve birbirlerinin görüşlerine saygı duymaları beklenmektedir. Çalışanların dinleme yeteneklerinin gelişmesine olanak tanıyan bir örgüt ortamı ile saygı da var olmaktadır. Örgüt kültürü haline gelebilecek bu durum örgüt ve çalışanlar için verimliliği artıran bir durum olmaktadır (Marsick & Watkins, 2003: 139; Toplu ve Akça, 2013: 224).

Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran beş faktörden bahsedilen çalışmada bu faktörler; deneylerin yapılması, risk alınması, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verilmesi olarak belirtilmektedir. Çalışmada, diyalog günlük yaşantıdaki süreçlere ve varsayımlara yönelik sürekli bir araştırma olarak tanımlanmakta, örgütsel öğrenme için hayati önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Diyalog hem kişisel hem de örgütsel öğrenmeyi destekleyerek bu süreçleri birbirine bağlamaktadır (Alegre & Chiva, 2009: 7).

Çalışanların örgüt içinde birbirlerine karşı dürüst, açık, sorgulayıcı, dinlemesini bilen, saygılı ve duyarlı bir diyalog içerisinde bulunması örgüt iletişimine önemli düzeyde katkı sağlamaktadır. Çalışanların iletişim sürecinde düzeltilmesi gereken tutum ve davranışları birbirleri ile paylaşması ve örgüt yapısının da bu durumu destekleyen bir yapıda olması gerekmektedir. Çalışanların karşılaştıkları olayların nedenlerini araştırmasının, sorunlara çözüm bulmaya çalışmalarının, görüşlerini açık ve net bir şekilde belirtebilmelerinin ve sorgulama becerilerini geliştirebilmelerinin önemi vurgulanmaktadır (Yanar Bayam, 2016: 39).

2.3.3. Takım Halinde Öğrenme

Sürekli öğrenme, araştırma ve geliştirme olanağı elde eden çalışanlar kişisel öğrenme sayesinde elde ettikleri kazanımlarını ve öğrendiklerini takım içinde paylaşır hale gelerek takım halinde öğrenmeye geçmektedirler (Watkins & Marsick, 1993'ten akt. Altıntaş, 2019: 44). Takım halinde öğrenme, takımı oluşturan üyelerin birbirleri ile diyalog kurarak öğrenmesini temel alarak; birlikte çalışma, bilgiyi paylaşma, gözlemlenme, tecrübe ve uzmanlıklarından öğrenme fırsatı oluşturmaktadır. Takımlarda ortaya çıkan öğrenme çalışanların tek tek sahip oldukları bilginin toplamından daha fazlasını ifade etmektedir (Kaçmaz ve Barutçu, 2016: 367).

Beş disiplin (Senge) içerisinde de yer alan takım halinde öğrenme takım üyelerinin gerçekten arzuladığı sonuçları yaratma kapasitesini geliştirme süreci olmakla beraber, ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine kurulmaktadır. Çalışanlar sürekli öğrenmeye devam etseler de bir örgütsel öğrenme ortaya çıkmamaktadır. Ancak takımlar öğrenirse bütün örgüt içinde öğrenme için uygun ortam meydana gelmektedir. Geliştirilen beceriler başka çalışanlara ve başka takımlara aktarılabilir. Takımın elde ettiği başarılar örgütün tümü için birlikte öğrenme standardını belirleyebilmektedir (Senge, 2018: 258).

Senge (2018) örgütlerde takım halinde öğrenmenin üç boyutundan bahsetmektedir. Bu boyutlar; karmaşık sorunlar üzerine iç görüye dayalı bir düşünme ihtiyacı, yenilikçi ve eşgüdümlü eyleme ihtiyaç ile takım üyelerinin öbür takımlar üzerindeki rolüdür. Takım halinde öğrenmede; takımların birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmesi, üstünlük kuran takımların aynı türden ilişkiyi geliştirerek güven ortamının oluşturulması, öğrenen takımın öbür öğrenen takımları sürekli geliştirmesi ve takım halinde öğrenmenin pratik ve becerilerini daha geniş bir şekilde telkin ederek yapması izah edilmektedir.

Takımlar gerçekten öğrendiklerinde hem elde edilen sonuçlar çok iyi olmakta hem de takım üyeleri çok hızlı bir şekilde yetişebilmektedirler. Takım halinde öğrenmede diyalog boyutu çok önemlidir; diyalog sayesinde birlikte düşünme gerçekleşmekte ve takım bireysel olarak ulaşılamayan derinlikteki anlayışlara ulaşabilmektedir (Bayraktaroğlu ve Özen Kutanis, 2002: 58).

Örgütler takım halinde çalışmayı teşvik ederek, öğrendiklerini takımlarda birbirleri ile paylaşarak örgütsel hafızanın bir parçası haline gelmektedirler (Marsick & Watkins, 1994: 354-355). Farklı düşüncelerden örgütün beslenebilmesini sağlamak, iş birliklerinin oluşması için ortam oluşturabilmek ve beraber çalışıp beraber öğrenmeyi destekleyebilmek örgütsel öğrenme sürecinde önemlidir.

2.3.4. Paylaşılan Sistemler

Örgüt içerisinde paylaşılan sistemler kurulması iki yönlü bir iletişim ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemlerin kurulması ve yapılan işlere entegre edilerek erişimin sağlanması gerekmektedir. Bu sistemler sayesinde çalışanlar ihtiyaç duydukları zamanlarda bilgiye hızla ve kolayca erişebilmektedirler. Öğrenme fırsatları için harcanan kaynakların ve zamanın

değerlendirmesi yapılmalı ve çalışanların yetenekleri ile performans durumlarını gösteren, aynı zamanda mevcut performans ile beklenen performans arasındaki farkı tespit edebilen ölçme sistemleri etkin biçimde kullanılmalıdır (Yanar Bayam, 2016: 39).

Çalışılanlar tarafından paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları örgütün varlığını koruması açısından önemsenmektedir. Ortak paylaşılan bir sistem ve gerçek bir vizyon varsa çalışanlar kendi istedikleri için kendilerini aşarak öğrenmektedirler (Öneren, 2008: 170). Örgütsel öğrenmede bilginin paylaşılması için bireysel çabalar her zaman yeterli olmayabilmektedir. Özellikle örgütler arası düzeyde paylaşım söz konusu ise bilgi paylaşımının kurumsallaşması için iletişim ve eşgüdümü sağlayacak sistemlerin varlığı gerekmektedir (Watkins & Marsick, 1996'dan akt. Demir, 2006: 48).

Örgütsel öğrenme sürecinde çalışanların elde ettikleri bilgileri teknolojik sistemler kullanarak örgüt içinde birbirleri ile paylaşımları sayesinde, sorunlara farkındalık sağlanarak ortak hareket etme gerçekleştirilmekte ve sorunların çözümü kolaylaşmaktadır (Altıntaş, 2019: 150). Örgütün çalışanlarına istedikleri ve ihtiyaç duydukları bilgiyi anında sağlayabilmesi, çalışanların performanslarını doğru değerlendirebilmesi ve ortaya çıkan problemlerden elde edilen derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesi örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gereklidir (Toplu ve Akça, 2013: 224).

2.3.5. Güçlendirilmiş Çalışanlar

Örgütlerde öğrenmenin kişisel düzeyden örgütsel düzeye yayılması beklenmektedir. Öğrenmenin örgütsel düzeyde gerçekleşmesi için tüm çalışanların belli bir takım değerlere sahip olması ve ona inanması gerekmekte, açık ve net olarak belirlenmiş bir vizyona ve bu vizyonun paylaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (İbicioğlu ve Avcı, 2005: 164).

Bir örgütte paylaşılan vizyon ile birlikte ne yaratılmak istenildiğinin sorusunun cevabı oluşturulmaktadır. Paylaşılan vizyonda tüm çalışanların aklında aynı resim bulunmaktadır. Paylaşılan vizyon gerekli enerji ve odaklaşmayı sağladığı, risk almayı ve denemeyi teşvik ettiği için örgütsel öğrenme için çok önemli olarak vurgulanmaktadır (Mert, 2018: 82). Paylaşılan bir vizyon oluşturmak için çalışanlar güçlendirilerek görevlerini öğrenmelerinde motive olmaları sağlanmalıdır (Taşkın, 2020: 32).

Vizyonunun olmasıyla beraber örgütün tüm çalışanlarının vizyona katkıda bulunmalarının ortak amaç uğrunda daha yüksek adanmışlık düzeyi ile çalışılmasını

sağlayacağı belirtilmektedir. Çalışanlar paylaştıkları bir örgüt vizyonunu gerçekleştirmek için kendilerine önceden tanımlanmış görevleri yapmalarının yanında; bireysel, takım ve örgüt düzeylerindeki öğrenmeyi daha çok gerçekleştirme eğilimine girebilmektedirler (Watkins & Marsick, 1996'dan akt. Demir, 2006: 48).

Senge'nin disiplinleri arasında *paylaşılan görme gücünün oluşturulması* şeklinde yer alan çalışanların güçlendirilmesi konusu, örgüt içerisinde kuvvetli bir şekilde paylaşılan amaç, değerler ve görev duygularının önemine değinmektedir (Senge, 2018: 27). Daha önce beş disiplin başlığında belirtildiği üzere, paylaşılan vizyon sayesinde çalışanlar kendi istedikleri doğrultusunda öğrenmekte ve örgüte katkıda bulunmaktadır.

Örgütte liderler bir vizyon geliştirmek ve geliştirdikleri bu vizyonu örgüt içinde paylaşılan bir vizyon haline getirmek durumundadırlar (Tan, 2014: 209). Paylaşılan vizyon uygulaması, geleceğe yönelik paylaşılan resimleri ortaya çıkarma becerisini kapsayan, gerçek bağlanmayı ve görev almayı teşvik eden uygulamalardır (Senge, 2018: 28). Aynı zamanda takım halinde öğrenme boyutu da ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine kurulmaktadır (Senge, 2018: 258).

2.3.6. Sistemler Arası Bağlantı

Örgütlerin sürekli ilişki içerisinde oldukları çevreleri bulunmaktadır. Çevrenin tepkisi öğrenme sürecini sürekli kılmak adına önem taşımaktadır. Örgütün vizyonun oluşmasında da çevrenin rolü olacaktır. Örgütü çevresi ile bütünleştirmek, çalışanların daha çok araştırma yapmalarını sağlayarak kendilerini geliştirmeye çalışmalarını sağlamaktadır.

Örgütsel öğrenme, örgütün dış çevresini oluşturan çevresi ile olan ilişkilerine dayanmaktadır (Avcı, 2008: 18). Örgütün yaşadığı toplumla bağı bulunmaktadır. Çalışanlara yaptıkları işin örgüt üzerindeki etkisini görmeleri için yardım edilmesi gerekmele beraber, çalışanların toplumu gözden geçirip edindikleri bilgiler ile işlerindeki uygulamaları değiştirebilecekleri aktarılmalıdır (Bulutlar, 2003).

Çalışanlar yaptıkları işin örgüt üzerindeki etkisini gördüklerinde daha verimli çalışmaya gayret ederek vizyonu gerçekleştirmek için uğraşabileceklerdir. Çalışanların çevre ile etkileşimlerinin örgüt için fayda sağladığının ve dikkate alındıklarının hissettirilmesinin ve paylaşılan vizyon boyutunun etkisiyle örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır (Toplu ve Akça, 2013: 225; Taşkın, 2020: 151).

Yeni bilgi, ürün ve hizmetler edinme yeteneğine sahip bir örgüt, hem iç çevrede hem de dış çevrede yenilikçi ilişkiler kurmayı başaran bir örgüt olmaktadır. Örgütsel öğrenme uzun vadede bilgiyi tutma, bilgi oluşumunu destekleme ve sürekli dönüşümü gerçekleştirme kapasitelerini sağlayacak sistemlerin yaratılmasını içermektedir (Aydınlı, 2005: 83).

Senge'nin disiplinleri arasında yer alan sistem düşüncesi diğer dört disiplini (kişisel hakimiyet, zihinsel modeller, paylaşılan görme gücünün oluşturulması ve takım halinde öğrenme) bir arada tutan ağlar sistemi olarak belirtilmektedir. Örgütün öğrenme sürecinde olması için içinde yer aldığı büyük sistem ile bağlantı halinde olması beklenmektedir. Birbiriyle ilişkisi olan faaliyetler arasındaki görünmeyen bağlantıları görebilme ve birbirlerine yaptıkları etkileri anlaşılabilir hale getirme becerisinin geliştirilmesi gerekmektedir (Basım vd., 2009: 32).

2.3.7. Destekleyici Liderlik

Örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği örgütlerde kişisel düzeyde başlayan öğrenme süreci grup ve örgütsel düzeyde devam etmektedir. Öğrenmenin gerçekleşmesi ve paylaşılması için desteğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu desteğin merkezinde de liderler yer almaktadır.

Lider, öğrenmenin zamanla örgüt kültürünün bir parçası olacağını çalışanlara aktarabilmelidir. Etkin ve etkileşimli vizyona bağlı olarak öğrenmeyi örgütsel kültürün bir parçası haline dönüştürmede hem çalışanların hem de liderlerin sorumlulukları bulunmaktadır (Ayden ve Düşükcan, 2002: 138). Lider yapacağı yönlendirme ve sağlayacağı ortam ile çalışanlara katkılarının değerini doğru bir biçimde hissettirebilirse çalışanların bilgileri gelişmekte, bu bilgileri paylaşmaya dönük eğilimleri artabilmekte ve öğrenme süreci hızlanabilmektedir (Tepeci ve Koçak, 2005: 388).

Çalışanın kendi çabası ile edindiği becerileri takım ve örgüt düzeyinde paylaşması için bazı olanakların sağlanması örgütün öğrenmesine katkı sağlamaktadır (Demir, 2006: 49). Öğrenmeyi kolaylaştırmak ve sürekli kılmak için, liderlerin öğrenmeyi destekleyen bir model olması beklenmektedir.

Öğrenme sürecinde örgüt içerisinde liderin öğrenmeyi örgüt kültürü haline getirmesi ile çalışanların, takımların ve örgütün öğrenmeye, araştırma ve yeniliklere daha olumlu bakmalarını sağlaması gerekmektedir. Lider öğrenme sürecini yayarak, çalışan ve grup çalışmalarını bütünleştirmelidir (Arıkan, 1999: 25).

Bir örgütün öğrenebilmesi için üç önemli yapı taşı izah edilirken bu yapı taşları öğrenmeyi destekleyici ortam oluşturulması, somut öğrenme süreçleri ve uygulamaları ile öğrenmeyi destekleyen liderlik davranışları olarak belirtilmiştir (Garvin vd., 2008: 112-113).

Liderin öğrenme sürecinde değişmeyi ve büyümeyi sağlayacak stratejileri belirlemesinin, öğrenme sürecini organize etmesinin, yaptıkları planlamaları belli aralıklarla çalışanlarla tartışmasının ve onlara gerekli fırsatları sunmasının önemine değinilmektedir (Zengin ve Gündüz, 2018: 67). Öğrenmede katılımcı, organik, karar verme süreçlerinde fikir birliğine dayalı, çalışanların hareketlerini kısıtlamayan, onları özgür, korkusuzca ve limitsiz bir biçimde düşünmeye yönlendiren örgüt yapıları etkin olmakta, bu etkinliği sağlama konusunda en önemli rol ise liderlere düşmektedir (Mert, 2018: 86).

2.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ve ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Örgütsel öğrenme konusu açıklanırken, öğrenen örgütler konusundan bahsetmek yerinde olacaktır. Literatürde örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler konularının beraber incelendiği dikkat çekmektedir.

Öğrenen örgütler, kişisel ve örgütsel öğrenme kapasitelerinin geliştirilmesi ve örgütlerdeki yaratma sorununu aşabilen örgütlerin tasarlanması fikrinden ileri sürülerek önem kazanmıştır (Morgan, 1998: 102). Senge (1990)'nin "The Fifth Discipline" isimli eserinde ilk defa kullanılan öğrenen örgüt kavramı, çalışanların gerçekten istedikleri sonuçları yarattıkları, kapasite ve yetkinliklerini sürekli artırdıkları, yeni düşünme tarzlarını benimsedikleri ve birlikte nasıl öğrenileceğini sürekli şekilde öğrendikleri örgütler şeklinde tanımlanmaktadır (Sağlam, 2020: 6).

Örgütsel öğrenme başlığı içerisinde ele alınan beş disiplin konusu örgütün öğrenen bir örgüt olarak şekillenmesinde rol oynamaktadır. Öğrenen örgütlerin bahsi geçen beş disipline (kişisel hakimiyet, zihinsel modeller, paylaşılan görme gücünün oluşturulması, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi) sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Her bir disiplinin öğrenmeyi gerçekleştirebilecek örgütlerin kurulmasında hayati bir öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır (Senge, 2018: 25).

Öğrenen örgütler, öncelikle çalışanlara öğrenmeyi öğreten, öğrenmeyi bireysel düzeyden kolektif öğrenme düzeyine çıkararak, hem değişimlere ayak uydurabilmeyi hem de yeni bilgi ve yenilik yaratmayı başarabilen yönetim uygulaması olarak ifade

edilmektedir (Atak ve Atik, 2007: 64). Yeni bir yönetim uygulamasını içeren öğrenen örgütler, tüm örgüt çalışanlarının çevrelerinden, geçmiş deneyimlerinden ve araştırmalardan yeni fikirler üreterek, yeni iş yöntemleri ve yeni ürünler geliştirerek rekabet gücü artan örgütlerdir (Koçel, 2011: 432).

Öğrenen örgütlerin en temel özellikleri; çalıştığı alanda bilgi sahibi ve öz yetenekleri gelişmiş, öğrenmeyi öğrenmiş, bilgiyi kıskanmayan, bilgi paylaşımına açık, bilgiye nasıl ulaşabileceğini bilen, araştıran ve sürekli gelişen, yenilikçi ve yaratıcı, değişime açık ve esnek, takım halinde çalışabilen çalışanlara; öğrenmeyi sürekli ve kalıcı kılacak bir eğitim mekanizmasına; örgütsel düzeyde bilgi paylaşım kültürüne ve örgütsel bilgiyi yönetebilme becerisine sahip olmaktır (Atak ve Atik, 2007: 65).

McGill ve Slocum (1993) öğrenen örgüt konusunu ele alırken, öğrenen örgütlerin gelişimine dair dört aşamadan bahsetmekte ve bu aşamaları bilen örgütler, anlayan örgütler, düşünen örgütler ve öğrenen örgütler olarak sıralamaktadırlar (McGill & Slocum, 1993'ten akt. Karahan ve Yılmaz, 2010: 150). Bilen örgütler rasyonelliğe ve verimliliğe çok önem veren, pazar koşullarının değişmediği ortamlarda, öğrenmeye ihtiyaç duymadıkları sürece başarılı olabilen örgütler olarak ifade edilirken, anlayan örgütler olaylara en iyisi olma bakış açısıyla bakmayan, koşullara göre kişisel anlayış değer yargılarına bağlı olarak değişik iyilerin olabileceğini vurgulayan örgütler olarak tanımlanmaktadırlar. Problemleri tespit etmeye çalışan ve yeni çözümler üretmeyi destekleyen örgütler düşünen örgütler (Tan, 2014: 206); örgütün gelişme sürecinin son aşaması olan, öğrenmeye odaklı, çalışanını geliştirmeye değer veren, yapıcı diyalogdan yana tavırlı olarak bu tutumları geliştirmeye eğilimli örgütler de öğrenen örgütlerdir (Artantaş, 2019: 18).

Özetle, bilen örgütler her yer ve şartta en iyi tek bir yol olduğu düşüncesine sahip örgütler; anlayan örgütler örgüt değerlerini anlayıp, uygulamasını sağlayıp ve kontrol etmenin gerekliliği üzerine kurulu örgütler; düşünen örgütler bozuk olan yapının hızlı bir şekilde onarılacak sebeplerini düşünmeden devam etmeyi ilke edinen örgütler; öğrenen örgütler ise her fırsatta öğrenilebileceğinden daha fazlasını öğrenme çabası üzerine kurulan örgütlerdir (Karahan ve Yılmaz, 2010: 151).

Öğrenen örgütler; bilen, anlayan ve düşünen örgütlerle karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük farklılığın değişime yaklaşımlarından kaynaklandığı

görülmektedir. Öğrenen örgütlerde değişim sürekli devam eden bir durum ve öğrenmek için yeni bir fırsat olarak algılanmaktadır (Şeşen, 2006: 38).

Pınar (2007) çalışmasında geleneksel örgütler ile öğrenen örgütlerin yapısal farklarına değinirken, öğrenen örgütlerin tüm çalışanların öğrenmelerini kolaylaştırarak kendisini değişen yeni gereksinimlere dönüştürebilen örgütler olduklarını vurgulamaktadır. Araştırmacı öğrenen örgütlerin yapısal özelliklerini, *organik yapı* (her düzeydeki çalışan ve takımların güçlendirilmesi ile açık haberleşme ve serbest bilgi paylaşımı süreçleri), *strateji* ve örgütsel öğrenmeye hız kazandıran *bilgi teknolojileri alt yapısı* olarak belirtmektedir.

Öğrenen örgütlerin belirli konularda yetenekli hale gelmiş olması beklenmektedir. Bu konular aşağıda sıralanmaktadır (Koçel, 2011: 431):

- Sistemik sorun çözme (toplam kalite yaklaşımının önemli bir boyutu, sistemik veri toplama, sorun analizi, istatistikî yöntemlerle veriyi düzeltme).
- Yeni yaklaşımları deneme (yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışma).
- Geçmiş deneylerden öğrenme (yaşanan her tecrübenin analizi).
- Başkalarından öğrenme (benchmarking boyutu, en iyi yapanların tecrübelerinden yararlanma).
- Bilginin hızlı ve etkin kullanımı (geliştirilen bilginin tüm örgüt ile paylaşılmasını sağlama, üretime aktarma).

Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt arasındaki ayrıma bakıldığında, örgütsel öğrenme kavramında çeşitli düzeylerde öğrenmenin gerçekleştiği sürecin ele alındığı, öğrenen örgüt kavramında öğrenmenin olduğu bu süreç sonucunda ortaya çıkan yapıdan bahsedildiği görülmektedir (Koçel, 2011: 427).

Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt kavramları birbirlerine çok yakın kavramlar olmakla beraber, Tsang (1997)'in çalışmasında paylaştığı tablo iki kavram arasındaki farklara açıklık getirmektedir. Aşağıda Tablo 4'te bu farklar gösterilmektedir:

Tablo 4. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler

	Örgütsel Öğrenme	Öğrenen Örgütler
o Temel soru	Bir örgüt nasıl öğrenir?	Bir örgüt nasıl öğrenmelidir?
o Hedef kitle	Akademisyenler	Uygulamacılar
o Hedef	Teori inşası	Örgüt performansını geliştirme
o Bilgi Kaynağı	Sistemli veri toplama	Danışmanlık deneyimleri
o Metodoloji	Araştırma yöntemleri	Vaka çalışmaları ve eylem araştırmaları
o Genelleme	Araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini sınırlayan faktörlerin farkındalığı	Bir teoriyi her tür örgüt için aşırı genelleştirme eğilimi
o Öğrenmenin çıktısı	Potansiyel davranış değişimi	Mevcut davranış değişimi
o Öğrenme ve performans ilişkisi	Olumlu ya da olumsuz olma	Olumlu olma beklentisi

Kaynak: Tsang, 1997: 85.

Örgütsel öğrenme kuramsal bir kavramken, öğrenen örgüt uygulamaları ile ilgilidir ve her iki kavramın ortak noktası süreçlerdir. Örgütsel öğrenmede bir örgüt ve çalışan nasıl öğrenir sorusunun cevabı aranmakta, akademik çalışmalarla teori inşa edilmeye çalışılmakta, araştırma metotları ile sistematik veri toplanmaya çalışılmaktadır. Öğrenen örgüt konusunda ise, cevabı aranan sorular öğrenmenin nerede gerçekleşeceği ve örgütün nasıl öğrenmesi gerektiğidir. Vaka incelemesi ve eylem araştırmaları ile performansı geliştirmek hedeflenerek, var olan davranışlarda değişim beklenmektedir (Koç, 2009: 154-155). Örgütsel öğrenme teori oluşturma odaklı iken, öğrenen örgüt pratik uygulama odaklıdır.

Örtenblad (2001) çalışmasında örgütsel öğrenme ile öğrenen örgütler arasındaki farklara değinmekte, örgütsel öğrenmenin örgütteki öğrenme ile ilgili süreç olduğunu, öğrenen örgütün ise kendi başına örgütsel bir yapı olduğunu ifade etmektedir. İki kavram arasındaki farkları açıklarken değindiği noktalar; odaklandıkları kısım örgütsel öğrenmede süreçler, öğrenen örgütte örgütsel biçimdir; örgütsel öğrenmede yaklaşım betimleyici, öğrenen örgütte yaklaşım öngörüdür; hedef kitle örgütsel öğrenmede akademisyenler iken öğrenen örgütlerde uygulayıcılar ve danışmanlardır.

Örgütsel öğrenme, bir örgütte davranışlarda değişikliği meydana getirebilecek ya da gelecekte potansiyel faydalar oluşturabilecek öğrenme sürecini ve çalışanın örgüt içinde nasıl öğrendiğini içermektedir. Öğrenen örgütler ise, çalışandan gruba ve örgüte aktarılan ve davranış değişikliği meydana getiren, örgütü istenen seviyeye taşıyan

öğrenmenin nerede gerçekleştiğiyle ilgilenen örgütler olarak açıklamaktadırlar (Sun & Scott, 2003: 204).

Örgütsel öğrenme örgütün öğrenme sürecini tanımlamada kullanılırken, öğrenen örgüt örgütsel öğrenmenin sonucundaki hedef için kullanılmaktadır (Pinar ve Arıkan, 2015: 67). Örgütsel düzeyde öğrenme, aynı zamanda öğrenen örgütü de beraberinde getirmektedir. Öğrenen örgütlerde çalışanların birlikte etkileşimi ve kişisel çabaların birleşimi söz konusu olmaktadır. Örgütsel öğrenme, çalışanlar arasındaki yerleşmiş bir süreci kapsarken; öğrenen örgütler, örgütsel öğrenme sürecinin başarı ile sonuçlanmasını içermektedir (Altıntaş, 2019: 217).

Öğrenen örgütler, örgüt içinde uygulanan stratejilerin kalitesine bağlı olarak örgütsel öğrenmenin gelişimine katkı sağlamaktadırlar. Bu yönüyle öğrenen örgütler, örgütsel öğrenmeyi etkiledikleri için örgütsel öğrenmenin bir elemanı olarak değerlendirilmektedirler (Marquardt, 1996'dan akt. Altıntaş, 2019: 220).

3. PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE ÖRGÜTSEL SAPMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışlar içerisinde sayılan örgütsel sapma davranışı, örgüt için doğurduğu ya da doğuracağı olumsuz sonuçlar sebebiyle istenmeyen davranışlardır. Sapma davranışlarının kontrolü, engellenmesi ve ortadan kaldırılması için örgütler çözüm arayışındadırlar. Örgütsel sapma davranışları konusunda yapılan araştırmalar içerisinde, sadece sapma davranışının kendisini, sebeplerini, sonuçlarını inceleyen araştırmalar olduğu gibi, sapma davranışlarını etkileyen değişkenlerle birlikte araştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Öncelikle araştırma yapılan yıllar esas alınarak bu çalışmalara yer verilecektir.

Bolin ve Heatherly (2001), çalışan sapmasını tahmin etmek için kötü tutum ve kötü davranışlar arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırmalarında 4 tutum değişkeni olarak hırsızlık olayı, işyeri saygısızlığı, işten ayrılma niyeti ve memnuniyetsizlik ile çalışan sapma davranışları olarak devamsızlık, madde bağımlılığı, imtiyazlı taciz ve hırsızlık ele alınmıştır. ABD'de fast food ve süper market sektöründe çalışan 9568 kişinin katılımıyla yaptıkları analiz sonuçlarına göre; her bir tutumun 4 sapma türüyle belirli ve istikrarlı bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.

Özdevecioğlu (2003), Kayseri’de bulunan özel ve kamu hastanelerinde çalışan 574 hemşireyi kapsayan çalışmasında algılanan örgütsel adaletin örgütlerdeki saldırgan davranışların önemli nedenlerinden biri olabileceğini ifade etmiştir.

Kişiler arası sapma davranışları konusunda sağlık sektöründe çalışanlarla araştırmalar yapılmış ve bu çalışmalar özellikle hemşire olarak çalışan meslek grubunda aşağılanma oranının yüksek olduğunu göstermiştir. 1997’de ABD’de 130 hemşireyle yapılan bir araştırmada, hemşirelerin %90’nın doktorlar tarafından sözlü tacizlere maruz kaldıklarını göstermektedir. 2003 yılında Orthopaedic Nursing isimli bir hemşirelik dergisinde yayımlanan benzer bir çalışma 461 hemşire ile yapılmış ve sağlık çalışanlarının saldırıya uğradıklarını, küçük düşürüldüklerini ve sözlü tacize uğramış olduklarını ortaya koymuştur (Sutton, 2008: 21).

Galperin ve Burke (2006), örgütsel sapma davranışlarını hem yapıcı hem yıkıcı yönleriyle ele almışlardır. Brezilya’da bulunan reklam, televizyon, imalat ve yönetim gibi çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren 6 firmada 142 çalışanla yapmış oldukları çalışmada, işkolikliğin hem yapıcı hem de yıkıcı sapma davranışlarına neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yıkıcı sapma davranışlarını örgüte yönelik ve kişiler arası olarak iki boyutta incelemişlerdir.

Örgütsel sapma davranışlarının gerekçelendirme sürecini inceleyen Harris ve arkadaşları (2007), bu sürecin ayrıntılı bir bilişsel modelini geliştirmeyi ve test etmeyi deneyerek gerekçelendirme anlayışını ileri götürmeyi amaçlamışlardır. Olumsuz sonuçların ve yönetici algılarının bu süreçle nasıl açıklanabileceğine odaklanan Harris vd. (2007), ABD’nin güneyinde yer alan büyük bir üniversitenin 339 lisans işletme öğrencisini kapsayan araştırmaları sonucunda, gerekçenin, sapkın davranışsal niyetlerle ve bazı olumlu duygusal tepkilerle (örneğin memnuniyet, suçluluk vb.) ilgili olduğunu ifade etmişlerdir.

Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ile örgütsel sapmanın ilişkisini araştıran Avcı (2008), araştırmasını Çeşme’de bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde 250 kişi ile gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel sapma için Robinson ve Bennett’in (1995)’in ölçeği kullanılmış, hem çalışanların kendileri hem de çalışma arkadaşları için değerlendirme yapılmıştır. Örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit eden Avcı, örgütsel sapma davranışlarını azaltabilecek önemli uygulamalardan birisinin de örgütsel öğrenme olduğunu ortaya koyduğunu ifade etmiştir.

Konaklama işletmelerinde örgütsel sapma davranışı için yapılan bir diğer çalışma Demir (2009)’e aittir. Demir (2009), sapma davranışlarının duygusal zeka, çalışma

yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkilerin analizini yapmıştır. Araştırma Muğla Bölgesinde yer alan beş yıldızlı 23 konaklama işletmesinde 563 kişiye anket uygulanarak yapılmıştır. Analizler sonucunda duygusal zeka, çalışma yaşam kalitesi ile örgütsel sapma arasında negatif yönlü, işten ayrılma eğilimi ile örgütsel sapma arasında pozitif yönlü bir ilişki ile duygusal zeka ve örgütsel sapma arasında çalışma yaşam kalitesinin kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Duygusal zeka ve işten ayrılma eğilimi arasında örgütsel sapmanın negatif, çalışma yaşam kalitesinin de kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Rogojan (2009) uzmanlık tez çalışmasında, örgütlerdeki sapma davranışlarını genel olarak ele almakta, sapma davranışlarının öncülleri, etkileri ve çözümleri konusunda bahsetmektedir. Araştırmacı, sapma davranışlarını önlemek için hem kişisel özelliklerin hem de örgüt durumunun göz önünde bulundurulması gerektiğine değinmiştir. Çalışmasında sapma davranışlarının küçük davranışlarla başladığını, daha sonraları ağır davranışlara dönüşebildiğini söylemektedir. Sapma davranışlarına öncülük eden nedenlerin farklı olmasından dolayı bu tür davranışlarla savaşımanın zor olduğundan; bu süreçte kontrol ve personel seçiminin, aynı zamanda ve daha da önemlisi olarak ifade ettiği uygun bir kültür sağlamanın ve etik liderliği teşvik etmenin çalışanların örgütlerinden memnuniyetlerini sağlamadaki öneminden; etik dersleri araştırmalara dahil etmenin daha fazla etik duyarlılığa ve gelecekteki yöneticilerin değişen etik davranışlarına neden olabileceğinden bahsetmektedir.

Demir ve Tütüncü (2010), örgütsel sapma ile işten ayrılma eğiliminin ilişkisine bakmışlardır. Muğla bölgesinde yer alan beş yıldızlı ağırlama işletmelerinde 563 katılımcı ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sarwar vd. (2010), Pakistan Gujranwala'da 65 ilköğretim öğretmenin örgütsel sapma davranışlarını cinsiyet farklılıkları ile analiz etmişlerdir. Analiz sonuçlarında örgütsel sapma davranışlarının kişiler arası sapma davranışlarından daha fazla olduğu ve erkek öğretmenlerin daha çok sapma davranışı sergilediği ortaya çıkmıştır. İyileştirici yöntemler olarak talep teşvikleri (performansa dayalı promosyon), motivasyon, takdir, uygun izleme sistemi ve eğitim olanakları önerilmiştir.

Örgütsel sapmayı ön görmede yetki vermenin ve sorumluluğun etkisini araştıran Miller (2011), ABD'nin güneybatısında bulunan devlet üniversitesindeki 428 çalışanla araştırmasını gerçekleştirmiş; yetki vermenin sorumluluktan daha fazla örgütsel sapmanın belirleyicisi olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel sapmanın sebep ve

sonuçlarını araştıran Muafi (2011) ise, Endonezya'da SIER'de çalışan 101 çalışan katılımıyla, işten ayrılma niyetinin, işyeri saygısızlığının ve memnuniyetsizliğin örgütsel sapmayı pozitif ve örgütsel sapmanın çalışan performansını negatif etkilediğini bulmuşlardır. Araştırmalarını Batı Avustralya fast-food zincirinde çalışan toplam 460 çalışanla yapan Dunlop ve Lee (2004) de, örgütsel sapma davranışının performansı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşan araştırmacılar olmuşlardır.

İyigün (2011) psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerini araştırmıştır. Araştırmasını 10 farklı ilaç şirketinde çalışan 510 ilaç satış temsilcisi ile gerçekleştirmiştir. Çalışanların hem kendileri hem de çalışma arkadaşları ile ilgili örgütsel sapma değerlendirmesinde, örgüte yönelik sapmanın kişiler arası örgütsel sapmaya göre daha sık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Psikolojik kontratın örgütsel sapma davranışı üzerindeki olası etkisinin kişilik özellikleri değişkeni aracılığıyla farklılaşabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Girgin Köse (2013)'nin öğretmenlerle yaptığı çalışmada, örgütsel sapma ile stratejik liderlik arasındaki ilişkiye bakılmış ve 481 ğretmen çalışmaya katılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel sapma düzeylerinde herhangi bir farklılık bulunmamış; örgütsel sapma ile stratejik liderliğe ilişkin algıları arasında negatif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Chen vd. (2013)'nin çalışmalarında, etik iklimin örgütsel sapma ve negatif duygusallık üzerindeki aracılık rolünü araştırmışlardır. Beş farklı sektörde faaliyet gösteren (6 imalat sanayi, 1 perakende sanayi, 10 finans endüstrisi, 11 yüksek teknoloji endüstrisi ve 12 hizmet endüstrisi) 40 Tayvanlı şirkette görev yapan 310 çalışandan elde edilen verilere göre, negatif duygusallık ile örgütsel sapma ilişkili bulunurken, etik iklimin negatif duygusallık ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkiyi zayıflattığı tespit edilmiştir.

Merkezileşmenin, rgtsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sapma davranışlarında etkisini belirlemek isteyen Yen ve Teng (2013), Tayvan'da 318 otel çalışanı ile bir uygulama gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonucunda merkezileşmenin örgütsel sapma davranışları üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Güven ve psikolojik sözleşme ihlalinin otantik liderlik ve örgütsel sapma üzerindeki etkilerini inceleyen Erkutlu ve Chafra (2013), 10 devlet niversitesinden 848 okutmanın katılımıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışmada otantik liderlik ile örgütsel sapmanın negatif ilişkili olduğunu, bu ilişkide güven ve psikolojik kontrat ihlalinin aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Akademisyenler ile yapılan bir diğ er araştırma Özyer vd. (2014)'ne aittir. 76 akademisyenle uygulamalarını gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın analizinde, akademisyenlerin ücret tatmininin örgütsel sapma davranışları üzerinde herhangi bir etkiye neden olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bayın ve Terekli Yeşilaydın (2014), hemşirelerde örgütsel sapma davranışını analiz etmişler, Ankara'da bulunan bir üniversite hastanesinde görevli 244 hemşirenin dahil olduğu bir araştırma yürütmüşlerdir. Bulgulara göre kişiler arası sapma davranışları arttıkça, örgüte yönelik sapma davranışlarının da arttığını ifade etmişlerdir.

Kuraa vd. (2014), Nijerya'da 102 son sınıf üniversite öğrencisi üzerinde onur kodları ile sınıf içi adaletin sapma davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sonuç olarak, öğrencilerin sapma davranışları üzerinde onur kodlarının negatif etkisi olduğuna, ancak öğrencilerin sapma davranışı üzerinde sınıf içi adaletin etkisinin olmadığına ulaşmışlardır.

Wardlaw (2015) doktora tez çalışmasında, psikolojik sorumluluklar konusu içerisinde sapma davranışını ele almış ve psikolojik sermaye ile olan ilişkisine bakmıştır. ABD Deniz Kuvvetleri'nde görev yapan 291 personeli kapsayan araştırmada psikolojik sermaye ile örgütsel sapma arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Genellikle negatif sapma çerçevesinde ele alınmış olan Hirschi'nin sosyal bağ teorisini Ünlü (2015) doktora tez çalışmasında, pozitif sapma kavramı ile ilişkilendirmiş ve bu doğrultuda açıklamıştır. Ünlü, çalışmasını farklı sektörlerden 273 özel sektör çalışanı ile gerçekleştirmiş ve analiz sonuçlarını sosyal bağ teorisine dayandırarak, örgütle bağı olan çalışanların pozitif sapma sergileyebileceği varsayımını kısmen kabul ettiğini belirtmiştir.

Akyüz (2016) doktora çalışmasında cinsiyet ayrımcılığının örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisinde öz-yeterliliğin aracılık rolünü sağlık kurumlarında araştırmış; Malatya ilindeki 314 sağlık çalışanından veriler toplanmıştır. Cinsiyet ayrımcılığı ve örgütsel sapma boyutları arasındaki ilişkilerde, öz-yeterliliğin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Cinsiyet ayrımcılığı ve örgütsel sapma davranışlarında öz-yeterliliğin pozitif bir etkisi olduğu ve öz-yeterliliğin bu etkiyi artırıcı bir değişken olduğu ifade edilmiştir. Sonuçlar doğrultusunda, örgütlerde örgütsel sapma davranışlarının azaltılabilmesi için cinsiyet ayrımcılığı ve öz-yeterlilik kavramlarının birlikte ele alınması gerekliliğine değ inmiştir.

Öğretim üyelerinin sapma davranışlarının incelendiği çalışma Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde gerçekleştirilmiştir. 18 öğretim üyesi ile

görüşme tekniği kullanılarak yapılan çalışmada, öğretim üyeleri arasındaki örgütsel sapma davranışının türlerinin, sapma davranışlarına gösterilen tepkilerin, sapma davranışının nedenlerinin ve sapma davranışını yönetme şekillerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında ise, kişiler arası sapma davranışlarından en çok dedikodu, örgüte yönelik davranışlardan en çok ortak kullanımdaki donanım zarar verme davranışları ile karşılaşmıştır (Türkkaş Anasız, 2016).

Yalap (2016), çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisini Tokat Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil firmalarında araştırmış, araştırmaya 231 çalışan katılım göstermiştir. Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel sapma davranışları arasında ters yönlü bir ilişki, örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışları üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur.

Yasir ve Rasli (2018), Pakistan'da sağlık sektöründe 289 çalışanla örgütsel sapma konusunu araştırmış; etik liderliğin örgütsel sapmayı negatif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Brown (2008) ise tez çalışmasında, çalışan saptamasında örgütsel memnuniyet, iş tatmini ve stresin ilişkilerini Güneydoğu üniversitelerinde okuyan 204 öğrenci üzerinde incelemiş; memnuniyet ve iş tatmini ile sapma arasında negatif, stres ile sapma arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu tespit etmiştir.

Özyer ve arkadaşlarının (2018), değerlerin bireylerarası sapma davranışları üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarına, bir üniversiteye bağlı yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapmakta olan 105 akademik personel katılım sağlamıştır. Araştırmada analiz sonucunda, akademisyenlerin sahip oldukları değer algılamalarındaki değişimin sapma davranışları üzerinde negatif bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Kronizmin örgütsel sapmayı tetikleyip tetiklemediğini saptamaya yönelik olarak Kocaeli'ne bağlı olan üç ilçe belediyesinde 197 çalışan ile bir araştırma yapılmış; çalışanların kronizm algıları arttıkça örgüte yönelik sapma davranışı eğilimi gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Akçin, 2019: 1338-1341).

Örgütsel sapma konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında, örgütsel adalet ve değer algısının, duygusal zekanın, çalışanların duygusal tepkilerinin (memnuniyet, suçluluk gibi), cinsiyet farklılıklarının ve kişisel özelliklerin çalışanların sapma davranışlarının ortaya çıkmasında önemli olduğu belirtilmektedir. Merkezileşme olan örgütlerde sapma davranışları ortaya çıkarken, sapma davranışlarının varlığı çalışanların

işten ayrılma eğilimini artırmaktadır. Farklı liderlik tarzlarına göre yapılan analizlerde; stratejik, etik ve otantik liderliğin sapma davranışlarını kontrolde etkili olduğu ve çalışana yetki vermenin, güven ve psikolojik kontratın da sapma davranışları üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmiştir. Cinsiyet ayrımcılığı konusunun öz-yeterlilik ile birlikte ele alınması gerektiğine değinen çalışmalar olduğu gibi, kronizmin etkisini araştıran bir çalışma da mevcuttur. Farklı sektörlerde çalışanlarda görülen sapma davranışları araştırılmış; cinsiyet, liderlik ve psikolojik sermaye konuları temelinde analizler yapılmıştır.

Araştırmamızın konusunda ele alınacak olan psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme konularına yönelik sayısı çok olmamakla beraber ayrı araştırmalar yapılmış olup, her iki değişkenin de örgütsel sapma davranışlarında negatif bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur.

Psikolojik sermaye boyutlarına bakıldığında; öz yeterliliği var olan, umutlu, iyimser ve psikolojik olarak dayanıklı çalışanların daha istekli ve verimli çalışmaları söz konusu olmakta, böyle çalışanların örgüte katkılarının daha fazla olması sebebiyle örgütün başarısı için istenen bir durum olmaktadır. Psikolojik sermaye, çalışanların yaşadıklarını olumlu yönde algılamasını ve bu algıyı geliştirebilir görmelerini kapsamaktadır.

Fox ve Spector (1999) işyeri saldırganlığı konusunda stresin saldırgan davranışları tetiklediğinden bahsetmektedirler. Psikolojik sermaye boyutlarından psikolojik dayanıklılığın stres yönetimiyle ilişkilendirilmesi sebebiyle, psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların saldırgan tutumlara ve sapma davranışlarına daha az yönelecekleri ifade edilebilir. Psikolojik sermaye boyutlarından umut boyutu için Norman vd. (2010), umutlu olan çalışanların sapma davranışlarını sergileme ihtiyacı hissetmeyeceklerinin düşündüklerinden bahsetmektedirler. Avey ve arkadaşları (2011) istenmeyen çalışan davranışlarını sapma olarak değerlendirerek, psikolojik sermaye ile istenmeyen örgüt davranışları arasında negatif bir ilişki olduğunu elde etmişlerdir. Aynı şekilde Roberts vd. (2011) ve Lanzo vd. (2016) stresin istenmeyen (kaba) çalışan davranışlarını artırdığı, psikolojik sermayenin bu etki üzerinde arabuluculuk etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu yönleriyle bakıldığında psikolojik sermaye, istenmeyen örgütsel sapma davranışları üzerinde etkili olabilecek bir kavram olarak ele alınmaktadır ve çalışmamızda iki kavramın ilişkisi araştırılmak istenmektedir. Psikolojik sermaye konusunda mevcut çalışmalar ortaya konarak, örgütsel sapma ile ilişkisine değinilecektir.

Psikolojik sermaye konusunda yapılan araştırmalardan biri, Luthans ve arkadaşları (2005)'nin Çin'de 422 çalışanın üzerinde yaptıkları çalışmadır. Araştırmada umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının ayrı ayrı ve bir bütün olarak ele alındıkları zaman iş performansları ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Luthans ve arkadaşlarının (2008a) yaptıkları bir başka çalışmada niversite bağlantıları ile imalat, hizmet, satış ve kamu dahil olmak üzere geniş bir endüstri kesitinde çalışan 177 kişilik deney grubu-187 kişilik de kontrol grubu ile ulaştıkları sonuç eğitim müdahaleleri ile psikolojik sermayenin geliştirilebileceği olmuştur.

Youssef ve Luthans (2007) umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının örgütte pozitif örgütsel davranış üzerindeki etkilerini araştırmak için iki farklı örneklem belirlemişler ve çalışmayı iki gruba ayırarak analiz etmişlerdir. İlk analizi 135 orta-batı örgütleri (oğunluğu Kafkas olan) diye belirttikleri çeşitli endstirilerden katılan 1032 çalışanla yapmışlar; umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile iş tatmini ve iş mutluluğu arasında, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile örgütsel bağlılık arasında ve umut boyutu ile iş performansı arasında ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. İkinci analizde 32 ortabatı örgütlerinden (yine çoğunluğu Kafkas olan) 232 çalışanla, özellikle umut boyutunun, daha az olarak da iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın iş ıktıları üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Avey ve arkadaşları (2008), Midwestern niversitesi'nin sponsorluğunda araştırma projesine katılmayı kabul eden geniş bir örgüt ve iş kesiminden 336 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada, psikolojik sermayenin arzu edilen örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu, istenmeyen örgütsel sinizm, işten ayrılma niyetleri ve verimsiz işyeri davranışları ile olumsuz olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Fu (2009), Çin'de dört üniversitede okuyan 790 ğrenci ile yaptığı çalışmasında niversite ğrencilerinin öğrenme stratejilerinin özelliklerini, öğrenme stratejilerini, pozitif psikolojik sermaye, öğrenme tükenmişliği ve akademik başarı arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmacı, psikolojik sermayenin özelliklerini ortaya koyarken, cinsiyet açısından anlamlı bir fark olmadığını, sınıf/meslek ile aile ikametgahı (il/ilçe) kategorisinde anlamlı bir fark olduğunu belirlemiştir. Olumlu psikolojik sermaye ile öğrenme tükenmişliği arasında negatif, psikolojik sermaye ile öğrenme stratejileri arasında ise pozitif bir korelasyon, psikolojik sermayenin öğrenme stratejileri aracılığıyla akademik başarı üzerinde olumlu etkisi sahip olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Psikolojik sermaye ve örgütsel kimlik ile örgütsel sapma ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi Norman vd. (2010) ABD’de 199 çalışan ile araştırmışlardır. Örgütsel kimliğin psikolojik sermaye ile hem örgütsel sapma hem de örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye aracılık etkisi olduğu, psikolojik sermaye düzeyleri yüksek çalışanların örgütsel sapma davranışlarına daha az, örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha fazla eğilim gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Psikolojik sermaye ve öğrenen organizasyonun boyutları arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışma sağlık sektöründe araştırılmıştır. ABD’nin güneydoğu bölgesindeki 350 yataklı toplum sağlık merkezinde 500 çalışan ile analiz gerçekleştirilmiş; psikolojik sermayenin üç boyutu ile (öz yeterlilik, umut, iyimserlik), öğrenen organizasyonun yedi boyutunun (sürekli öğrenme, dialog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik) ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sweet, 2012).

Eastman (2013) çalışmasında psikolojik sermayenin boyutları ile işyeri zorbalığı arasındaki ilişkiyi araştırmak için Kanada’nın Alberta eyaletinde görev yapan 206 hemşire ile yaptığı araştırmada, psikolojik sermayenin işyerinde zorbalığa karşı koruma sağladığı sonucuna ulaşmıştır. İşyeri zorbalığına karşı psikolojik sermaye ile ilgili uygulama ve eğitimlerin artırılmasının örgütler için önemine değinmiştir.

Simons ve Buitendach (2013) Güney Afrika’da görev yapan 106 çağrı merkezi çalışanı ile psikolojik sermaye, işe bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve üç kavram arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmada çağrı merkezi işverenlerinin, çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik sermayesini artıracak örgüt müdahaleleri geliştirmesi ve uygulaması gerekliliğine vurgu yapmışlardır.

Kamu sektöründe psikolojik sermayeyi araştıran Çetin ve arkadaşları (2013b), Ankara’da çeşitli kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanlardan 260 kişiye ulaşarak tükenmişlik süreçlerine etki eden psikolojik sermaye faktörlerinin ortaya çıkarılmasını amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda tüm tükenmişlik boyutlarının (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi) açıklanmasında, psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlilik ve umudun görece önemli bir rolü olduğunun ortaya çıkarılması ile psikolojik sermayenin alt boyutlarından psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının

tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme arasında ters yönlü ilişkiler elde edilmesi olmuştur.

Kaya ve diğerleri (2014), Şanlıurfa'da görev yapan 325 öğretmeni kapsayan araştırmada, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin; öz yeterlilik, umut ve iyimserlik boyutlarında orta düzeyde olduğu, psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyet ve branş değişkenine göre anlamlı şekilde bir farklılık göstermediği; ancak kıdem yılı 0-5 olan, lisansüstü mezuniyet derecesine sahip olan ve aylık 3-5 kitap okuyan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Abbas ve Raja (2015) psikolojik sermayenin yenilikçi performans ve iş stresi üzerindeki etkisini Pakistan'da çeşitli örgütlerde çalışan 237 katılımcıdan oluşan bir örneklem üzerinde araştırmışlardır; psikolojik sermayenin yenilikçi performans üzerinde olumlu, iş stresi üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu ve psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların psikolojik sermaye düzeyi düşük çalışanlara göre daha yenilikçi davranışlar sergileyerek yöneticileri tarafından ödüllendirildiklerini tespit etmişlerdir. İş stresi ile psikolojik sermayeyi araştıran bir başka çalışmada iş stresi ve kaba davranışlarda psikolojik sermayenin rolüne bakılmış, çeşitli endüstrilerden online anket uygulaması ile 390 çalışmanı kapsayan analiz gerçekleştirilmiş ve psikolojik sermayenin, iş stresinin kaba davranışlar üzerindeki etkisini azalttığı ve iş stresinin kaba davranışlar üzerinde düzenleyici etkisinin olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır (Roberts vd., 2011).

Yıldız (2015) İstanbul'da faaliyet gösteren yedi hastaneden 1142 sağlık çalışanını kapsayan çalışmada psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisini araştırmıştır. Elde edilen bulgulara göre, psikolojik sermayenin örgütsel güven ve vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişkili olduğu ve psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Aslan (2017), öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere, Şırnak ilinde okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kurumlarında görev yapan 608 öğretmeni kapsayan çalışması ile analizlerini yapmıştır. Katılımcıların pozitif psikolojik sermaye algılarının çok yüksek olduğu sonucuna ulaşılırken, katılımcıların psikolojik sermaye algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında da pozitif yönde ilişkinin varlığı ortaya konmuştur.

Önay (2018), psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve sapma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek için TRC1 Bölgesinde yer alan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerindeki Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde araştırmasını yapmıştır. 284 beyaz yakalı çalışan ile 102 yöneticinin katıldığı araştırmada, yöneticiler astları olan bireye ve örgüte yönelik vatandaşlık ile sapma davranışlarını; astlar ise kendi psikolojik sermaye düzeylerini değerlendirmiştir. Elde edilen bulgulara göre, psikolojik sermaye boyutlarından psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterliliğin bireye ve örgüte yönelik sapma davranışını negatif yönde etkilemekte iken; iyimserlik boyutu ile bireye ve örgüte yönelik sapma davranışı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

İstenen ve istenmeyen örgüt davranışları konusunda araştırma yapan bir çalışma da Erdoğan (2018) tarafından yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve tükenmişlik konularını ele alan Erdoğan, Karaman Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı sağlık hizmeti veren sağlık kurumlarında çalışan 300 sağlık personelini kapsayan çalışmada; pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif, örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasında negatif ilişkinin varlığını; pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu, psikolojik sermayenin özellikle iyimserlik boyutunun bu üç tutumu anlamlı derecede etkilediğini bulgulamıştır.

Saraçoğlu (2019) çalışmasında psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin aracı rolünü belirlemek amacıyla, Hatay'daki 224 banka çalışanından veri toplamıştır. Sonuçlara göre, psikolojik sermayenin algılanan örgütsel desteği ve örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğini ve aracılık testinde algılanan örgütsel desteğin psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini tespit etmiştir.

Doğan (2020) kadın yöneticilerin örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ve cam tavan algılarının liderlik tarzları bağlamında incelenmesi konulu çalışmasında BİST 100'de yer alan şirketlerde ulaştığı 192 kadın yöneticiden elde ettiği verileri kullanarak analizlerini tamamlamıştır. Elde edilen bulgulara göre, kadın yöneticilerin cam tavan algısı ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki, cam tavan algıları ile iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki, psikolojik sermaye ile dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Alper Ay ve arkadaşları (2020), araştırmalarını bir kamu hastanesinde görev yapan hekim ve hemşirelerden oluşan 278 sağlık çalışanı ile yapmışlardır. Çalışmada katılımcıların pozitif psikolojik sermayeye sahip olmalarının performanslarının gelişmesinde önemli katkıları sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Bulgularında psikolojik sermaye ve örgütsel sapma arasında ilişkiler olduğunu belirleyen araştırmacılar, genel olarak pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sapma davranışlarını azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, psikolojik sermaye konusunun hem olumlu hem de olumsuz tutum ve davranışlarla ilişkilendirildiği ve etkilerinin araştırıldığı görölmektedir. Erkmen ve Esen (2012) de yaptıkları literatür taramasında, psikolojik sermaye ile ilgili en fazla yayının eğitim sektöründe özellikle üniversitelerde, ölkeler karşılaştırıldığında konu ile ilgili araştırmaların en fazla ABD’de yapıldığını belirtmişlerdir. Araştırılma potansiyeli yüksek olan psikolojik sermaye konusu özellikle son yıllarda ölkemizde de tez ve makale konularında yer verilerek, araştırma sayısında artış gözlemlendiği söylenebilmektedir.

Psikolojik sermaye konusunda yapılan araştırmalar, hem psikolojik sermayeyi bütün olarak ele alan hem de psikolojik sermayenin sadece boyutlarını değişken olarak kabul eden araştırmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Her iki bakış açısıyla konuya yaklaşan çalışmalara bakıldığında örgütsel sapma ile ilişkisinin bakıldığı araştırmaların fazla olmaması dikkat çekmektedir. Eastman (2013), Wardlaw (2015), Öney (2018) ve Alper Ay vd. (2020)’nin çalışmaları dışında psikolojik sermaye ve örgütsel sapma kavramlarının birlikte incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Sapma davranışlarının azaltılmasında olumlu etki oluşturabileceği düşünülen psikolojik sermayenin araştırılması gerekliliği fark edilmiştir.

Örgüt içerisinde kontrol edilmeye ya da önlenmeye çalışılan örgütsel sapma davranışları üzerinde etkisi olabilecek bir diğer değişken de örgütsel öğrenme kavramıdır. Örgütsel öğrenme konusu ile ilgili araştırmalara bakıldığında örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler konularının birbirlerinin yerine kullanıldığı görölmektedir. Araştırmalarda örgütsel öğrenme boyutları olarak belirtilen boyutlar öğrenen örgütler için de kullanılmıştır. Sosyal öğrenme teorisinde bahsedildiği üzere; Akers (1998) öğrenme sürecinin, davranışın örgüt kurallarına uyma veya bu kurallardan sapma olarak ortaya çıkışını belirlediğini ifade etmektedir. Öğrenme süreci çalışan davranışlarında örgüt içerisinde belirleyici olmaktadır. Aynı şekilde Senge (2018), alışanların öğrenme

kapasitelerinin dikkate alınmasının başarıda rol oynayacağından bahsetmektedir. Sapkın davranışlar üzerinde bir araştırma yapan Shaid & Ahmad (2016), örgütsel öğrenme sapkın davranışlar üzerinde etkisi olduğunu vurgulamaktadırlar. Örgütsel öğrenme genel olarak değerlendirildiğinde sapma davranışlarında etkisi olabilecek bir değişken olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Daha önce yapılan çalışmaların bazıları kronolojik sıralamaya dikkat edilerek paylaşılacak ve örgütsel sapma konusu ile beraber ele alınıp alınmadığı değerlendirilecektir.

Şeşen (2006) çalışanların öğrenen örgüt algıları ile sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmayı Kara Kuvvetleri Komutanlığı'na bağlı kıt'a, karargah ve kurumlarda yapmıştır. 436 katılımcıdan elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analiz sonuçlarına göre, çalışanların öğrenen örgüt algılamaları (sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik) ile sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları (diğergamlılık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) arasında aynı yönde ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt yapısının öğrenen örgüte dönüştükçe, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranının arttığı belirtilmektedir.

Alegre ve Chiva (2009) çalışmalarında örgütün girişimcilik yönelimi, öğrenme yeteneği ile performansı arasındaki ilişkiyi ele almış, İtalya ve İspanya'da faaliyet gösteren seramik firmalarında çalışan 182 kişiden veri toplamış ve örgütsel öğrenme yeteneğinin girişimci yönelimin inovasyon performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır.

Araştırmalarını Afyonkarahisar'da üniversite hastanesinde çalışan 101 yönetici ve çalışana anket uygulayarak gerçekleştiren Karahan ve Yılmaz (2011) örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, hastanelerde örgütsel öğrenmenin, güçlendirme ve takım performansına yardımcı olduğuna dair gözlemlerini paylaşarak; örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Çalışmada örgütsel öğrenmenin güçlendirme ve takım performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Güçlendirme konusu ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi ele alan bir başka çalışmada, öğrenen örgüte ilişkin özelliklerin psikolojik güçlendirme üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren bir belediyede çalışan 102 çalışanı kapsayan çalışmada örgütsel öğrenmenin yedi boyutu (sürekli öğrenme, diyalog

ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik) değişken olarak incelenmiştir (Toplu ve Akça, 2013).

Kaçmaz (2015), stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla Denizli il merkezindeki kamu ve özel eğitim kurumlarında görev yapan 525 yönetici ve öğretmeni kapsayan çalışmanın bulgularında, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla bireysel öğrenme arasında zayıf kuvvette pozitif yönlü; takım, örgüt ve toplum düzeyindeki öğrenmelerle orta kuvvette pozitif yönlü ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının özel eğitim kurumlarında orta ve üstü düzeyinde, kamu eğitim kurumlarında ise orta ve altı düzeyinde olduğunu saptamıştır.

Örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi inceleyen Pınar ve Arıkan (2015), Bursa Sanayi ve Ticaret Odasına üye tekstil ürünleri imalatı gerçekleştiren örgütlerdeki 67 çalışanı kapsayan bir çalışma ile analizlerini yapmışlardır. Araştırmada, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel yeniliğin her bir çeşidi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel öğrenme sürecinde, örgüt kültürünün çalışanların öğrenen örgüt algıları üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Yanar Bayam (2016), Manisa ilinde faaliyet gösteren Güres Group'ta 158 katılımcıyı kapsayan araştırmada analizlerini gerçekleştirmiştir. Örgüt kültürünün, çalışanların öğrenen örgüt algıları üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaştığını ifade eden araştırmacı, örgüt kültürü ve çalışanların öğrenen örgüt algısı arasında pozitif ve anlamlı seviyede ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Sağlık sektöründe araştırma yapan Keçeli (2018), İstanbul ili Avrupa yakasında faaliyet gösteren özel hastanelerde 525 çalışanı kapsayan analizlerinde örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarının (deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog, karar verme) iş performansı ve alt boyutlarını (bağlamsal performans ve görev performansı) pozitif olarak etkilediğini tespit etmiştir. Çalışmada örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansı üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sağlık sektöründe yapılan bir başka çalışma ise Altıntaş (2019) tarafından Bülent Ecevit Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezinde ve Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan 628 sağlık çalışanını kapsayan çalışmadır. Çalışmada çalışanların örgütsel öğrenme boyutlarını algılamalarında boyutlar arası

ilişkiye bakılmış, Watkins ve Marsick'in örgütsel öğrenme boyutları arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı ve pozitif yönde çıktığı ifade edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre sağlık çalışanlarının algılamalarına istinaden sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutları arasındaki ilişkiler anlamlı, yüksek ve pozitif yönde bulunurken, paylaşımcı sistemler boyutunun diğer boyutlarla olan ilişki seviyesi anlamlı, orta ve pozitif yönde tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışma tamamlanırken, boyutlar arası bütünsel anlamlı modele göre sağlık sektöründeki örgütlerin paylaşımcı sistemler boyutunun diğer boyutları etkileyecek şekilde olanaklar sağlanması gerektiği önerilmektedir.

Durmaz ve Doğan (2019), örgütsel öğrenmenin ilişki yönelimi, lojistik hizmet etkinliği ile performans boyutları ve örgüte olan etkilerini belirlemek amacıyla, İstanbul ilinde faaliyet gösteren kurumsal 11 lojistik firmasında çalışan 89 kişiyi kapsayan bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Analiz bulgularına göre, örgütsel öğrenme göstergeleri olan örgüt içi paylaşım ve iletişim ile ilişki oryantasyonu ve bağlantı kurma arasında pozitif, örgütsel öğrenme lojistik hizmetlerin etkililiği ile de pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Demir (2019) çalışmasında örgütsel öğrenme ve örgütsel hafıza konularını ele almış, Mersin ve İstanbul ilinde faaliyet gösteren bilişim ve iletişim sektöründe (Türk Telekom, Media Markt, Turkcell ve Teknosa) çalışan 262 kişiden veri toplamış ve örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel öğrenme kültürü, örgütsel güven ve örgütsel adalet yaklaşımlarını inceleyen bir çalışmada Makassar (Endonezya)'daki devlet hastanelerinde uygulama yapılarak analiz sonuçları yorumlanmıştır. 171 katılımcıyı kapsayan çalışmada, örgütsel güven örgütsel adalet aracılığıyla örgütsel öğrenme kültürü üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Wahda vd., 2020).

Afsharia ve Nasab (2021), yetenek yönetiminin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisini ve entelektüel sermayenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Verilerini İran'daki bir liman ve denizcilik örgütünün 194 çalışanından elde etmişlerdir. Bulgulara göre; yetenek yönetimi örgütsel öğrenme kapasitesi ve entelektüel sermaye üzerinde, entelektüel sermaye de örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Karaca (2021), örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisi konulu çalışmasında İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı orta

ve büyük ölçekli işletmelerden 234 işletmenin 661 orta ve üst düzey çalışanından elde ettiği verileri analiz etmiştir. Araştırmanın sonucunda; örgütsel öğrenmenin yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ile pozitif ilişkili olduğu; örgütsel öğrenme ile yeni ürün geliştirme ilişkisinde yönetim inovasyonunun aracı etkiye sahip olduğu; örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinin örgüt kültürü türüne göre değişiklik gösterdiği; pazar ve adokrazi kültürünün klan ve hiyerarşi kültürüne göre örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinde daha fazla destekleyici etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel öğrenme ile ilgili çalışmalarda ağırlıklı olarak teorilerin incelenmesinin yapıldığı görülmekle beraber, nicel araştırmalarda özellikle öğrenme ile kültür ve inovasyon konularının da ele alındığı dikkat çekmektedir. Örgütlerde öğrenme sürecinin yaşanması adına öğrenmenin bir örgüt kültürü haline gelebilmesi için yapılan çalışmalarla karşılaşmıştır. Araştırmalarda öğrenen örgütler incelenirken de daha çok Marsick ve Watkins'in yedi boyutlu öğrenme yaklaşımı tercih edilmiştir. Avcı (2008)'nin örgütsel sapma ve örgütsel öğrenme kavramlarını birlikte araştırmasının dışında, iki kavramın ilişkisinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Sapma davranışları üzerinde olumlu etki oluşturabileceği düşünülen bir diğer kavram olan örgütsel öğrenmenin araştırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örgütsel öğrenmenin ve örgütsel sapma davranışlarının boyutları ile beraber ele alınacak olmasının literatürdeki bir boşluğu gidereceği düşünülmektedir.

Literatür taraması ile ulaşılan örgütsel sapma, psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme konularında yapılan araştırmaların özeti Tablo 5'te yer almaktadır:

Tablo 5. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yapılan Çalışmaların Bulguları

Araştırmacılar	Ele Alınan Değişkenler	Katılımcılar	Bulgu
Örgütsel Sapma ile İlgili Yapılan Çalışmalar			
Bolin & Heatherly (2001)	Kötü tutum ve kötü davranışlar	ABD’de fast food ve süper market sektöründe çalışan 9568 kişi	Hırsızlık, işyeri saygısızlığı, işten ayrılma niyeti ve memnuniyetsizlik ile sapma davranışları devamsızlık, madde bağımlılığı, imtiyazlı taciz ve hırsızlık ile ilişkili
Özdevecioğlu (2003)	Örgütsel adalet ve örgütlerdeki saldırgan davranışlar	Kayseri’de bulunan özel ve kamu hastanelerinde çalışan 574 hemşire	Örgütsel adalet, örgütlerdeki saldırgan davranışların önemli bir nedeni
Dunlop & Lee (2004)	Örgütsel sapma ile performans	Batı Avustralya fast-food zincirinde çalışan 460 kişi	Örgütsel sapma davranışının performansı negatif yönde etkilemesi
Galperin & Burke (2006)	İşkoliklik ve hem yapıcı hem de yıkıcı sapma davranışları	Brezilya’da çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren 6 firma 142 çalışan	İşkoliklik hem yapıcı hem de yıkıcı sapma davranışlarının nedeni
Harris ve arkadaşları (2007)	Sapkın davranışsal niyetler ve olumlu duygusal tepkiler	ABD’de bir üniversitenin 339 lisans işletme öğrencisi	Sapkın davranışsal niyetlerle ve bazı olumlu duygusal tepkilerle (örneğin memnuniyet, suçluluk vb.) ilgili
Avcı (2008)	Örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma	Çeşme’de beş yıldızlı otel işletmelerinden 250 kişi	Örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma arasında negatif yönlü ilişki
Brown (2008)	Örgütsel memnuniyet, iş tatmini ve stres	Güneydoğu üniversitelerinde okuyan 204 öğrenci	Memnuniyet ve iş tatmini ile sapma arasında negatif, stres ile sapma arasında pozitif bir ilişki
Demir (2009)	Sapma davranışları ile duygusal zeka, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi	Muğla Bölgesinde 23 konaklama işletmesinden 563 kişi	Duygusal zeka, çalışma yaşam kalitesi ile örgütsel sapma arasında negatif yönlü, işten ayrılma eğilimi ile örgütsel sapma arasında pozitif yönlü bir ilişki ile duygusal zeka ve örgütsel sapma arasında çalışma yaşam kalitesinin kısmi aracılık etkisi
Sarwar vd. (2010)	Örgütsel sapma davranışları ile cinsiyet farklılıkları	Pakistan Gujranwala’da 65 ilkokul öğretmeni	Örgütsel sapma davranışlarının kişilerarası sapma davranışlarından daha fazla olması ve erkek öğretmenlerin daha çok sapma davranışı sergilemesi

Tablo 5. (Devam) Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yapılan Çalışmaların Bulguları

Araştırmacılar	Ele Alınan Değişkenler	Katılımcılar	Bulgu
Miller (2011)	Yetki verme ile örgütsel sapma	ABD’de devlet üniversitesindeki 428 çalışan	Yetki vermenin sorumluluktan daha fazla örgütsel sapmanın belirleyicisi
Muafi (2011)	İşten ayrılma niyeti, işyeri saygısızlığı ve memnuniyetsizlik ile örgütsel sapma	Endonezya’da SIER’de çalışan 101 çalışan	İşten ayrılma niyetinin, işyeri saygısızlığının ve memnuniyetsizliğin örgütsel sapmayı pozitif ve örgütsel sapmanın çalışan performansına negatif etkisi
İyigün (2011)	Psikolojik kontrat ile örgütsel sapma	10 farklı ilaç şirketinde çalışan 510 ilaç satış temsilcisi	Psikolojik kontratın örgütsel sapma davranışı üzerindeki olası etkisinin kişilik özellikleri değişkeni aracılığıyla farklılaşabilmesi
Girgin Köse (2013)	Örgütsel sapma ile stratejik liderlik	481 öğretmen	Örgütsel sapma ile stratejik liderliğe ilişkin algıları arasında negatif bir ilişki
Chen vd. (2013)	Etik iklimin örgütsel sapma ve negatif duygusallık	40 Tayvanlı şirkette görev yapan 310 çalışan	Negatif duygusallık ile örgütsel sapma ilişkili, etik iklimin negatif duygusallık ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkiyi zayıflatması
Yen & Teng (2013)	Merkezileşme ile örgütsel sapma	Tayvan’da 318 otel çalışanı	Merkezileşmenin örgütsel sapma davranışları üzerinde olumsuz etkisi
Erkutlu ve Chafra (2013)	Güven ve psikolojik sözleşme ihlalinin otantik liderlik ve örgütsel sapma	10 devlet üniversitesinden 848 okutman	Otantik liderlik ile örgütsel sapmanın negatif ilişkili, bu ilişkide güven ve psikolojik kontrat ihlalinin aracı etkisi
Özyer vd. (2014)	Ücret tatmini ile örgütsel sapma	76 akademisyen	Akademisyenlerin ücret tatmininin örgütsel sapma davranışları üzerinde herhangi bir etkiye neden olmaması
Bayın ve Terekli Yeşilaydın (2014)	Kişiler arası sapma davranışları ile örgüte yönelik sapma davranışları	Ankara’da bulunan bir üniversite hastanesinde görevli 244 hemşire	Kişiler arası sapma davranışları arttıkça, örgüte yönelik sapma davranışlarının artması

Tablo 5. (Devam) Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yapılan Çalışmaların Bulguları

Araştırmacılar	Ele Alınan Değişkenler	Katılımcılar	Bulgu
Kuraa vd. (2014)	Onur kodları, sınıf içi adalet ile sapma davranışları	Nijerya’da 102 son sınıf üniversite öğrencisi	Sapma davranışları üzerinde onur kodlarının negatif etkisi olması, sapma davranışı üzerinde sınıf içi adaletin etkisinin olmaması
Wardlaw (2015)	Psikolojik sermaye ile örgütsel sapma	ABD Deniz Kuvvetleri’nde görev yapan 291 personel	Psikolojik sermaye ile örgütsel sapma arasında negatif bir ilişki
Akyüz (2016)	Cinsiyet ayrımcılık ile örgütsel sapma davranışları ve öz yeterlilik	Malatya ilindeki 314 sağlık çalışanı	Cinsiyet ayrımcılığı ve örgütsel sapma boyutları arasındaki ilişkilerde, öz-yeterliliğin kısmi aracılık rolü olması
Türkkaş Anasız (2016)	Sapma davranışları	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi’ndeki 18 öğretim üyesi	Kişiler arası sapma davranışlarından en çok dedikodu, örgüte yönelik davranışlardan en çok ortak kullanımdaki donanıma zarar verme davranışları ile karşılaşılması
Yalap (2016)	Örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel sapma	Tokat Organize Sanayi Bölgesi’nde 231 çalışan	Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi
Yasir & Rasli (2018)	Etik liderlik ile örgütsel sapma	Pakistan’da sağlık sektöründe 289 çalışan	Etik liderliğin örgütsel sapmayı negatif etkilemesi
Özyer ve arkadaşları (2018)	Değerler ile bireyler arası sapma davranışları	105 akademik personel	Değer algılamalarındaki değişimin sapma davranışları üzerinde negatif bir etkisi
Akçin (2019)	Kronizm ile örgütsel sapma	Kocaeli’ne bağlı olan üç ilçe belediyesinde 197 çalışan	Çalışanların kronizm algıları arttıkça örgüte yönelik sapma davranışı eğiliminin artması

Tablo 5. (Devam) Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yapılan Çalışmaların Bulguları

Araştırmacılar	Ele Alınan Değişkenler	Katılımcılar	Bulgu
Psikolojik Sermaye ile İlgili Yapılan Çalışmalar			
Luthans ve arkadaşları (2005)	Psikolojik sermaye, boyutları ile performans	Çin’de 422 çalışan	Umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının ayrı ayrı ve bir bütün olarak ele alındıkları zaman iş performansları ile ilişkili
Youssef & Luthans (2007)	Umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile pozitif örgütsel davranış	135 orta-batı örgütlerinden 1032 çalışan	Umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile iş tatmini ve iş mutluluğu arasında, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile örgütsel bağlılık arasında ve umut boyutu ile iş performansı arasında ilişki
Avey ve arkadaşları (2008)	Psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel sinizm, işten ayrılma niyetleri ve verimsiz işyeri davranışları	336 çalışan	Psikolojik sermayenin arzu edilen örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu, istenmeyen örgütsel sinizm, işten ayrılma niyetleri ve verimsiz işyeri davranışları ile olumsuz olarak ilişkili
Fu (2009)	Öğrenme stratejilerinin özellikleri, öğrenme stratejileri, pozitif psikolojik sermaye, öğrenme tükenmişliği ve akademik başarı	Çin’de dört üniversitede okuyan 790 öğrenci	Olumlu psikolojik sermaye ile öğrenme tükenmişliği arasında negatif, psikolojik sermaye ile öğrenme stratejileri arasında ise pozitif bir korelasyon, psikolojik sermayenin öğrenme stratejileri aracılığıyla akademik başarı üzerinde olumlu etkisi
Norman vd. (2010)	Psikolojik sermaye, örgütsel kimlik ile örgütsel sapma ve örgütsel vatandaşlık davranışları	ABD’de 199 çalışan	Örgütsel kimliğin psikolojik sermaye ile hem örgütsel sapma hem de örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye aracılık etkisi olması, psikolojik sermaye düzeyleri yüksek çalışanların örgütsel sapma davranışlarına daha az, örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha fazla eğilim göstermeleri
Roberts vd. (2011)	İş stresi ile psikolojik sermaye	390 çalışanı	Psikolojik sermayenin, iş stresinin kaba davranışlar üzerindeki etkisini azaltması

Tablo 5. (Devam) Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yapılan Çalışmaların Bulguları

Araştırmacılar	Ele Alınan Değişkenler	Katılımcılar	Bulgu
Sweet (2012)	Psikolojik sermaye ve öğrenen organizasyon	ABD’de 350 yataklı toplum sağlık merkezinde 500 çalışan	Psikolojik sermayenin üç boyutu ile (öz yeterlilik, umut, iyimserlik), öğrenen organizasyonun yedi boyutu (sürekli öğrenme, dialog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik) ilişkili
Eastman (2013)	Psikolojik sermayenin boyutları ile işyeri zorbalığı	Kanada’nın Alberta eyaletinde görev yapan 206 hemşire	Psikolojik sermayenin işyerinde zorbalığa karşı koruma sağlaması
Simons & Buitendach (2013)	Psikolojik sermaye, işe bağlılık ve örgütsel bağlılık	Güney Afrika’da görev yapan 106 çağrı merkezi çalışanı	Psikolojik sermaye, işe bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki
Çetin ve arkadaşları (2013b)	Tükenmişlik ile psikolojik sermaye	Ankara’da çeşitli kamu kuruluşlarında görev yapan 260 kişi	Tükenmişlik boyutlarının (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi) açıklanmasında, psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlilik ve umudun görece önemli bir rolü
Kaya ve diğerleri (2014)	Psikolojik sermaye düzeyleri	Şanlıurfa’da görev yapan 325 öğretmen	Öz yeterlilik, umut ve iyimserlik boyutlarının orta düzeyde olması
Abbas & Raja (2015)	Psikolojik sermaye ile yenilikçi performans ve iş stresi	Pakistan’da çeşitli örgütlerde çalışan 237 katılımcı	Psikolojik sermayenin yenilikçi performans üzerinde olumlu, iş stresi üzerinde olumsuz etkisi
Yıldız (2015)	Psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven	İstanbul’da faaliyet gösteren yedi hastaneden 1142 sağlık çalışanı	Psikolojik sermayenin örgütsel güven ve vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişkili olması ve psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü
Aslan (2017)	Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık	Şırnak ilinde görev yapan 608 öğretmeni	Psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde ilişki

Tablo 5. (Devam) Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yapılan Çalışmaların Bulguları

Araştırmacılar	Ele Alınan Değişkenler	Katılımcılar	Bulgu
Önay (2018)	Psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve sapma davranışı	TRC1 Bölgesinde yer alan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerindeki Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden 284 beyaz yakalı çalışan ile 102 yönetici	Psikolojik sermaye boyutlarından psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterliliğin bireye ve örgüte yönelik sapma davranışını negatif yönde ilişki; iyimserlik boyutu ile bireye ve örgüte yönelik sapma davranışı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki
Erdoğan (2018)	Psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve tükenmişlik	Karaman Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı sağlık hizmeti veren sağlık kurumlarında çalışan 300 sağlık personeli	Psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif, örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasında negatif ilişki; pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve tükenmişlik üzerinde etkili olması, psikolojik sermayenin özellikle iyimserlik boyutunun bu üç tutumu anlamlı derecede etkilemesi
Saraçoğlu (2019)	Psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme	Hatay'daki 224 banka çalışanı	Psikolojik sermayenin algılanan örgütsel desteği ve örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemesi
Doğan (2020)	Psikolojik sermaye düzeyleri ve cam tavan algıları	BİST 100'de yer alan şirketlerde ulaştığı 192 kadın yönetici	Kadın yöneticilerin cam tavan algısı ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki
Alper Ay ve arkadaşları (2020)	Psikolojik sermaye ve örgütsel sapma	Bir kamu hastanesinde görev yapan hekim ve hemşirelerden oluşan 278 sağlık çalışanı	Psikolojik sermayenin örgütsel sapma davranışlarını azaltması
Örgütsel Öğrenme ile İlgili Yapılan Çalışmalar			
Şeşen (2006)	Öğrenen örgüt algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları	Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda 436 katılımcı	Öğrenen örgüt algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında aynı yönde ve güçlü bir ilişki
Alegre & Chiva (2009)	Girişimcilik yönelimi, öğrenme yeteneği ile performans	Seramik firmalarında çalışan 182 kişi	Örgütsel öğrenme yeteneğinin girişimci yönelimin inovasyon performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynaması

Tablo 5. (Devam) Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yapılan Çalışmaların Bulguları

Araştırmacılar	Ele Alınan Değişkenler	Katılımcılar	Bulgu
Karahan ve Yılmaz (2011)	Örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı	Afyonkarahisar’da üniversite hastanesinde çalışan 101 yönetici ve çalışan	Örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki
Toplu ve Akça (2013)	Güçlendirme konusu ile örgütsel öğrenme	İstanbul’da faaliyet gösteren bir belediyede çalışan 102 kişi	Öğrenen örgüte ilişkin özelliklerin psikolojik güçlendirme üzerinde etkisi
Kaçmaz (2015)	Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel öğrenme	Denizli il merkezindeki kamu ve özel eğitim kurumlarında görev yapan 525 yönetici ve öğretmen	Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla bireysel öğrenme arasında zayıf kuvvette pozitif yönlü; takım, örgüt ve toplum düzeyindeki öğrenmelerle orta kuvvette pozitif yönlü ilişki
Pınar ve Arıkan (2015)	Örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel yenilik	Bursa Sanayi ve Ticaret Odasına üye tekstil ürünleri imalatı gerçekleştiren örgütlerdeki 67 çalışan	Örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel yeniliğin her bir çeşidi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki
Yanar Bayam (2016)	Örgüt kültürü ile öğrenen örgüt	Manisa Güres Group’tan 158 katılımcı	Örgüt kültürünün, çalışanların öğrenen örgüt algıları üzerinde etkisi, örgüt kültürü ve çalışanların öğrenen örgüt algısı arasında pozitif ve anlamlı seviyede ilişki
Keçeli (2018)	Örgütsel öğrenme kapasitesi ile iş performansı	İstanbul ili Avrupa yakasında faaliyet gösteren özel hastanelerde 525 çalışan	Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarının (deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog, karar verme) iş performansı ve alt boyutlarını (bağlamsal performans ve görev performansı) pozitif olarak etkilemesi
Altıntaş (2019)	Örgütsel öğrenme boyutları	Bülent Ecevit Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezinde ve Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan 628 sağlık çalışanı	Örgütsel öğrenme boyutları arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı ve pozitif yönde çıkması

Tablo 5. (Devam) Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yapılan Çalışmaların Bulguları

Araştırmacılar	Ele Alınan Değişkenler	Katılımcılar	Bulgu
Durmaz ve Doğan (2019)	Örgütsel öğrenme ile ilişki yönelimi, lojistik hizmet etkinliği ve performans boyutları	11 lojistik firmasında çalışan 89 kişi	Örgütsel öğrenme göstergeleri olan örgüt içi paylaşım ve iletişim ile ilişki oryantasyonu ve bağlantı kurma arasında pozitif, örgütsel öğrenme lojistik hizmetlerin etkililiği ile pozitif bir ilişki
Demir (2019)	Örgütsel öğrenme ve örgütsel hafıza	Mersin ve İstanbul ilinde faaliyet gösteren bilişim ve iletişim sektöründe çalışan 262 kişi	Örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasında bir ilişki
Wahda vd. (2020)	Örgütsel öğrenme kültürü, örgütsel güven ve örgütsel adalet	Makassar (Endonezya)'daki devlet hastanelerinden 171 katılımcı	Örgütsel güven örgütsel adalet aracılığıyla örgütsel öğrenme kültürü üzerinde olumlu ve önemli bir etki
Afsharia & Nasab (2021)	Yetenek yönetimi ile örgütsel öğrenme yeteneği ve entelektüel sermaye	İran'daki bir liman ve denizcilik örgütünün 194 çalışanı	Yetenek yönetimi örgütsel öğrenme kapasitesi ve entelektüel sermaye üzerinde, entelektüel sermaye de örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinde önemli bir etki
Karaca (2021)	Örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı	İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı orta ve büyük ölçekli işletmelerden 234 işletmenin 661 orta ve üst düzey çalışan	Örgütsel öğrenmenin yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ile pozitif ilişkili olması; örgütsel öğrenme ile yeni ürün geliştirme ilişkisinde yönetim inovasyonunun aracı etkiye sahip olması

Kaynak: Tablo tez yazarı tarafından oluşturulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SERAMİK SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi, kullanılan ölçekler, model önerileri, modellerin test edilmesi ve kullanılan istatistiksel yöntemlere ilişkin bilgiler ile belirlenen sektörde faaliyet gösteren bir işletmede yapılan nicel ve nitel araştırma ve bulguları birlikte yer almaktadır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütsel sapma davranışı örgütlerde karşılaşılan problemlili davranışlar arasında gösterilmektedir. Sapma davranışlarının olumsuzluklarıyla birlikte bu tür davranışların yıkıcı etkilerinin fazla olduğundan, çalışanların enerjilerini ve özgüvenlerini kaybetmelerine yol açtığından bahsedilmektedir (Sutton, 2008).

Beklenen ve beklenmeyen değişimler, uyum sağlama süreçleri, ayakta kalma ve öne geçme mücadeleleri örgütsel davranışları oldukça etkilemektedir. Örgütsel sapma davranışları da bu süreçleri etkileyecek hatta şekillendirecek davranışlar olarak dikkate alınması gereken davranışlardır. Örgüt içerisinde yaşanan olumsuz davranışlar örgütte bulunan herkese sıkıntı veren ve aşılması gereken davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel sapma davranışlarının hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olduğu gibi, bu tarz davranışlar hem çalışanları hem de örgütleri etkilemektedir. Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında, sapma davranışlarının daha çok olumsuz sonuçlarının örgüt için ortaya çıkardığı etkilerin araştırma konusu olduğu görülmektedir. Sapma davranışlarının problem olarak algılanmasından dolayı ortadan kaldırılması, azaltılması ya da kontrol edilmesi gerektiği yönünde araştırmalar yapılmaktadır. Örgütsel sapma davranışlarının kontrol edilmesi gerekliliğinden hareketle, sapma davranışlarında etkisi olabilecek değişkenler araştırılarak araştırmanın amacı belirlenmiştir.

Bennett ve Robinson (2003), örgütsel davranış konuları ile örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesinin sapma davranışının anlaşılmasını sağlayacağını ifade etmektedirler. Olumlu ve olumsuz olarak ele alınan konuların birbirleri ile iç içe olduğundan ve araştırılması gerektiğine değinmektedirler.

Örgütsel sapma davranışlarının en aza indirilmesi konusunda önerilen tutum ve davranışlar arasında performans üzerindeki kısıtlamaları en aza indirmek, iş özerkliğini arttırmak, iş stresini azaltmak, adil ve uygulanabilir prosedürler oluşturmak ve psikolojik

sözleşmeyi yerine getirmek uygulamalar olarak gösterilmektedir. Stres faktörlerinin varlığı, örgütsel adalete ilişkin algı, sosyal ilişkilerin düzenlenmesi ve çalışanlarla ilgili standartların belirlenmesi de örgütsel sapma davranışlarının önlenmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar olarak belirtilmektedir (Howald vd., 2018).

Örgütsel sapma davranışlarının kontrol edilmesinde rol oynayan pek çok değişken (örgütsel adalet, örgütsel öğrenme, duygusal zeka, çalışma yaşamı kalitesi, işten ayrılma niyeti, psikolojik kontrat vb.) bulunmaktadır. Literatürdeki değişkenler incelenirken, sapma davranışlarını etkileyebilecek özellikle iki değişken araştırılmak istenmiştir. Örgütsel sapma davranışlarının boyutları olarak kabul edilen kişiler arası sapma davranışları ve örgüte yönelik sapma davranışlarının kontrolünde psikolojik sermayenin ve örgütsel öğrenmenin rolünü tespit etmek araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Örgütsel sapma davranışını kontrol etme yöntemlerinden stres faktörlerinin araştırılması ve değerlendirilmesinin psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutu ile, örgütsel adaletin sağlanması için kararlara katılımın gerçekleşmesi ve ödüllendirmenin adil olmasının psikolojik sermayenin umut boyutu ile, sosyal ilişkilerin düzenlenmesi ve liderin model olmasının örgütsel öğrenmenin takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler ve destekleyici liderlik boyutları ile, çalışanlarla ilgili belirleyicilerin ise hem psikolojik sermaye hem de örgütsel öğrenmenin boyutları ile açıklanabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada örgütlerde çalışan davranışlarını anlama noktasında önem kazanan, çalışanların gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmak için diğer sermaye türlerinin ötesinde çalışanın kim olduğunu ve neleri başarabileceğini ortaya koyan bir kavram olarak psikolojik sermayenin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

Örgütsel sapma davranışlarına etkisi araştırılacak diğer değişken olan örgütsel öğrenme, performansın geliştirilmesi sürecinde bilginin edinilmesi, paylaşılması ve kullanılmasıyla çalışan davranışlarını etkileyeceğinden önem arz etmektedir.

Örgütlerde çoğunlukla negatif davranışları önleme ve engelleme çabası görülmekte, pozitif davranışlar arka planda kalmaktadır. Araştırmada olumsuz olarak algılanan sapma davranışları üzerinde pozitif davranışlar olarak değerlendirilen psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme değişkenlerinin etkisinin araştırılması hem örgüt hem de çalışan açısından olumlu tutumların artırılması yönünde katkı sağlayacaktır.

Literatürde örgütsel sapma davranışları konusunda sadece sapma davranışını ele alan araştırmalar olduğu kadar, sapma davranışlarını etkileyen faktörleri araştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Sapma davranışlarının örgütler için olumsuz etkilerini ele alan ve önlenmesi ya da kontrol edilmesi yönündeki önemine değinen araştırmalar (Özdevecioğlu, 2003; Sutton, 2008; Galperin & Burke, 2006; Harris vd., 2007; Demir, 2009; Rogoan, 2009; Miller, 2011; Muafi, 2011; İyigün, 2011; Chen vd., 2013, Erkutlu ve Chafra, 2013; Akyüz, 2016; Yalap, 2016; Yasir & Rasli, 2018), sapma konusunun incelenmesi gereken bir konu olması yönünde ışık tutmaktadır.

Araştırmanın amaçlarını belirleme noktasında, Avcı (2008)'nin örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma konularını birlikte araştırarak, örgütsel sapma davranışlarını azaltabilecek önemli uygulamalardan birisinin örgütsel öğrenme olduğunu ortaya koyduğunu ifade etmesi ile Wardlaw (2015)'in psikolojik sermaye ile örgütsel sapma arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya koyarak sapma davranışlarını psikolojik sermayenin etkileyebilecek faktörlerden birisi olma ihtimali etkili olmuştur.

Araştırmanın yapıldığı seramik sektörü, Türkiye ekonomisi için katma değeri en yüksek sektörlerden biri olarak gösterilmektedir. Bu sektörde Eskişehir, Kütahya ve Bilecik illerinden oluşan EBK Seramik İş Kümesi en önemli merkezlerden biri olarak kabul edilmektedir (Bölükbaşı, 2014: 44). Seramik sektörü, insan kaynakları ve işgücü açısından Kütahya ili için önem arz etmektedir. Seramik sektöründe yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel davranış konuları açısından uygulamaların yeterli olmadığı görülmüştür. Seramik sektöründe yapılan çalışmalardan Akgün (2010)'e ait araştırma, Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik San. A.Ş.'de beyaz ve mavi yakalı 136 kadın çalışanlar ile yapılmış; bulgularda örgütsel stresin kadın çalışanların verimliliği üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sektörde bu şekilde benzer ele alınan çalışmaların sayısı oldukça azdır. Özellikle örgütsel sapma konusunu araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın bu boşluğu dolduracağı ve seramik sektöründe faaliyet gösteren örgütlere yol göstereceği düşünülmektedir.

Örgütsel sapma davranışları ile psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme değişkenleri arasındaki ilişkinin ele alınmasının ve değerlendirilmesinin örgütlere farklı bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir. Literatürde genellikle örgütsel sapma davranışları örgüt kültürü, liderlik, eğitim vb. konularla beraber araştırılmış, pozitif örgütsel davranış konuları ile yeterince ele alınmadığı fark edilmiştir. Bu nedenle araştırmada psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme konularının örgütsel sapma

davranışları üzerindeki etkisinin varlığı ya da yokluğu ortaya konarken, sapma davranışları farklı değişkenlerle ele alınmış olacaktır. Literatür taramasında, psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme kavramlarının örgütsel sapma davranışlarının boyutları ile birlikte ele alındığı bir araştırma bulunmadığından bu çalışmanın ilgili boşluğu doldurması ve teorik katkı sağlaması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Örgütlerde çalışanlarda görülen sapma davranışları hem örgüt hem de çalışan performansını olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu olumsuzluklar örgütlerin farkına varmalarını ve önlem almalarını gerektiren bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt için sapma davranışlarını tanımlamak şimdiki zamanı düzenlemenin yanında, gelecekte karşılaşılabilecek sorunlar açısından da önem arz etmektedir.

Araştırmada örgütsel sapma davranışları olan kişiler arası ve örgüte yönelik sapma davranışlarını etkileyeceği düşünülen örgütsel öğrenme ve psikolojik sermaye değişkenleri boyutları ile ele alınmaktadır. Olumsuz davranışların olumlu davranışlar ile değiştirilebileceği düşüncesi ile hareket edilmektedir.

Araştırma örgütlerde karşılaşılan sapma davranışlarının hem örgütsel hem de kişiler arası boyutlarına psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenmenin etkisini belirlemek amacıyla belli bir örnekleme ve belli bir zaman dilimindeki durumu ortaya koymaya çalışan bir durum (örnek olay) çalışmasıdır. Araştırma Kütahya ilinde faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Bir ilde, bir sektörde ve bir işletmede araştırma yapılması araştırmanın kısıtlarından birisidir.

Araştırma tüm dünyada yaşanan ve ekonomi, sağlık, eğitim vb. alanlarda pek çok sorunu beraberinde getiren pandemi dönemine denk gelmiştir. Araştırmanın konusu ve amacı belirlenirken temel örgütsel değişim konuları konunun yönünü belirlerken, hiç beklenmeyen salgın olayı her düzeni etkilediği gibi araştırmanın seyrini de etkilemiştir.

Bu sıkıntılarla birlikte yapılan araştırmanın ortaya koyduğu sonuçları ile genelleme yapmak mümkün değildir. Bu örneklemeden elde edilen bulguların ilgili farklı sektörlerde, farklı işletmelerde ve farklı illerde yapılacak araştırmalardan elde edilen bulgular ile benzerlik göstermemesi söz konusudur.

Araştırmanın anketinde yer alan sorular daha önce güvenilirlik analizleri yapılmış sorular ile hazırlanmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin sorularının bir araya gelmesiyle oluşan anket formu, bazı çalışanlar tarafından uzun bir anket formu olarak

yorumlanmış, iş yüklerinin arttığını ifade eden çalışanlar anketleri doldurmak istememişlerdir. Pandemi ile birlikte artan iş yüklerini sebep göstermelerinden dolayı pandemi sonrası yapılacak araştırmalar değişkenlerin ilişkileri konusunda daha fazla veri elde edilmesine olanak sağlayabilir.

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden elde edilen verilerin görüşme yapılan yöneticilerin yorumlarına dayalı sonuçları yansıtmaya ihtimali bulunmaktadır. Araştırmada çalışanların da görüşlerinin alınmasının daha objektif veriler sağlayabileceğinin farkında olmakla beraber, her bir çalışanla görüşmenin zorluğu sebebiyle görüşmeler yöneticilerle sınırlı tutulmuştur.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Örgütlerde sapma davranışlarını doğrudan gözlemleyerek belirlemek ve yorumlamak oldukça zordur. Araştırmanın yöntemi belirlenirken, araştırma yapılan örneklem temel alınmış ve araştırma amacının nasıl yerine getirileceği ile belirlenen soruların nasıl cevaplanacağı hedeflenmiştir. Bu nedenle bu araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın deseni ise durum (örnek olay) çalışmasıdır. Durum (örnek olay) çalışması; güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin olarak çizilemediği ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan bir araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 302). Durum çalışması, tek bir durum ya da olayın derinlemesine boylamsal olarak incelendiği, verilerin sistematik bir şekilde toplandığı ve gerçek ortamda neler olduğuna bakıldığı, sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesi olarak ifade edilmektedir (Subaşı ve Okumuş, 2017: 420). Durum çalışması, gerçek ortamda neler olduğuna bakma, sistematik bir biçimde verileri toplama, analiz etme ve sonuçları ortaya koyma yolu olarak ifade edilmektedir (Aytaçlı, 2012: 3).

Yıldırım ve Şimşek (2021), durum çalışması yaparken izlenebilecek aşamaları aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar:

- Araştırma sorularının geliştirilmesi (nasıl ve niçin sorularına ek olarak ne sorusunun gerekliliği).
- Araştırmanın alt problemlerin geliştirilmesi (odaklanılacak alana işaret edilmesi).
- Analiz biriminin saptanması (durumun ne olduğunun tanımlanması).

- Çalışılacak durumun belirlenmesi (araştırma probleminin en iyi çalışılabileceği durum/durumların saptanması).
- Araştırmaya katılacak bireylerin seçimi (hangi bireylerin araştırmaya dahil edileceğinin belirlenmesi).
- Verilerin toplanması ve toplanan verilerin alt problemlerle ilişkilendirilmesi (alt problemlerle ilişkili yöntemlerin tespiti).
- Verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması (verilerin problemler temel alınarak düzenlenmesi ve yorumlanması).
- Durum çalışmasının raporlaştırılması (doğru bir betimleme ile analiz dozunun tutturulması).

Nicel ve nitel verilerin birbirlerini destekleyerek kullanılmasının araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini artırdığı ifade edilmektedir (Şahin Taşkın ve Hacıömeroğlu, 2010: 925). Nitel araştırmada sözcükler kullanılarak yorumlama, nicel araştırmada ise sayılarla tahmin esastır. Nitel araştırmada derinlemesine betimleme söz konusuysen, nicel araştırmada genelleme yapmak amaçlanmaktadır. Ayrıca nitel boyutta öznel bir bakış açısından bahsedilirken, nicel boyutta yansız ve nesnel rol gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 45). Nitel araştırma için veri toplama tekniği olarak görüşme tekniği, nicel araştırma için güvenilirliği ve geçerliliği önceden test edilmiş ölçekleri içeren anket formları tercih edilmiştir.

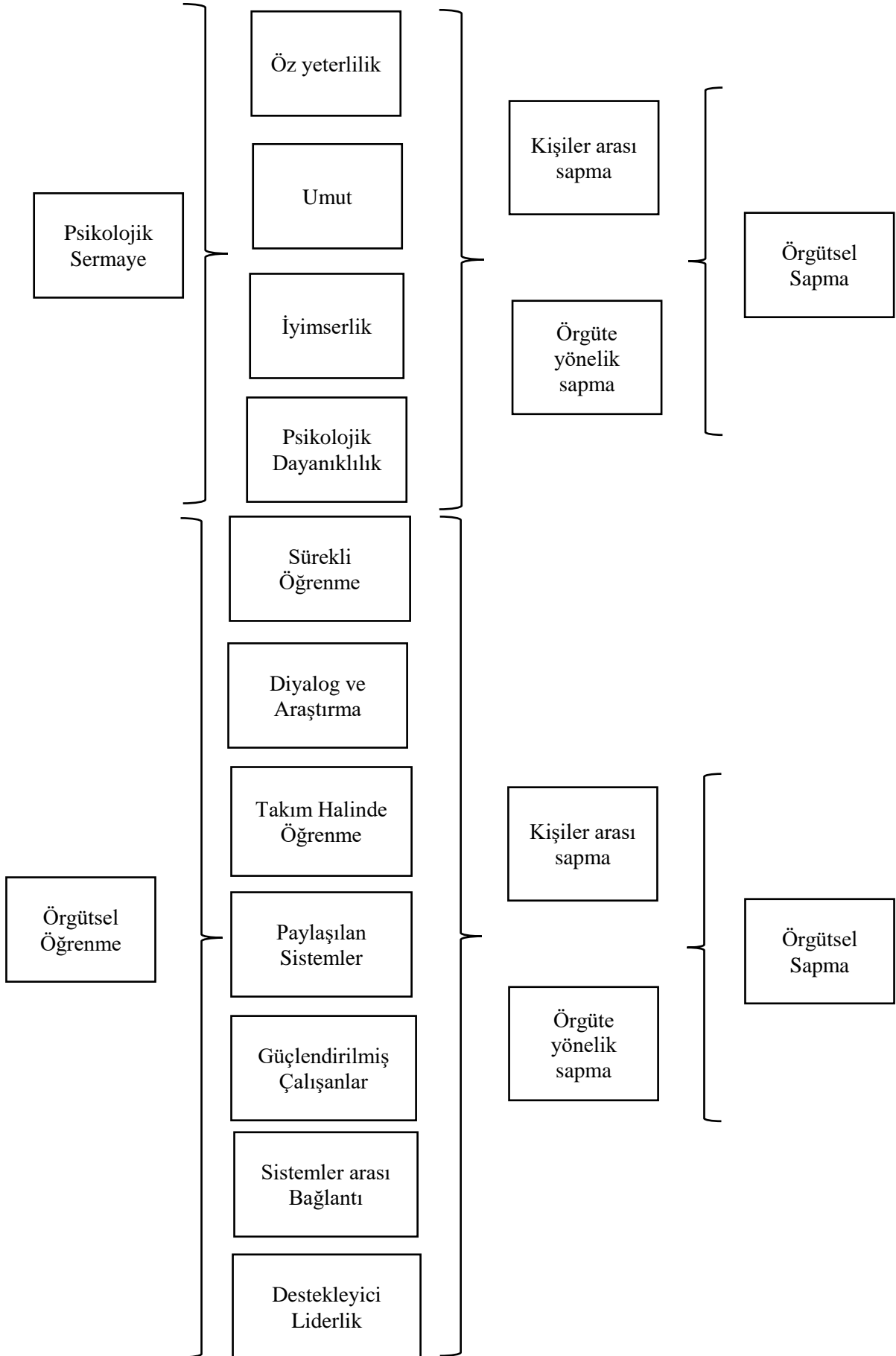
4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Örgütsel sapma davranışlarının üzerinde etkili olabilecek kavramlar araştırılmış ve çalışma için belirlenen temel araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Örgütsel sapmanın boyutlarından, kişiler arası sapma ve örgüte yönelik sapma davranışları psikolojik sermayeden etkilenir mi?
2. Örgütsel sapmanın boyutlarından, kişiler arası sapma ve örgüte yönelik sapma davranışları örgütsel öğrenmeden etkilenir mi?

Çalışmada kavramsal çerçevede araştırmanın modeli oluşturulurken örgütsel sapma ve psikolojik sermaye ile örgütsel sapma ve örgütsel öğrenme şeklinde iki model oluşturulmuştur. Araştırmanın modeli Şekil 13'te gösterilmektedir:

Şekil 13. Araştırmanın Modeli



5. ARAŞTIRMA BİRİMİ

Seramik sektöründe faaliyet gösteren ve Kütahya ili için önemli kabul edilen, yurt içi ve yurt dışı ihtiyaca cevap veren işletmeler ile görüşme talep edilmiş, anketin bir örneği gönderilmiştir. Tüm dünyanın içinde bulunduğu salgın durumu ile birlikte yaşanan ekonomik şartlar ve personel sıkıntısı sebep gösterilerek görüşme yapılan işletmelerden sadece bir tanesi araştırma talebini kabul etmiştir. Araştırmanın birimi Kütahya ilinde faaliyet gösteren ve araştırmaya katılmayı kabul eden bir seramik işletmesidir.

Kütahya ili için seramik sektörü büyük önem arz etmektedir. Seramik; Kütahya'nın zengin kültürünü yansıtmakta, il ve çevresinde yaşayanlar için geçim kapısı oluşturmakta, ülkenin ve dünyanın seramik ihtiyacını karşılamaktadır. Osmanlı döneminden bu dönemlere kadar önemli seramik üretim merkezlerinden biri olan Kütahya, çevresindeki zengin kil yatakları nedeniyle Frig, Hellenistik, Roma ve Bizans dönemlerinde de yoğun biçimde seramik üretimine sahne olan ve bu sanatı, geleneksel yöntemleriyle günümüze dek yaşatan bir şehir olarak bilinmektedir (Pera Müzesi Resmi Web Sitesi). Rekabetin yoğun olduğu seramik sektöründe olumsuz davranışların olumlu davranışlar ile kontrol edilip edilemeyeceğinin araştırılmasının sektöre ve piyasalara katkısının olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışan profiline çeşitli olması, seramik sektörünün istihdam gücü ve sektörün Kütahya ili için önemi araştırmanın amacına uygun görülmüştür.

Kalkınma Bakanlığı'na ait Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), ATSO tarafından Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Genel Sekreterliği'ne bildirilen fire, zayıf ve randıman oranlarına ilişkin rapor (2017), Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın seramik sektörü raporu (2020) ve TOBB sanayi veritabanı kullanılarak, seramik sektörü ile ilgili araştırma yapılmıştır.

Kalkınma Bakanlığı'nın Onuncu Kalkınma Planı'nda (2014-2018) seramik çalışma grubu raporuna erişilmiştir (Strateji Bütçe Başkanlığı, 2015). Rapor içerisinde seramik sektörünün tanımı, gelişimi ve SWOT analizleri yer almaktadır. Sektörün dünya ve Türkiye için önemine değinilirken, seramik sektörü için insan kaynağının önemi üzerinde durulmaktadır. Ayrıca raporda çalışanların eğitime tabi tutularak rekabete dahil edilmeleri ile kaliteli iş gücünün elde tutulması gereklilikleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda seramik sektörü için öğrenen ve kendini geliştiren iş gücü önemlidir.

ATSO tarafından Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Genel Sekreterliği'ne bildirilen fire, zayıat ve randıman oranları incelendiğinde, seramik sektöründe fire ve zayıat oranlarının %2 ile %10 arasında değiştiği görülmektedir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)'nin veritabanı ile erişilen verilerde ise seramik sektöründe imalat, nakliye, perakende ve toptancı aşamalarında zayıat ve fire oranlarının %2 ile %33 arasında değişmektedir. Bu oranlarda sapma davranışlarının etkisi olabileceği düşünülebilir. Olumsuz davranışların olumlu davranışlar ile desteklenmesi ile oranlara yansıması izlenebilir.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın seramik sektörü raporunda (2020); seramik sektörünün sanayi katma değer açısından önde gelen, ihracatta yerli kaynakları en çok kullanan ve ithal ürünlere bağımlılığı en az olan sektörlerden biri olduğundan bahsedilerek Türk ekonomisine katkısına olan önemine değinilmektedir. Sektörün yoğun olarak Bozüyük-Eskişehir-Kütahya Bölgesinde kümeleniği belirtilmiştir. Aynı raporda seramik sektöründe üretim ve tüketimin gerilediğinin altı çizilmektedir. Rapor çerçevesinde, ülke ve Kütahya ili için önemi olan bir sektörün gerilemesinin dikkate alınarak incelenmesi gereken bir sektör olduğu düşünölmektedir. Sektörün insan kaynağının olumlu ve olumsuz davranışlar çerçevesinde değerlendirilmesinin sektörde yer alan örgütlere katkısı olacaktır.

Araştırma için anket uygulamasını kabul eden işletme, Kütahya Organize Sanayi Bölgesi'nde 25 yıllık geçmişi ile fabrikaları ve toplamda 810 çalışanı olan bir seramik işletmesidir. İşletmenin misyonu; porselenin geçmişini faaliyet gösterdiği ülkenin kültürü ile harmanlayarak, yeşil üretim anlayışı ile doğa ve insan dostu ürünler ortaya çıkarmak ve iş ortakları ile güvenli ticari faaliyetler gerçekteştirmektir. Vizyonları ise, dünya porselen firmalarına yön veren öncü bir işletme olmaktır.

İşletme hammadde stok ve üretim, izostatik press, rampress, fincan torna, döküm, bisküvi fırınlar, sırlama, seramik biçimlendirme, kalite kontrol, paketlenme, sevkiyat, ambalajlama, Ar-Ge, insan kaynakları ve makine bakım birimleri ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Yaklaşık 39 ülkeye ihracatı bulunmakta, bu ülkelerin başında Mısır, Rusya ve Almanya gelmektedir.

6. ARAŞTIRMANIN NİCEL BOYUTU

Araştırmanın nicel boyutu kısmında araştırmanın modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezler, veri toplama yöntemi, veri analiz yöntemi ve analizlerden elde edilen bulgular yer almaktadır.

6.1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı ve ele alınan değişkenlerin boyutları doğrultusunda 4 adet ana ve 22 adet alt hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler şu şekilde sıralanmaktadır:

H₁: Psikolojik sermayenin kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{1a}: Öz yeterlilik boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{1b}: Umut boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{1c}: İyimserlik boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{1d}: Psikolojik dayanıklılık boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₂: Psikolojik sermayenin örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{2a}: Öz yeterlilik boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{2b}: Umut boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{2c}: İyimserlik boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{2d}: Psikolojik dayanıklılık boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₃: Örgütsel öğrenmenin kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{3a}: Sürekli öğrenme boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{3b}: Diyalog ve araştırma boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{3c}: Takım halinde öğrenme boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{3d}: Paylaşılan sistemler boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{3e}: Güçlendirilmiş çalışanlar boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{3f}: Sistemler arası bağlantı boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{3g}: Destekleyici liderlik boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H₄: Örgütsel öğrenmenin örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{4a}: Sürekli öğrenme boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{4b}: Diyalog ve araştırma boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{4c}: Takım halinde öğrenme boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{4d}: Paylaşılan sistemler boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{4e}: Güçlendirilmiş çalışanlar boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{4f}: Sistemler arası bağlantı boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{4g}: Destekleyici liderlik boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

6.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmanın nicel boyutu kapsamında kullanılan anket formu toplam 87 madde ve dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 madde, ikinci bölümünde örgütsel öğrenme ile ilgili 43 madde, üçüncü bölümünde psikolojik sermaye ile ilgili 24 madde ve dördüncü bölümünde örgütsel sapma ile ilgili 15 madde bulunmaktadır.

Anket formunda üç farklı ölçek kullanılmıştır. *Örgütsel öğrenme ölçeği*, Marsick ve Watkins (1997) tarafından geliştirilmiş olan öğrenen örgüt boyutları ölçeği olup, araştırma sorusunun yanıtını bulmak için kullanabilecek sorulardan oluşmaktadır. Basım vd. (2009), “Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında geçerlik ve güvenilirlik analizlerini yapmış ve yedi faktörlü yapıyı doğrulamışlardır.

Psikolojik sermaye bölümünde ise, Luthans ve arkadaşlarının (2007a) geliştirdiği *psikolojik sermaye ölçeği* kullanılmıştır. Ölçekte psikolojik sermayenin “öz yeterlilik”, “umut”, “iyimserlik” ve “psikolojik dayanıklılık” boyutlarını ölçen sorular yer almaktadır. Ölçek, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış ve yaptıkları doğrulayıcı faktör analizinde en iyi uyum değerlerini dört boyutlu yapının sağladığı ortaya çıkmıştır.

Örgütsel sapma davranış ölçeği, Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen literatürde en çok kullanılan ve atıf yapılan ölçektir. Örgütsel sapma ölçeği; Avcı (2008), Demir (2009), İyigün (2011) ve Bayın ve Terekli Yeşilaydın (2014) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş, 15 maddeye indirgenerek yeniden uyarlanmıştır. Ayrıca Kanten ve diğ.’nin (2015) “Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü” başlıklı çalışmalarında anketin yapısal geçerliliği ve güvenilirlik düzeyi test edilmiştir.

Anket formunda demografik özellikleri tespit etmeye yönelik kısmı hariç diğer bölümlerinde soruların cevap şıkları için (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum ifadelerinin yer aldığı 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anketler hem yazılı olarak basılmış hem de internet ortamına aktarılarak online formu hazırlanmıştır.

İşletmeye gidilerek anketlerin bir kısmı vardiyasında bulunan çalışanlara dağıtılmış, bir kısmı diğer vardiyalarda çalışanlar için bırakılmıştır. Bir hafta sonrasında

doldurulan anketler teslim alınmıştır. Bu süreçte online anket doldurmayı tercih edenler de beklenmiştir. Araştırmada 311 basılı anket geri dönmüş, bu anketlerden 290 tanesi geçerli kabul edilmiştir. Online olarak anketi doldurmayı tercih eden katılımcının 73 anketi araştırmaya dahil edilmiştir. Toplamda geçerli anket sayısı 363 olmuştur.

6.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmanın nicel boyutu için nicel analiz yöntemleri kullanılarak ölçekler analiz edilmiştir. Bu analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS 24 veri analiz programı kullanılmıştır. SPSS analiz programı ile veri setinin ilgili analizler için uygunluğu, ölçeklerle ilgili güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistiksel analizler, demografik değişkenler için t testi ve ANOVA testleri ile değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Aynı programla bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin tespiti amacıyla regresyon analizleri yapılarak hipotezler test edilmiştir.

6.4. NİCEL BOYUTA İLİŞKİN BULGULAR

Elde edilen verilerin analize hazırlanması amacıyla uç değer ve eksik değer analizleri yapıldıktan sonra normallik testi uygulanarak verilerin parametrik testler için uygunluğuna bakılmıştır.

6.4.1. Normallik Testi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla ölçeklerin her birine Skewness ve Kurtosis çarpıklık ve basıklık testi yapılmıştır. Normallik testi sonuçlarına göre; 43 maddesi olan örgütsel öğrenme ölçeğinin Skewness değerlerinin $-0,928$ ile $0,210$ değerleri arasında yer aldığı görülmüştür. Yine örgütsel öğrenme ölçeğinin Kurtosis değerleri $-1,207$ ile $0,296$ arasında hesaplanmıştır. Psikolojik sermaye ölçeğinin 24 maddesi ile yapılan Skewness testinde değerler $-1,225$ ile $-0,047$ aralığında dağılım göstermiştir. Psikolojik sermaye ölçeğinin Kurtosis değerleri ise $-1,045$ ile $1,646$ aralığındadır. Örgütsel sapma ölçeğinin (15 madde) Skewness değerleri $-0,047$ ile $0,465$ ve Kurtosis değerleri $-1,299$ ile $-1,055$ aralığında yer almaktadır.

Normalliğe ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve $+2$ arasında kaldığı görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile $+2$ arasında yer almasına göre verilerin normal dağılım gösterdiklerini kabul edilmektedir. (George & Mallery, 2010'dan akt. Eraslan vd., 2017: 2916). Bu görüşe göre, verilerin normal dağılım

gösterdikleri kabul edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiği için analize parametrik testlerle devam edilmiştir.

6.4.2. Güvenirlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Güvenirlik analizi, bir testin incelenen konuyu ya da olayı ne kadar güç ile belirleyip ortaya koyabildiğini belirleyen yöntemdir. Güvenirliğin hesaplanması için çok sayıda yöntem bulunmakla beraber, en çok kullanılanı Alfa (Cronbach Alpha Coefficient) modelidir. Alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsüdür ve bu sayı temel araştırmalarda 0,8'den büyük olduğunda ölçek yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir (Lorcu, 2015: 207-208; Gürbüz ve Şahin, 2018: 158). Araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutlarına göre yapılan güvenilirlik analizleri aritmetik ortalamalar ile birlikte Tablo 6'da gösterilmektedir:

Tablo 6. Alt Boyutlara İlişkin Güvenirlik Analizi ve Aritmetik Ortalamaları

Alt Boyutlar	Alt Faktör Cronbach	Alt Faktör Aritmetik Ortalama
Örgütsel öğrenme ölçeği (43 madde)	,947	3,47
Sürekli Öğrenme	,932	3,27
Diyalog ve Araştırma	,911	3,51
Takım Halinde Öğrenme	,846	3,44
Paylaşılan Sistemler	,880	3,52
Güçlendirilmiş Çalışanlar	,876	3,47
Sistemler Arası Bağlantı	,881	3,55
Destekleyici Liderlik	,896	3,60
Psikolojik Sermaye ölçeği (24 madde)	,930	3,65
Öz Yeterlilik	,745	3,47
Umut	,909	3,80
İyimserlik	,853	3,71
Psikolojik Dayanıklılık	,812	3,63
Örgütsel sapma ölçeği (15 madde)	,947	2,74
Kişiler arası Sapma	,953	2,70
Örgüte yönelik sapma	,959	2,77

Tablo 6’da yer alan verilere göre, güvenilirlik katsayıları örgütsel öğrenme ölçeği için 0,947; psikolojik sermaye ölçeği için 0,930; örgütsel sapma ölçeği için 0,947 çıkmıştır. Bu sonuçlara göre ölçekler yüksek güvenilirlikte kabul edilmektedir. Alt boyutlara ilişkin yapılan güvenilirlik analizlerinde de alt boyutların güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmektedir.

Aynı tabloya göre, örgütsel öğrenme konusunda en önemli boyutların sırasıyla “Destekleyici Liderlik” ($\bar{x} = 3,60$), “Sistemler Arası Bağlantı” ($\bar{x} = 3,55$), “Paylaşılan Sistemler” ($\bar{x} = 3,52$), “Diyalog ve Araştırma” ($\bar{x} = 3,51$), “Güçlendirilmiş Çalışanlar” ($\bar{x} = 3,47$), “Takım Halinde Öğrenme” ($\bar{x} = 3,44$) ve “Sürekli Öğrenme” ($\bar{x} = 3,77$) oldukları tespit edilmiştir. Öğrenme konusunda katılımcıların destekleyici liderlik algısının diğer örgütsel öğrenme boyutlarına göre daha fazla olduğu ifade edilebilir. Örgütsel öğrenmenin ortalaması 3,47 olarak bulunmuştur, bu değer katılımcıların örgüt içerisinde öğrenme süreci ile orta düzeyde karşılaştıklarını göstermektedir.

Psikolojik sermaye konusunda en önemli boyutlar sırasıyla “Umut” ($\bar{x} = 3,80$), “İyimserlik” ($\bar{x} = 3,71$), “Psikolojik Dayanıklılık” ($\bar{x} = 3,63$) ve “Öz yeterlilik” ($\bar{x} = 3,47$) olarak bulunmuştur. Psikolojik sermaye algısında umut boyutunun daha fazla algı oluşturduğu görülmektedir. Psikolojik sermayenin ortalaması 3,65 olarak hesaplanmış, çalışanlarda algılanan psikolojik sermaye düzeyinin orta düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel sapmanın ortalaması 2,74 olarak bulunmuş, bu veri örgütte örgütsel sapma davranışları ile düşük düzeyde karşılaşıldığını ifade etmektedir. Örgütsel sapmanın boyutları karşılaştırıldığında, “Örgüte Yönelik Sapma”nın ($\bar{x} = 2,77$) “Kişiler Arası Sapma”dan ($\bar{x} = 2,70$) daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel sapma davranışlarında örgüte yönelik sapma davranışlarının çalışanların algılamasında daha çok öne çıktığı görülmektedir.

6.4.3. Demografik Özelliklerin Analizi

Anketin birinci bölümünde yer alan demografik özelliklerine ilişkin sorular anket uygulamasına katılanların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, örgütte ve çalışma hayatında toplam çalışma süreleri başlıklarını içermektedir. Araştırmaya katılanlar ile ilgili demografik özellikler Tablo 7’de yer almaktadır:

Tablo 7. Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	151	41,6
	Erkek	212	58,4
Yaş	18-25	61	16,8
	26-30	62	17,1
	31-40	126	34,7
	41-50	88	24,2
	51 ve üzeri	26	7,2
Öğrenim Durumu	İlköğretim	88	24,2
	Lise	121	33,3
	Önlisans	51	14
	Üniversite	72	19,8
	Yükseklisans	27	7,4
	Doktora	4	1,1
Örgütte çalışma süresi	1 yıldan az	134	36,9
	1-5 yıl arası	83	22,9
	6-10 yıl arası	83	22,9
	11-20 yıl arası	48	13,2
	20 yıl ve üzeri	15	4,1
İş hayatında çalışma süresi	1 yıldan az	53	14,6
	1-5 yıl arası	62	17,1
	6-10 yıl arası	99	27,3
	11-20 yıl arası	92	25,3
	20 yıl ve üzeri	57	15,7

Tablo 7'ye göre katılımcıların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Erkek katılımcı oranı %58,4 iken, kadınların oranı %41,6'dır. Yaş aralıklarına bakıldığında en fazla çıkan yaş aralığı 31-40 yaş aralığı (%34,7) olmuştur. Bu yaş aralığını takip eden yoğun yaş aralığı ise 41-50 arasındır. İşletmede ankete katılım sağlayanların çoğunluğu lise mezunudur (%33,3). İlköğretim ve üniversite mezunları da oransal olarak fazladır, lisansüstü programlardan mezun olanların sayısı ise azdır.

Araştırma yapılan örgütte yeni çalışmaya başlayanların sayısının fazla olduğu söylenebilir (1 yıldan az çalışanların oranı %36,9). 1-5 yıl arası ile 6-10 yıl arası çalışanların oranı aynı çıkmıştır (%22,9) ve bu oran yaklaşık olarak ankete katılım

sağlayanların yarısını oluşturmaktadır. İş hayatındaki toplam tecrübeye bakıldığında ise, en fazla 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcıların olduğu görülmektedir.

6.4.4.Örgütsel Sapma Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılım sağlayanların araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel sapma davranışlarına yönelik algılarında cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve işletmedeki toplam çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermedikleri analiz edilmiştir. Analizlerde, iki grup değer alabilen değişkenler için bağımsız örneklem t testi ile iki gruptan fazla değer alabilen değişkenler için de tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) yapılmıştır (Karagöz, 2017: 192-195). Gruplar arasındaki farklılık olması durumunda neden olan grubun tespiti için Post Hoc analizleri uygulanmıştır.

Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sapma Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Farklılıklar:

Demografik değişkenlerden cinsiyet değişkeni için araştırmanın bağımlı değişkenin algılanmasındaki farklılığı tespit etmek için bağımsız örneklem t testi analiz yapılmıştır. Farklılıkların belirlenmesinde p değeri dikkate alınarak, bu değer 0,05'ten küçük ya da büyük olması durumuna göre yorumlanmıştır. Cinsiyet değişkeni için t testi sonuçları Tablo 8'de gösterilmektedir:

Tablo 8. Cinsiyet için t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	t değeri	p değeri
Kişiler arası Sapma	Kadın	151	2,63	1,161	-,918	,359
	Erkek	212	2,75	1,153		
Örgüte yönelik sapma	Kadın	151	2,65	1,101	-1,714	,087
	Erkek	212	2,85	1,174		

Cinsiyet değişkeni açısından değişkenlerin boyutlarında farklılık olup olmadığının tespitine yönelik olarak yapılan t testinde cinsiyet yönünden hiçbir boyut için anlamlı bir farklılık ($p>0.05$) olmadığı görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel sapmanın boyutları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sapma Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Farklılıklar:

Yaş değişkeninin örgütsel sapma boyutlarının algılanmasındaki farklılığı tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Farklılıkların belirlenmesinde p değeri dikkate alınarak, bu değer 0,05'ten küçük ya da büyük olması durumuna göre yorumlanmıştır. Yaş değişkeni için t testi sonuçları Tablo 9'da gösterilmektedir:

Tablo 9. Yaş için ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Değişim Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F değeri	p değeri
Kişiler arası Sapma	Gruplar arası	4	1,270	,949	,436
	Grup içi	358	1,338		
Örgüte yönelik sapma	Gruplar arası	4	2,738	2,103	,080
	Grup içi	358	1,302		

Yaş değişkenine göre örgütsel sapmanın boyutlarında farklılık olup olmadığının tespitine yönelik olarak yapılan ANOVA testinde boyutlar için anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0.05$) sonucu ortaya çıkmaktadır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel sapmanın boyutları arasında yaş değişkeni yönünden bir farklılık bulunmamaktadır.

Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sapma Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Farklılıklar:

Çalışanların öğrenim durumlarına göre bağımlı değişkenin boyutlarının algılanmasındaki farklılığı tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Farklılıkların belirlenmesinde p değeri dikkate alınarak, bu değer 0,05'ten küçük ya da büyük olması durumuna göre yorum yapılmıştır. Öğrenim durumu değişkeni için ANOVA testi sonuçları Tablo 10'da gösterilmektedir:

Tablo 10. Öğrenim Durumu için ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Değişim Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F değeri	p değeri*
Kişiler arası Sapma	Gruplar arası	5	4,939	3,837	,002
	Grup içi	357	1,287		
Örgüte yönelik sapma	Gruplar arası	5	8,710	7,174	,000
	Grup içi	357	1,214		

*Ortalamalar arasındaki fark 0,05 seviyesinde anlamlı.

Öğrenim durumu için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; örgütsel sapma boyutlarından kişiler arası sapma davranışları ($p=,002$) ile örgüte yönelik sapma davranışları ($p=,000$) için anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla öncelikle varyans homojenliği testi yapılarak yapılacak uygun test tespit edilmiştir. Homojenlik testinde anlamlılık değerleri ,05'ten küçük çıktığı için Post-Hoc analizi kapsamında yer alan Tamhane's T2 testi yapılmıştır. Yapılan Tamhane's T2 testinin sonuçları Tablo 11'de bulunmaktadır:

Tablo 11. Öğrenim Durumu için Tamhane's T2 Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	I	J	Fark (I-J)	p değeri*
Kişiler arası Sapma	Üniversite	İlköğretim	,72*	,000
		Lise	,49*	,024
		Yüksek lisans	,71*	,024
	Lise	Doktora	,50*	,006
Örgüte yönelik sapma	Ön lisans	Doktora	,74*	,031
	Üniversite	İlköğretim	,94*	,000
		Lise	,77*	,000
		Yüksek lisans	,84*	,017
		Doktora	1,25*	,001

*Ortalamalar arasındaki fark 0,05 seviyesinde anlamlı.

Tablo 11'de bulunan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, örgütsel sapmanın boyutlarından kişiler arası sapma davranışlarında üniversite mezunu çalışanlarla ilköğretim, lise ve yüksek lisans mezunu çalışanlar arasında; lise mezunu çalışanlar ile doktora mezunu çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, üniversite mezunu olan çalışanların kişiler arası saptmaya yönelik algılarının ($\bar{x} =3,18$), ilköğretim mezunu olanlara göre ($\bar{x} =2,45$), lise mezunu olanlara göre ($\bar{x} =2,68$) ve yüksek lisans mezunu olanlara göre ($\bar{x} =2,47$) daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca lise mezunu olan çalışanların kişiler arası saptmaya yönelik algılarının ($\bar{x} =2,68$) doktora mezunu olan çalışanlara göre ($\bar{x} =2,17$) daha fazla olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 11'de bulunan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, örgütsel sapmanın boyutlarından örgüte yönelik sapma davranışlarında ön lisans mezunu çalışanlarla

doktora mezunu çalışanlar arasında; üniversite mezunu çalışanlarla ilköğretim, lise, yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, ön lisans mezunu çalışanların örgüte yönelik sapmaya yönelik algılarının ($\bar{x} = 2,90$) doktora mezunu çalışanlara göre ($\bar{x} = 2,15$) daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Yine üniversite mezunu olan çalışanların örgüte yönelik sapmaya yönelik algılarının ($\bar{x} = 3,40$), ilköğretim mezunu olanlara göre ($\bar{x} = 2,45$), lise mezunu olanlara göre ($\bar{x} = 2,63$), yüksek lisans mezunu olanlara göre ($\bar{x} = 2,56$) ve doktora mezunu olanlara göre ($\bar{x} = 2,15$) daha fazla olduğu görülmektedir.

İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sapma Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Farklılıklar:

Çalışanların işletmedeki çalışma sürelerine göre bağımlı değişkenin boyutlarının algılanmasındaki farklılığı tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Öğrenim durumu değişkeni için ANOVA testi sonuçları Tablo 12’de gösterilmektedir:

Tablo 12. Çalışma Süresi için ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Değişim Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F değeri	p değeri*
Kişiler arası Sapma	Gruplar arası	4	9,342	7,484	,000
	Grup içi	358	1,248		
Örgüte yönelik sapma	Gruplar arası	4	14,679	12,564	,000
	Grup içi	358	1,168		

*Ortalamalar arasındaki fark 0,05 seviyesinde anlamlı.

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; örgütsel sapma boyutlarından kişiler arası sapma davranışları ($p=,002$) ile örgüte yönelik sapma davranışları ($p=,000$) arasında çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla öncelikle varyans homojenliği testi yapılarak yapılacak uygun test tespit edilmiştir. Homojenlik testinde anlamlılık değerleri ,05’ten büyük çıktığı için Post-Hoc analizi kapsamında yer alan yer alan LSD testi yapılmıştır. Yapılan LSD testinin sonuçları Tablo 13’te gösterilmektedir:

Tablo 13. İşletmedeki Çalışma Süresi için LSD Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	I	J	Fark (I-J)	p değeri*
Kişiler arası Sapma	1 yıldan az	1-5 yıl arası	-,53*	,001
		6-10 yıl arası	-,55*	,001
		11-20 yıl arası	-,86*	,000
		20 yıl ve üzeri	-,80*	,009
Örgüte yönelik sapma	1 yıldan az	1-5 yıl arası	-,58*	,000
		6-10 yıl arası	-,89*	,000
		11-20 yıl arası	-,96*	,000
		20 yıl ve üzeri	-,81*	,006

*Ortalamalar arasındaki fark 0,05 seviyesinde anlamlı.

Tablo 13'te bulunan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, örgütsel sapmanın boyutlarından kişiler arası sapma davranışlarında işletmede 1 yıldan az çalışanların, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-20 yıl arası ve 20 yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, işletmede 1 yıldan az çalışanların ($\bar{x} = 2,31$); 1-5 yıl arası ($\bar{x} = 2,84$), 6-10 yıl arası ($\bar{x} = 2,85$), 11-20 yıl arası ($\bar{x} = 3,17$) ve 20 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3,11$) çalışanlara göre algılarının daha az olduğu görülmektedir.

Tablo 13'te bulunan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, örgütsel sapmanın boyutlarından örgüte yönelik sapma davranışlarında işletmede 1 yıldan az çalışanların, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-20 yıl arası ve 20 yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, işletmede 1 yıldan az çalışanların ($\bar{x} = 2,27$); 1-5 yıl arası ($\bar{x} = 2,85$), 6-10 yıl arası ($\bar{x} = 3,16$), 11-20 yıl arası ($\bar{x} = 3,24$) ve 20 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3,09$) çalışanlara göre algılarının daha az olduğu görülmektedir.

6.4.5. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin analizi amacıyla Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız değişken olmasına bakılmaksızın, doğrusal ilişkinin varlığı, derecesi ve yönü belirlenmeye çalışılmaktadır (Karagöz, 2017: 363). Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade ederken, bu değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisine değinmemektedir (korelasyon nedensellik değildir) (Gürbüz ve Şahin,

2018: 262). Değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini ve yönünü gösteren katsayı korelasyon katsayısıdır. Korelasyon analizi korelasyon katsayısının hesaplanması temeline dayanan bir analizdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 aralığında bir değer almaktadır (Lorcu, 2015: 231). Değişkenler arasındaki ilişki aynı anda artıyor ise pozitif bir ilişkiden, aynı anda azalıyor ise negatif bir ilişkiden söz edilmektedir (Akbulut, 2010: 51). Korelasyon katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 265):

Tablo 14. Korelasyon Katsayısının Değerleri

Korelasyon katsayısı değeri	İlişkinin Gücü
$-1 \leq r \leq -0,7$	Kuvvetli (-)
$-0,7 \leq r \leq -0,3$	Orta (-)
$-0,3 \leq r \leq 0$	Zayıf (-)
$0 \leq r \leq 0,3$	Zayıf (+)
$0,3 \leq r \leq 0,7$	Orta (+)
$0,7 \leq r \leq +1$	Kuvvetli (+)

Araştırmanın değişkenleri için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 15'te yer almaktadır:

Tablo 15. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Örgütsel Öğrenme	1															
2 Sürekli Öğrenme	,863**	1														
3 Diyalog ve Araştırma	,823**	,834**	1													
4 Takım Halinde Öğrenme	,910**	,751**	,753**	1												
5 Paylaşılan Sistemler	,851**	,616**	,548**	,727**	1											
6 Güçlendirilmiş Çalışanlar	,852**	,594**	,544**	,775**	,769**	1										
7 Sistemler Arası Bağlantı	,877**	,620**	,605**	,762**	,804**	,794**	1									
8 Destekleyici Liderlik	,875**	,642**	,616**	,767**	,766**	,770**	,805**	1								
9 Psikolojik Sermaye	,634**	,523**	,577**	,529**	,546**	,571**	,576**	,805*	1							
10 Öz Yeterlilik	,474**	,357**	,328**	,387**	,455**	,402**	,468**	,502**	,805**	1						
11 Umut	,571**	,491**	,478**	,528**	,438**	,504**	,506**	,513**	,577**	,577**	1					
12 İyimserlik	,610**	,558**	,529**	,564**	,463**	,506**	,523**	,528**	,593**	,710**	,710**	1				
13 Psikolojik Dayanıklılık	,457**	,334**	,418**	,440**	,414**	,408**	,409**	,380**	,542**	,559**	,602**	,602**	1			
14 Örgütsel Sapma	-,397**	-,492**	-,357**	-,315**	-,300**	-,259**	-,274**	-,312**	-,110*	-,171**	-,219**	,047	-,969**	1		
15 Kişiler arası Sapma	-,410**	-,499**	-,376**	-,317**	-,320**	-,248**	-,300**	-,330**	-,149**	-,097	-,192**	-,248**	,051	,969**	1	
16 Örgüte yönelik sapma	-,365**	-,460**	-,321**	-,297**	-,266**	-,254**	-,238**	-,280**	-,121*	-,116*	-,143**	-,182**	,042	,890**	,890**	1

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (2 kuyruklu).

*Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlı (1 kuyruklu).

Tablo 15’te çıkan sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

- Örgütsel sapma boyutlarından birisi olan kişiler arası sapma davranışları ile örgütsel öğrenme ile arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki; psikolojik sermaye ile arasında zayıf düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- Örgütsel sapma boyutlarından birisi olan örgüte yönelik sapma davranışları ile örgütsel öğrenme ile arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki; psikolojik sermaye ile arasında zayıf düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- Örgütsel öğrenmenin boyutları olan sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik ile örgütsel sapmanın boyutlarından biri olan kişiler arası sapma davranışları arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı; örgütsel öğrenmenin boyutu güçlendirilmiş çalışanlar ile kişiler arası sapma davranışları arasında zayıf düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- Psikolojik sermayenin boyutları umut ve iyimserlik ile örgütsel sapmanın boyutu kişiler arası sapma davranışları arasında zayıf düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile kişiler arası sapma davranışları arasında ise anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

- Örgütsel sapmanın bir diğer boyutu olan örgüte yönelik sapma davranışları ile örgütsel öğrenmenin boyutları olan sürekli öğrenme ve diyalog ve araştırma arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı; örgütsel öğrenmenin boyutları olan takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik ile örgüte yönelik sapma davranışları arasında zayıf düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- Psikolojik sermayenin boyutları öz yeterlilik, umut ve iyimserlik ile örgütsel sapmanın boyutu örgüte yönelik sapma davranışları arasında zayıf düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Psikolojik dayanıklılık boyutları ile örgüte yönelik sapma davranışları arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

6.4.6. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezleri SPSS programında regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon analizi, bir veya birden fazla bağımsız değişkenin değerleri ile bağımlı değişkenin ortalama değerlerini tahmin etmede kullanılan bir analiz türüdür (Karagöz,

2017: 362). Regresyon analizi bir tahmin tekniği olmakla beraber, diğer tahmin tekniklerinden üstün olduğu taraf, politikaların saptanması ve planlamanın yapılmasında yol gösterici olmaktadır (Lorcu, 2015: 241). Regresyon analizlerinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileyip etkilemediği araştırılmaktadır. Regresyon analizleri basit ya da çoklu doğrusal regresyon şeklinde yapılmaktadır. Araştırmada çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı analizlerdir. Birden fazla bağımsız değişken bir bağımlı değişkeni açıklamaya çalışmaktadır (Akbulut, 2010: 66). Bu analizlerin temel varsayımı bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğudur (Gürbüz ve Şahin, 2018: 273).

Regresyon analizinde öncelikle çoklu doğrusal bağlantı olup olmadığına bakılmaktadır. Çoklu doğrusal bağlantı bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesine bakarak, tam doğrusal ilişki durumlarında modelin parametrelerinin tahmin edileceğini ifade etmektedir. Çoklu doğrusal bağlantı, analizde VIF değerlerine bakılarak yorumlanmaktadır. VIF değeri 1 ise çoklu bağlantı yoktur; $1 < VIF \leq 5$ ise orta düzeyde çoklu doğrusal bağlantı vardır ve modelde düzeltme yapmaya gerek yoktur (Karagöz, 2017: 380).

Araştırmada çoklu doğrusal bağlantı probleminin olup olmadığına yönelik yapılan analizde değişkenlere yönelik tolerans ve VIF değerleri incelenmiş ve değişkenler yönünden çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı görülmüştür. Çoklu doğrusal bağlantı problemine ilişkin sonuçlar Tablo 16’da gösterilmektedir:

Tablo 16. Çoklu Doğrusal Bağlantı Problemi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler			
	Kişiler arası sapma		Örgüte yönelik sapma	
	Tolerans	VIF	Tolerans	VIF
Sürekli Öğrenme	0,258	3,882	0,258	3,882
Diyalog ve Araştırma	0,257	3,895	0,257	3,895
Takım Halinde Öğrenme	0,215	4,643	0,215	4,643
Paylaşılan Sistemler	0,280	3,575	0,280	3,575
Güçlendirilmiş Çalışanlar	0,263	3,799	0,263	3,799
Sistemler Arası Bağlantı	0,231	4,327	0,231	4,327
Destekleyici Liderlik	0,266	3,766	0,266	3,766
Öz Yeterlilik	0,566	1,768	0,566	1,768
Umut	0,445	2,246	0,445	2,246
İyimserlik	0,412	2,429	0,412	2,429
Psikolojik Dayanıklılık	0,568	1,760	0,568	1,760

Tablodaki değerlere bakıldığında VIF değerlerinin 5 değerinden küçük olduğu, 1,760 ile 4,643 değerleri arasında yer aldığı görülmektedir. Bu değerler doğrultusunda çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı söylenebilmektedir. Araştırma verilerinin analizine hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizleri ile devam edilmiştir. Analizlerde düzeltilmiş R² değeri, R² değerinden küçük çıkmıştır. Bu durum regresyon katsayılarını gösteren tablolardan görüleceği üzere, regresyon modelinde bağımlı değişkeni açıklamada tüm bağımsız değişkenlerin yer almaması ile açıklanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 277).

• “H₁: Psikolojik sermayenin kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır” hipotezi ve bu hipoteze göre oluşturulan alt hipotezleri için yapılan analiz sonuçları Tablo 17’de yer almaktadır:

Tablo 17. Regresyon Analizi Sonuçları-Hipotez 1

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	T değeri	Anlamlılık düzeyi
Öz Yeterlilik	0,020	0,105	0,012	0,186	0,853
Umut	-0,184	0,109	-0,125	-1,693	0,091
İyimserlik	-0,555	0,115	-0,370	-4,815	0,000
Psikolojik Dayanıklılık	0,530	0,103	0,337	5,154	0,000

Not: R² =0,13, Düzeltilmiş R² = 0,12; (F=13,580), p<0,001.

Bağımlı değişken: Kişiler arası sapma davranışları.

Hipotez 1’in test edilmesi amacıyla yapılan analizde anlamlı regresyon modeli ortaya çıkmıştır (F değeri 13,580; p değeri ,000^b). R² değeri 0,13 olarak hesaplanmıştır. Modelde bağımlı değişken olan kişiler arası sapma davranışlarındaki değişkenliğin %13’ü bağımsız değişkenler olan psikolojik sermaye ve boyutları ile açıklanmaktadır. Bu durumda, iyimserlik boyutu kişiler arası sapma davranışlarını negatif yönlü ve anlamlı etkilerken ($\beta=-0,370$; $p<,05$); psikolojik dayanıklılık kişiler arası sapma davranışlarını pozitif yönlü ve anlamlı etkilemektedir ($\beta=0,337$; $p<,05$). Psikolojik sermayenin boyutları öz yeterlilik ($\beta=0,012$; $p>,05$) ve umut ($\beta=-0,125$; $p>,05$) ise kişiler arası sapma değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir.

Oluşturulan regresyon modeline göre, kişiler arası sapma davranışlarında gerçekleşen değişim iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile açıklanmaktadır. İyimserlik boyutu kişiler arası sapma davranışlarını negatif yönde etkilerken, psikolojik

dayanıklılık boyutu pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre **H_{1c} hipotezi desteklenirken, H₁ hipotezi kısmen desteklenmektedir.**

• “H₂: Psikolojik sermayenin örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır” hipotezi ve bu hipoteze göre oluşturulan alt hipotezleri için yapılan analiz sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır:

Tablo 18. Regresyon Analizi Sonuçları-Hipotez 2

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	T değeri	Anlamlılık düzeyi
Öz Yeterlilik	-0,115	0,108	-0,072	-1,064	0,288
Umut	-0,115	0,111	-0,079	-1,032	0,303
İyimserlik	-0,371	0,118	-0,249	-3,142	0,002
Psikolojik Dayanıklılık	0,429	0,105	0,274	4,074	0,000

Not: R²=0,07, Düzeltilmiş R²= 0,06; (F=7,393), p<0,001.
Bağımlı değişken: Örgüte yönelik sapma davranışları.

Hipotez 2’nin test edilmesi amacıyla yapılan analizde anlamlı regresyon modeli ortaya çıkmıştır (F değeri 7,393; p değeri ,000^b). R² değeri 0,07 olarak hesaplanmıştır. Modelde bağımlı değişken olan örgüte yönelik sapma davranışlarındaki değişkenliğin %7’si bağımsız değişkenler olan psikolojik sermaye ve boyutları ile açıklanmaktadır. Bu durumda, iyimserlik boyutu örgüte yönelik sapma davranışlarını negatif yönlü ve anlamlı etkilerken ($\beta=-0,249$; $p<,05$); psikolojik dayanıklılık örgüte yönelik sapma davranışlarını pozitif yönlü ve anlamlı etkilemektedir ($\beta=0,274$; $p<,05$). Psikolojik sermayenin boyutları öz yeterlilik ($\beta=-0,072$; $p>,05$) ve umut ($\beta=-0,079$; $p>,05$) ise örgüte yönelik sapma değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir.

Oluşturulan regresyon modeline göre, örgüte yönelik sapma davranışlarında gerçekleşen değişim iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile açıklanmaktadır. İyimserlik boyutu örgüte yönelik sapma davranışlarını negatif yönde etkilerken, psikolojik dayanıklılık boyutu pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre **H_{2c} hipotezi desteklenirken, H₂ hipotezi kısmen desteklenmektedir.**

• “H₃: Örgütsel öğrenmenin kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır” hipotezi ve bu hipoteze göre oluşturulan alt hipotezleri için yapılan analiz sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır:

Tablo 19. Regresyon Analizi Sonuçları-Hipotez 3

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	T değeri	Anlamlılık düzeyi
Sürekli Öğrenme	-0,719	0,102	-0,627	-7,018	0,000
Diyalog ve Araştırma	0,112	0,105	0,096	1,071	0,285
Takım Halinde Öğrenme	0,221	0,140	0,154	1,580	0,115
Paylaşılan Sistemler	-0,128	0,123	-0,089	-1,040	0,299
Güçlendirilmiş Çalışanlar	0,187	0,125	0,132	1,490	0,137
Sistemler Arası Bağlantı	-0,034	0,132	-0,025	-0,262	0,794
Destekleyici Liderlik	-0,165	0,123	-0,118	-1,341	0,181

Not: $R^2 = 0,27$, Düzeltilmiş $R^2 = 0,25$; (F=18,766), $p < 0,001$.
Bağımlı değişken: Kişiler arası sapma davranışları.

Hipotez 3'ün test edilmesi amacıyla yapılan analizde anlamlı regresyon modeli ortaya çıkmıştır (F değeri 18,766; p değeri ,000^b). R^2 değeri 0,27 olarak hesaplanmıştır. Modelde bağımlı değişken olan kişiler arası sapma davranışlarındaki değişkenliğin %27'si bağımsız değişkenler olan örgütsel öğrenme ve boyutları ile açıklanmaktadır. Bu durumda, sürekli öğrenme boyutu kişiler arası sapma davranışlarını negatif yönlü ve anlamlı etkilemektedir ($\beta = -0,627$; $p < ,05$). Örgütsel öğrenmenin diğer boyutları diyalog ve araştırma ($\beta = 0,096$; $p > ,05$), takım halinde öğrenme ($\beta = 0,154$; $p > ,05$), paylaşılan sistemler ($\beta = -0,089$; $p > ,05$), güçlendirilmiş çalışanlar ($\beta = 0,132$; $p > ,05$), sistemler arası bağlantı ($\beta = -0,025$; $p > ,05$) ve destekleyici liderlik ($\beta = -0,118$; $p > ,05$) ise kişiler arası sapma değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir.

Oluşturulan regresyon modeline göre, kişiler arası sapma davranışlarında gerçekleşen değişim sürekli öğrenme boyutu ile açıklanmaktadır. Sürekli öğrenme boyutu kişiler arası sapma davranışlarını negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre **H_{3a} hipotezi desteklenirken, H₃ hipotezi kısmen desteklenmektedir.**

• “H₄: Örgütsel öğrenmenin örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır” hipotezi ve bu hipoteze göre oluşturulan alt hipotezleri için yapılan analiz sonuçları Tablo 20'de yer almaktadır:

Tablo 20. Regresyon Analizi Sonuçları-Hipotez 4

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	T değeri	Anlamlılık düzeyi
Sürekli Öğrenme	-0,733	0,105	-0,644	-7,014	0,000
Diyalog ve Araştırma	0,197	0,107	0,169	1,839	0,067
Takım Halinde Öğrenme	0,112	0,142	0,079	0,785	0,433
Paylaşılan Sistemler	-0,024	0,125	-0,017	-0,193	0,847
Güçlendirilmiş Çalışanlar	-0,051	0,128	-0,036	-0,397	0,692
Sistemler Arası Bağlantı	0,134	0,134	0,097	1,000	0,318
Destekleyici Liderlik	-0,095	0,126	-0,068	-0,757	0,450

Not: $R^2 = 0,22$, Düzeltilmiş $R^2 = 0,21$; ($F=15,000$), $p<0,001$.
Bağımlı değişken: Örgüte yönelik sapma davranışları.

Hipotez 4'ün test edilmesi amacıyla yapılan analizde anlamlı regresyon modeli ortaya çıkmıştır (F değeri 15,000; p değeri ,000^b). R^2 değeri 0,22 olarak hesaplanmıştır. Modelde bağımlı değişken olan örgüte yönelik sapma davranışlarındaki değişkenliğin %22'si bağımsız değişkenler olan örgütsel öğrenme ve boyutları ile açıklanmaktadır. Bu durumda, sürekli öğrenme boyutu örgüte yönelik sapma davranışlarını negatif yönlü ve anlamlı etkilemektedir ($\beta=-0,644$; $p<,05$). Örgütsel öğrenmenin diğer boyutları diyalog ve araştırma ($\beta=0,169$; $p>,05$), takım halinde öğrenme ($\beta=0,079$; $p>,05$), paylaşılan sistemler ($\beta=-0,017$; $p>,05$), güçlendirilmiş çalışanlar ($\beta=-0,036$; $p>,05$), sistemler arası bağlantı ($\beta=-0,097$; $p>,05$) ve destekleyici liderlik ($\beta=-0,068$; $p>,05$) ise örgüte yönelik sapma değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir.

Oluşturulan regresyon modeline göre, örgüte yönelik sapma davranışlarında gerçekleşen değişim sürekli öğrenme boyutu ile açıklanmaktadır. Sürekli öğrenme boyutu örgüte yönelik sapma davranışlarını negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre **H_{4a} hipotezi desteklenirken, H₄ hipotezi kısmen desteklenmektedir.**

Psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme boyutlarının, örgütsel sapma davranışlarının iki boyutu olan kişiler arası sapma ve örgüte yönelik sapma davranışlarının üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, kişiler arası sapma davranışlarını psikolojik sermaye boyutu iyimserlik ile örgütsel öğrenme boyutu sürekli öğrenme negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Örgüte yönelik sapma davranışlarını da yine psikolojik sermaye

boyutu iyimserlik ile örgütsel öğrenme boyutu sürekli öğrenme negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Hipotez testlerinin sonuçları Tablo 21’de özetlenmektedir:

Tablo 21. Hipotez Test Sonuçlarının Özeti

Hipotezler	Durum (Kabul/Red)
H₁: Psikolojik sermayenin kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Kısmen kabul
H _{1a} : Öz yeterlilik boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H _{1b} : Umut boyutunun sermayenin kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H _{1c} : İyimserlik boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H _{1d} : Psikolojik dayanıklılık boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H₂: Psikolojik sermayenin örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Kısmen kabul
H _{2a} : Öz yeterlilik boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H _{2b} : Umut boyutunun sermayenin örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H _{2c} : İyimserlik boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H _{2d} : Psikolojik dayanıklılık boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H₃: Örgütsel öğrenmenin kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Kısmen kabul
H _{3a} : Sürekli öğrenme boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H _{3b} : Diyalog ve araştırma boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H _{3c} : Takım halinde öğrenme boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H _{3d} : Paylaşılan sistemler boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H _{3e} : Güçlendirilmiş çalışanlar boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red

Tablo 21. (Devam) Hipotez Test Sonuçlarının Özeti

Hipotezler	Durum (Kabul/Red)
H _{3f} : Sistemler arası bağlantı boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H _{3g} : Destekleyici liderlik boyutunun kişiler arası sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H₄: Örgütsel öğrenmenin örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Kısmen kabul
H _{4a} : Sürekli öğrenme boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H _{4b} : Diyalog ve araştırma boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H _{4c} : Takım halinde öğrenme boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H _{4d} : Paylaşılan sistemler boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H _{4e} : Güçlendirilmiş çalışanlar boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H _{4f} : Sistemler arası bağlantı boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red
H _{4g} : Destekleyici liderlik boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Red

Tablo 21’de hipotezlerin durumu incelendiğinde, ana hipotez olarak belirlenen 4 ana hipotezin kısmen kabul edildiği ve alt hipotezlerden 4 tanesinin kabul, 18 tanesinin reddedildiği görülmektedir. Kabul edilen 4 alt hipotez için anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun, örgütsel öğrenmenin de sürekli öğrenme boyutunun kişiler arası ve örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

7. ARAŞTIRMANIN NİTEL BOYUTU

Araştırmanın nitel boyutu için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada görüşme yöntemi ile elde edilen veriler çalışmanın değişkenlerinin boyutları doğrultusunda temalara ayrılmış, sonrasında kodlanarak yorumlanmıştır.

7.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bir problemin çözümüne ilişkin gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerini kullanan nitel araştırma, daha önceden bilinen veya fark

edilmemiş problemlerin algılanmasına odaklanmaktadır. Görüşme tekniği, nitel araştırmalarda çoğunlukla kullanılan bir teknik olarak karşılaşılmaktadır. Nitel araştırmalarda görüşme sorularını belirlemek ise araştırma kısmının en önemli aşaması olarak belirtilmektedir (Baltacı, 2019: 370).

Araştırmanın nitel boyutunda, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla farklı bireylerden aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanması sebebiyle tercih edilmiştir (Patton, 1987'den akt. Yıldırım ve Şimşek, 2021: 130). Görüşme formları literatür taraması ile oluşturulmuştur. Formda yer alan görüşme soruları öncelikle uzman görüşü almak sebebiyle Tez İzleme Komitesi üyelerine sunulmuştur. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra soruların anlaşılır olup olmadığını anlamak ve yeni soruların gerekip gerekmediğini görmek amacıyla pilot uygulama yapılarak görüşme sorularına son biçimi verilmiştir. Pilot uygulama araştırmacının çalışmakta olduğu kurumda yönetici olarak görev yapan 2 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler için amaçlı (yargısal) örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme yönteminde, araştırılan konu ile ilgili sorulara cevap alabilecek kişilere ulaşılmaya çalışılmaktadır. Araştırmacı kişisel gözlemlerinden hareket ederek, araştırdığı konuya uygun olduğunu düşündüğü belirli özellikleri taşıyan katılımcıları seçmektedir. Amaçlı örnekleme olgu ve olayların keşfedilmesi ve açıklanması noktasında faydalı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 116). Son hali verilen görüşme formları ile görüşmeler araştırmanın yürütüldüğü işletmenin yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. İşletme içerisinde Üretim Planlama Sorumlusu, İnsan Kaynakları Ünite Sorumlusu, Kalite Kontrol Birim Sorumlusu ve Ar-Ge Birim Sorumlusu olarak görevlerini yürüten yöneticilerle yapılan görüşmeler 30-45 dakika aralığında gerçekleşmiştir. Tablo 22'de yöneticilere yapılan görüşmelerin tarihi, süresi ve veri toplama şekline ilişkin bilgiler yer almaktadır:

Tablo 22. Görüşmelere Dair Bilgiler

Kod İsim	Görevi	Tarih	Saat	Görüşme Süresi	Veri Toplama Şekli
ÜPS	Üretim Planlama Sorumlusu	11.12.2021	17:00	45 dk.	Ses kaydı ve not alma
İKÜS	İnsan Kaynakları Ünite Sorumlusu	20.12.2021	15:15	36 dk.	Ses kaydı ve not alma
KKBS	Kalite Kontrol Birim Sorumlusu	21.12.2021	09:00	30 dk.	Not alma
AGBS	Ar-Ge Birim Sorumlusu	21.12.2021	15:00	38 dk.	Ses kaydı ve not alma

Görüşmelere başlamadan önce yapılan görüşmenin amacı açıkça belirtilerek, çalışanlara uygulanan anketler gibi doktora tez çalışmasında kullanılacağı ifade edilmiştir. Araştırmanın verileri, katılımcıların kendilerini rahat ifade edebileceği ve kendilerinin uygun gördükleri zaman dilimlerinde elde edilmiştir. Görüşmeler esnasında izin istenerek ses kaydı ve not alma tekniği kullanılmıştır.

7.2. GÖRÜŞME SORULARI

Araştırmanın temel sorusu psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenmenin örgütsel sapma davranışı üzerinde etkilerinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu kapsamda araştırmanın modeli temelinde yapılmak istenen değerlendirmelere ilişkin yarı yapılandırılmış görüşme soruları şunlardır:

- Psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme boyutlarının çalışanlarda gözlenmesi ile ilgili sorular. Örn., “Çalışanlarınızda gözlemlediğiniz olumlu özellikler nelerdir? İşletme içerisinde öğrenmenin yeri ve zamanı nedir? Hangi konularda öğrenmeyi destekliyorsunuz?”

- Örgütsel sapma davranışlarının varlığı ile ilgili sorular. Örn., “İşletme içerisinde karşılaştığınız olumsuz davranışlar var mı? İşe karşı/işletmeye karşı/iş arkadaşlarına karşı?”

- Psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme boyutlarının geliştirilmesi ile ilgili sorular. Örn., “Başarılı çalışanlar için özel bir uygulama ya da ödüllendirme sistemi mevcut mu? İşletmenizin teknolojiye bakış açısı nedir? Sistemler sürekli güncelleniyor mu?”

- Örgütsel sapma davranışları konusunda alınan önlemler ve sapma davranışlarının kontrol edilmesi ile ilgili sorular. Örn., “Hırsızlık gibi durumları tespit etmeye yönelik aldığınız tedbirler nelerdir?”

Psikolojik sermayenin boyutları öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık, örgütsel öğrenmenin boyutları sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik değişkenleri ile örgütsel sapma davranışlarının boyutları kişiler arası ve örgüte yönelik sapma davranışlarının örgüt içerisinde tespitine yönelik yöneticilerin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Görüşme verileri ile işletme içerisinde psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme boyutlarının geliştirilmesi yoluyla örgütsel sapma davranışlarının kontrol edilip edilemeyeceği ya da önlenip önlemeyeceğine dair değerlendirmeler yapılmıştır.

7.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmanın nitel boyutu için yarı yapılandırılmış görüşme formları ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen cevaplar değerlendirilerek, çalışanlara uygulanan anket formları doğrultusunda betimsel analiz yapılmıştır. Betimsel analizde elde edilen veriler, sistematik ve açık bir biçimde düzenlenerek (betimlenerek) yorumlanmaktadır. Yorumlamaya dayalı olarak neden-sonuç ilişkileri araştırılmakta ve sonuçlara ulaşılmaktadır. Betimsel analiz tümdengelimci bir analizdir. Daha önceden araştırma sorusu veya alt sorulardan yola çıkılarak belirlenmiş temalara göre özetleme yapılmakta ve veriler yorumlanmaktadır. Araştırmacının yapacağı yorumların boyutları arasında, ortaya çıkan temaların ilişkilendirilmesinin, anlam kazandırılmasının veya geleceğe yönelik tahminlerde bulunulmasının yer alabileceği ifade edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 244).

Betimsel araştırmalar, verilen bir durumu mümkün olduğunca tam ve dikkatli bir şekilde tanımlamayı sağlamaktadırlar. Betimsel analizde takip edilmesi gereken yollar şu şekilde özetlenmektedir (Karagöz, 2017: 602):

- Verilerin analizi için bir çerçeve oluşturulması,
- Oluşturulan çerçeveye göre verilerin düzenlenmesi,
- Düzenlenmiş verilerin anlaşılır bir şekilde tanımlanması,
- Tanımlanan bulguların açıklanması ve ilişkilendirilmesi.

Nitel araştırmada geçerlilik araştırılan konunun olduğu biçimiyle ve olabildiğince tarafsız gözlemlemesi şeklinde yorumlanmaktadır. Nitel bir araştırmada toplanan verilerin detaylı olarak rapor edilmesi ve sonuçların açıklanması da geçerliliğin ölçütleri arasında gösterilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 282). Araştırmada görüşme yapılan yöneticilere hiçbir şekilde yönlendirme yapılmamış, verdikleri cevaplara müdahale edilmemiştir. Elde edilen veriler görüşmelerden yapılan alıntılarla detaylı olarak yorumlanmıştır.

Nitel araştırmalarda gerçeklerin araştırmacıya ve içinde bulunulan durumlara göre değişim gösterebileceğinin ve benzer katılımcılarla araştırmanın tekrarlanmasında dahi

aynı sonuçlara ulaşamama ihtimalinin kabul edilmesi sebebiyle nitel araştırmaların dış ve i guvenirliklerinin nicel araştırmalardan farklı ele alınması gerekmektedir. Araştırmacının araştırma sürecinde kendi konumunu net olarak ifade etmesi, katılımcıların açık bir Şekilde ifade edilmesi, sosyal ortam ve süreçlerin tanımlanması, kavramsal çerçevenin ayrıntılı sunulması ve veri toplama ile analiz yöntemlerinin belirtilmesi nitel araştırmanın guvenirliğinin sağlanması noktasında yardımcı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 285-286). Araştırmada kavramsal ereve detaylı olarak sunulduktan sonra, görüşme soruları oluŐturulmuŐ ve anlaŐılırlıkları test edilmiş, görüşmeler ses kaydı ve not alma ile kayıt altına alınmış, ses kayıtları yazıya dökülmüŐ ve elde edilen veriler ayrıntılı bir Şekilde betimsel analiz yöntemiyle deĐerlendirilmiŐtir.

Araştırmada birden fazla veri toplama yöntemi kullanılarak, veri eŐitilmesi (anket, görüşme) yapılmıştır. Veri eŐitilmesi araştırma problemini kapsamlı ve çok boyutlu incelemeyi sağlamaktadır. Her olay veya olgunun hem nitel hem de nicel boyutu grŐnn hakim olduğu karma yöntemlerde, araştırma problemini tek boyutlu ele almak yerine farklı yöntemlerin bir arada kullanımı esas alınmaktadır. Bu Şekilde tek yöntemin sınırlılığı aŐılarak, bulguların geçerlilik ve guvenirlikleri artırılmaktadır. Farklı yöntemlerle toplanan verilerin birbirini teyit amacıyla kullanılması ve sonuçların inandırıcılığının güçlü olması beklenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 335).

7.4. NİTEL BOYUTA İLİŞKİN BULGULAR

Analize görüşmelerden elde edilen ses kayıtlarındaki verilerin yazıya dökülmesi yapılarak başlanmıştır. Ses kayıtlarının aktarımı ve araştırmacının görüşme esnasında aldığı notlar sonucu oluşan veriler baŐtan sona okunmuŐ ve eksik cümleler tamamlanarak konularda bütünlük saĐlanmıŐtır.

Çalışmada araştırma konusu çerçevesinde araştırılan değişkenler temel alınarak temalar oluşturulmuştur. Oluşturulan temalar analiz edilerek kodlamalar yapılmıştır. Kodlamalar doğrultusunda bulgular yorumlanmıştır. Görüşme yapılan yöneticiler çalışmanın içerisinde retim Planlama Sorumlusu-PS, İnsan Kaynakları nite Sorumlusu-İKS, Kalite Kontrol Birim Sorumlusu-KKBS ve Ar-Ge Birim Sorumlusu-AGBS Şeklinde kısaltmalarla ifade edilmiştir. Görüşme yapılan yöneticilerle doğrudan alıntılar yapılarak analiz zenginleŐtirilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler ile oluşturulan kodlama sürecine ilişkin Tablo 23'te yer almaktadır:

Tablo 23. Betimsel Analiz Kodlamaları

Kategori	Temalar	Kod
Psikolojik Sermaye	Öz Yeterlilik	<ul style="list-style-type: none">▪ Kişisel gelişim eğitimleri artırma (KKBS)▪ Rol model olma (ÜBS)▪ Uygun fiziki şartlar (ÜBS)▪ Şartları kabullenme (İKÜS)▪ Olumlu-olumsuz geri bildirim (AGBS)
	Umut	<ul style="list-style-type: none">▪ Çözümler bulma (KKBS)▪ Yükselme beklentisi (ÜPS)▪ Ödüllendirme gerekliliği (ÜBS, İKÜS, AGBS)▪ Sosyal etkinlikler (AGBS)
	İyimserlik	<ul style="list-style-type: none">▪ Hep daha iyiyi düşünme (KKBS)▪ Eğitim (ÜBS)▪ İyimser çalışanların işe alımı (İKÜS, AGBS)
	Psikolojik Dayanıklılık	<ul style="list-style-type: none">▪ Tempoyu kabullenme (KKBS)▪ Stres yönetimi (ÜBS, AGBS)
Örgütsel Öğrenme	Sürekli Öğrenme	<ul style="list-style-type: none">▪ Birbirine yardımcı olma (KKBS)▪ Devamlı iş eğitimleri (ÜBS, AGBS)
	Diyalog ve Araştırma	<ul style="list-style-type: none">▪ Her zaman soru sorabilme (KKBS)▪ Çalışan önerileri/talepleri (ÜBS, AGBS)▪ Uzmanlaşma (İKÜS)▪ Çalışanların birbirlerini uyarması (AGBS)
	Takım Halinde Öğrenme	<ul style="list-style-type: none">▪ Samimi ortam (KKBS)▪ Gruplaşma (KKBS)▪ Bağ kurma (İKÜS)
	Paylaşılan Sistemler	<ul style="list-style-type: none">▪ Başarının sürekli dile getirilmesi (KKBS)▪ Bilginin paylaşılması (KKBS)▪ Güncel sistemler (KKBS)▪ Yeniliklerin aktarılması (ÜBS, AGBS)
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none">▪ Vizyona katkı sağlama (KKBS)▪ Farkındalık oluşturma (ÜBS, AGBS)
	Sistemler Arası Bağlantı	<ul style="list-style-type: none">▪ Çalışanların moraline önem verme (KKBS)▪ Rakipleri yakın takip (KKBS, ÜBS)▪ Geribildirim (AGBS)
	Destekleyici Liderlik	<ul style="list-style-type: none">▪ Çalışanlarla konuşan yöneticiler (KKBS)▪ Dinleyen yöneticiler (ÜBS)▪ Samimiyet (İKÜS)
Örgütsel sapma	Kişiler arası Sapma	<ul style="list-style-type: none">▪ Genç çalışanlarda küfür/uyarma (KKBS)▪ İş akdinin sonlandırılması (ÜBS)▪ Referanslı işe alım (ÜBS)
	Örgüte yönelik sapma	<ul style="list-style-type: none">▪ Rahatsız edici olmayan düzeyde dedikodu ve söylenti (KKBS, AGBS)▪ Kamera sistemleri (ÜBS, İKÜS, AGBS)▪ Kararlara katılım gerekliliği (ÜBS, AGBS)

Görüşme verileri önceden belirlenmiş temalar altında düzenlenerek kodlar oluşturulmuştur. Tablo 23’te ortaya çıkan kodlar ışığında yapılan değerlendirmeler görüşmelerden yapılan alıntılarla şu şekildedir:

• **Psikolojik sermaye ve boyutları:**

“...Çalışanlarımızın genel olarak pozitif bakış açısına sahip olduklarını düşünüyorum. Kalite birimi olarak sık sık yapılan denetimlerde olumsuz tepkileriyle karşılaştığımız olmuyor. Verdiğimiz talimatlara sorunlarla değil önerilerle bize geri dönüş yapıyorlar...” (KKBS)

“...Çalışanların örnek aldıkları, rol model seçtikleri kişiler illaki vardır. Onun gibi çalışmak istediği, onun gibi olmaya çalıştıkları insanlar işletmemizde de var. İşin o anki durumuna göre olumlu ya da olumsuz geribildirimler yapılıyor. Bu iş yoğunluğu içinde bir çalışan bir sorunu özellikle kendi başına halletmişse takdir ediliyor. Bir hata olduğunda da hatanın nedenleri kendisine geri bildirilir veya gerekli düzeltmeler yapılır...” (ÜPS)

“...Çalışanlarımızda gözlemlediğimiz olumlu özellikler tabii var ki bu özellikler olmasa şirketimiz bugünkü durumuna da gelemezdi. Çalışanlarımızın olumlu özelliklerinin en temelinde malum seramik sektöründe faaliyet gösteriyoruz, belirli hedeflerimiz var, bu hedefleri gerçekleştirmek için ellerinden gelen gayretleri göstermeleri var. Bunları daha da geliştirmeye yönelik geliştirdiğimiz politika düzenli eğitimler yapmak. Gerek işbaşı gerekse teorik eğitimlerle geliştirmeyi amaçlıyoruz...” (AGBS)

“...Çalışanlarımız ile işletmemiz arasında bağ kurmaya çalışıyoruz. Öncelikle bunu söyleyerek başlayabilirim. Neden bağ kurmak istiyoruz? Çünkü işe aldığımız her çalışan bizim için bir emek. Alıyoruz, yetiştiriyoruz, eğitiyoruz, neden kaybedelim bir süre sonra. O yüzden bu bağ önemli...” (İKÜS)

“...Tam olarak öyle bir ödüllendirme sisteminden bahsedemeyiz. Ama başarılı olanların isimleri çok fazla konuşuluyor işletme içerisinde...” (KKBS)

“...Açıkçası çalışanlarımızın tamamından başarılı olmalarını bekliyoruz. Uzun vadede kademe yükselmesine tabii oluyorlar ama onun dışında özel bir ödüllendirme sistemi yok...” (AGBS)

“...Bazen kendi moralimiz bile bozukken işletmeye girdiğimiz andan itibaren unutup işe odaklanmak zorundayız. Çok yoğun bir tempo var. Yarın daha güzel olacak diye düşünerek kendi kendimizi motive etmek zorundayız. Yoksa altından kalkmak mümkün olmaz. Hep bir koşturma var. Optimist olmak diyorlar ya öyle olmak lazım...” (KKBS)

“...Özel sektörde çalıştığımız için çalışanların aldıkları ücretler bellidir. Üretim planlamada çalıştığım kadarıyla da şunu söyleyebilirim çalışanlar pek ödüllendirilmez, ufak tefek iyileştirmeler yapılabiliyor. Bizler de çalışmanız ve çok fazla ödüllendirmeye gidilemiyor bunu görüyoruz. Çok çalışanlar ve başarılı olanlar için üst yönetime de bildirimlerde bulunuluyor...” (ÜPS)

“...Çok yoğun bir tempomuz var işletme içerisinde. Bununla yaşayabilmek için pozitif bir bakış açısı gerekiyor. Evet yoğunuz ama çok şükür bir işimiz var demek lazım, iş arkadaşlarımla sıkıntım yok demek lazım, ileriye dönük hedefler belirlemek lazım, her zaman kendini geliştirmek lazım. Şu an geldiğimiz noktada diyebilirim ki böyle çalışanlar çok fazla işletmemizde, çünkü Kütahya’da rakip çok hele de bazı isimler çok önde, ama hızla yetişiyoruz ve çalışanlarımızın çabası olmasa mümkün değildi bu başarı...” (İKÜS)

“...Çalışanlarımızın her dönem aynı durumda olmasını beklemiyoruz. Motivasyon için belli dönemlerde salgın döneminde yapamadık gerçi onu hariç tutarsak sosyal etkinliklerle bir araya getirmeye çalışıyoruz. Bağ oluşturmaya çalışıyoruz...” (AGBS)

“...İşe alımlarda işin kalitesi kadar işte uyum da önemli, çünkü tek başına çalışmıyorlar. Birçok kişiyle beraber çalışıyorlar. İletişimlerinin iyi olması, yanında beraber çalıştığı kişinin moralini bozmaması önemli. Dolayısıyla iyimser olan insan etrafına da pozitif enerji veriyor, iş verimliliği de yüksek oluyor, etrafının iş verimliliğini de artırıyor. İyimser olmaları, bu bakış açısına sahip olmaları personel seçmede de mutlaka etkili oluyor...” (AGBS)

— Örgüt içerisinde çalışanların psikolojik sermaye boyutu olan öz yeterliliği artırmak için kişisel gelişim eğitimlerinin artırılmasına değinilmektedir. Örgütte çalışanların rol model alabildikleri yöneticileri bulunmakta ve çalışanlar için uygun fiziki şartlar sağlanmaktadır. Çalışanlara hem olumlu hem de olumsuz geri bildirim verilmektedir.

— Çalışanların olumlu özelliklerinden umut boyutunun varlığına ilişkin çözüm odaklı olmaları ve sorunlar karşısında çözüm bulmaları belirtilmiştir. Sosyal etkinliklerle çalışanların motivasyonu artırılmaya çalışılmaktadır. Çalışanlarda yükselme beklentisinin varlığından bahseden yöneticiler, örgüt içerisinde kapsamlı bir ödüllendirme sisteminin varlığına olan ihtiyaca da değinmişlerdir. Hem çalışanların umutlu olduğu hem de geliştirilmesi gereken bir boyut olduğu söylenebilmektedir.

— Hep daha iyiyi düşünen ve isteyen çalışanlarda kişisel eğitimlerin artırılması ile iyimser çalışanların örgüt içerisinde sayılarının çoğalacağı belirtilmektedir.

— Görüşme yapılan tüm yöneticiler örgüt içerisinde var olan yoğun tempoyu vurgulamışlardır. Bu temponun çalışanlar tarafından kabullenilmesi ve sabır göstermeleri ile yoğun stresin yönetilmesi ile psikolojik dayanıklılığın artacağı ifade edilmektedir.

• **Örgütsel öğrenme ve boyutları:**

“...Öğrenme hiç biter mi sizce. Ürünü bir yerden alıp başka bir yere koyarken bile öğrenme oluyor aslında. Sıkıntımız eğitimlerin sık düzenlenememesi. Oryantasyon eğitimlerinden sonra ustabaşları ile öğrenme devam ediyor. Hep bir öğrenme var. Sadece kişisel gelişim noktasında eksik kalıyoruz denebilir...” (KKBS)

“...Faaliyet gösterdiğimiz sektör seramik sektörü. Akla şu gelebilir, bulunduğumuz sektör de yeniliğe ihtiyaç var mı, genelde standart bir üretim var diye. Ama durum öyle değil. Seramik sektöründe hemen hemen her gün bir gelişme var diğer pek çok sektörde olduğu gibi. Gerek üretilen seramiğin kalitesi, desenliliğinin çeşitlendirilmesi anlamında gerek kusurların giderilmesi anlamında gerekse de dayanıklılığın artırılması anlamında pek çok yenilikten bahsedebiliyoruz. Teknolojinin gelişmesiyle ürün kalitesini artırmayı amaçlıyoruz. Ar-Ge birimi olarak da bunu takip etmek durumundayız...” (AGBS)

“...Her departmanda da sürekli öğrenme var. Yeni bir teknik geliyor, hemen öğretmek lazım. Müşteri profilimiz değişiyor, bunu çalışana aktarmak lazım. Pandemide bile nasıl ayakta kalırız öğrenmemiz gerekti...” (İKÜS)

“...Daha çok mikro çalışma alanları var. Özellikle işçi düzeyinde bakarsak bir işçi her gün fabrikanın her noktasında çalışmıyor. Örneğin bir kupanın kulpunu takan personelin tek amacı gelip o kulpları takmak. Şirketimizin vizyonuna sağladığı katkının bu şekilde farkında olmayabilir. Daha çok bizler üst pencereden bunun farkındayız. O

aidiyeti sağlamak adına bunu hissettirmeye çalışsak da mikro düzeyde kaldığını söyleyebiliriz...” (AGBS)

“...Belli bir süre oryantasyon işe alıştırma eğitimleri var. Bu eğitimler 3 ay-6 ay aralığında değişebiliyor. Kişinin eğitimine, kişisel özelliklerine göre bu süre değişebiliyor. Uzayabilir de kısılabılır de. Fabrikada üretimine yeni başlanacak bir ürün olduğunda da zaman zaman eğitimler veriliyor. Üst yönetimin kişisel gelişim eğitimleri için planlamaları oluyor, bizlerde de paylaşıyor ancak ekstra hem bizim hem çalışanların zaman ayırması gerekiyor. Vardiyalı çalışmalarda mesaiye kalma durumları da olabiliyor. İnsanların dinlemelerini ve tatillerini de düşünmek durumundayız. O yüzden bu eğitimleri düzenleme konusunda verimli olamadık...” (ÜPS)

“...Bir ilişkiyi suiistimal etmedikleri sürece samimiyete önem veriyoruz. Birbirlerini şikayet edebilirler, birim değiştirmek talep edebilirler, kendi özel dertlerini anlatabilirler, sadece muhabbete bile gelebilirler. Ama birbirleri ile alay edemezler, kavgaya dahil olamazlar, ürünlere ve makinelere bilinçli zarar veremezler. Böyle durumlarda durdurmak zorundayız onları. Sıkıntı nedir bulmak zorundayız. Çalışanda bağ yoksa ve bu davranışlarına devam ediyorsa, iletişim de işe yaramıyorsa yollarımızı ayırmak zorunda kalıyoruz...” (İKÜS)

“...Hem teorik hem iş başında verilen bir eğitim var ve sürekli. Çalışanların birbirlerine uyarıları var. Yine belirli periyotlarda bizim de verdiğimiz hem uygulamalı hem teorik eğitimleri sürekli yapmaya çalışıyoruz. Bu tutum çalışanlarımızın işi iyi öğrenmeleri yanında aidiyet duygusunun oluşmasını da sağlıyor şirketimize...” (AGBS)

“...Veritabanlarımız ve arşivlerimiz var. Güncelliyoruz sürekli. Gerekliyse çalışanlara da aktarıyoruz...” (İKÜS)

— Örgüt içerisinde öğrenmenin sürekli olduğuna değinilmiştir. Yeni ürünler, yeni teknikler, yeni müşteri profili oluştuğu öğrenmenin hiç bitmeyeceği vurgulanmıştır. Öğrenme sürecinde iş başı eğitimlerinin sürekli devam ettiği ve çalışanların bu süreçte birbirlerine yardımcı oldukları belirtilmektedir.

— Her zaman soru sorabilme imkanı olan çalışanların örgüte ve işe yönelik sundukları öneriler de değerlendirilmektedir. Diyalog ve araştırma boyutunun varlığından söz etmek mümkündür. Ayrıca çalışanların merak ettikleri konular ve sordukları sorular ile işlerinde uzmanlaştıklarından bahsedilmiştir. Çalışanların birbirlerini uyararak da

diyalog geliştirdikleri, hatalarını düzelttikleri ve öğrenme sürecinin gerçekleştiği belirtilmiştir.

— Örgüt içerisinde birimler arası gruplaşmanın kaçınılmaz olduğuna değinen yöneticiler, çalışanlar arasında samimi bir ortam oluşturmaya ve örgütle aralarında bağ kurmaya çalıştıklarına değinmişlerdir. Bu durum örgütsel öğrenmenin takım halinde öğrenme boyutuna dikkat çekmektedir.

— Örgüt içerisinde paylaşılan sistemler boyutundan söz edebilmek için gereken bilginin paylaşımının, güncel sistemlerin kullanımının ve yeniliklerin çalışanlara aktarımının varlığından bahsedilmiştir. Ayrıca örgüt içerisinde başarılı olan çalışanların başarıları konuşularak paylaşılmaktadır.

— Çalışanların güçlendirilmesi için örgüt vizyonuna daha fazla katkı şekilde farkındalık oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların kendi işlerini en iyi yapmaya çalıştıkları ancak örgüt vizyonunun farkında olarak çalışmadıklarına değinilmiştir. Sektörde en iyilerden olma yönünde belirlenen vizyonun çalışanlara daha fazla vurgulanması gerektiği belirtilmiştir.

— Çalışanların psikolojik durumlarına önem vererek, morallerinin nasıl olduğuna dair ilginin artırılması sistemler arası bağlantı boyutu için önemlidir. Örgütün rakiplerini yakından takip ederek çevre faktörlerine önem verildiğini ifade etmektedirler. Hem işletme içi hem de işletme dışından alınacak geri bildirimlerin önemine değinilmektedir.

— Yöneticiler liderlik konusunda çalışanlarıyla aşırıya kaçmadan samimi ilişkiler içerisinde onlarla konuşan ve onları dinleyen yöneticiler olduklarını belirtmektedirler.

• Örgütsel sapma ve boyutları:

“...ben de çalışanlarımız iyidir hoştur dedim değil mi. Ama her yerde olabilecek terslikler bizde de olabiliyor. İşletmeye ya da iş arkadaşlarına değil de daha çok işin temposuna tepkiler olabilir. Kurulan sistemle bu tepkilerin en aza indirildiğini düşünüyoruz. Kaçta işe başlayacakları, kaçta yemek yiyecekleri, kaçta gidecekleri belli olan bir sistemde çalışanların önünü görmesi lazım...” (KKBS)

“...Başarısızlıktan ne kastettiğimize bağlı. Ürün düşüp kırılabilir, zarar mı zarar ama yanlışlıkla olduğu belli, sevkiyat yetişmedi neden pandemi oldu kısıtlamalar geldi, zarar mı zarar. Ama bu gibi durumlar elde değil, oldu deyip başarısızlığı kişiye değil tüm işletmeye bağlıyoruz. Kasıt var mı ona bakmak lazım...” (İKÜS)

“...Bir defalık yaşadığı bir sıkıntıyla bunu yapıyorsa anlayışlı karşılayıp telafi etmeye çalışıyoruz. Ama bir defalık bir olay değilse büyük bir zarar varsa iş akdini fes ediyoruz...” (AGBS)

“...Küfür söylemlerine çok fazla rastlamadım. İnsanların kendi aralarındaki samimiyete istinaden şakalaşma anlamında olabileceğini düşünüyorum. Kötü sonuçlar doğuracak şekilde küfürleşmenin olduğunu görmedim, olacağını da düşünmüyorum. Kavga, küfür, kişisel haklara saldırı gibi hareketler iş akdinin sonlandırılmasına bile sebep olabilir...” (ÜPS)

“...Dedikodu bu işyerinde diyebileceğimiz en olumsuz durum olabilir. Emek yoğun bir ortamda insanların birbirine yakın çalıştığı bir ortamda bunu engellemek mümkün olmuyor. Biz elimizden geldiğince personelin aidiyetini sağlamaya çalışıyoruz. Dedikodulardan bize gelen haberdar olduğumuz konularda da olumsuz bir algının yayıldığını görürsek bununla alakalı bilgilendirme faaliyetlerinde bulunuyoruz ki o dedikoduları önlemek istiyoruz...” (AGBS)

“...Hırsızlık yaparsa çok olumsuz ve herkes için olumsuz, devam edemeyiz o çalışanla. Dürüst çalışanlar gerekli her işletme için. İşe geç kalırsa evet olumsuz ama sürekli mi oluyor değerlendirmek lazım. Sürekli ve kasıtlı yapılan her olumsuz davranışta bağımızı koparıyoruz...” (İKÜS)

— Örgütsel sapma davranışları konusunda; kişiler arası sapma davranışları için küfür gibi söylemlere genç çalışanlarda rastlanıldığı ve bu çalışanların uyarıldığı, kasıtlı ve sürekli yapılan olumsuz davranışlarda iş akdinin sonlandırılacağı ve referanslı işe alımların adam kayırma düşüncesine sebep olabileceğinden bahsedilmiştir. Örgüte yönelik sapma davranışlarında ise, dedikodu ve söylentilerin rahatsız edici düzeyde olmaması, kamera sistemleri ile çalışanların izlenerek pek çok sapma davranışının önlenmesi ve kararlara çalışanların katılım sağlamasının gerekliliği söz konusudur.

Görüşme verilerini genel olarak değerlendirmek gerekirse, yöneticilerin bakış açısıyla örgüt içerisinde sürekli öğrenme vardır ve bu çalışanların gelişimlerine katkı sağlamaktadır. İyimser çalışanların örgütte sayılarının fazla olmasının örgüt başarısında payı olduğu düşünülmektedir.

Psikolojik sermaye ve boyutlarının örgütte geliştirilmesine yönelik kişisel gelişim eğitimlerinin artırılması, çalışanların yükselme beklentilerinin karşılanması, kapsamlı bir

ödüllendirme sisteminin oluşturulması ve stres yönetimine yönelik girişimlerin yapılması önerilmektedir.

Örgütsel öğrenme konusunda, çalışan önerilerinin daha çok dikkate alınarak uygulamalarda yer verilmesi, teknolojinin daha yakından takip edilmesi ve örgüt vizyonuna çalışanların daha fazla katkı sağlaması yönünde düşünceler paylaşılmaktadır.

Örgütsel sapma davranışlarının kontrolünde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, genç çalışanlarda rastlanan küfür vb. söylemlerin azaltılması ve adam kayırmanın oluşmaması için referanslı işe alımlara dikkat edilmesi konularına dikkat çekilmektedir. Ayrıca olumsuz davranışlar kamera sistemleri ile izlenerek ve takip edilerek önlenmeye çalışılmaktadır.

Araştırmanın nicel boyutunda elde edilen verilerde psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun ve örgütsel öğrenmenin sürekli öğrenme boyutunun kişiler arası ve örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Nitel araştırmanın sonucunda görüşme yapılan yöneticilerin üzerinde durdukları konuların iyimser çalışanlar ve sürekli öğrenme olarak belirtilmesi nicel araştırma bulgularını destekler durumdadır.

Nicel araştırma kapsamında psikolojik sermayenin boyutları öz yeterlilik, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının kişiler arası sapma ve örgüte yönelik sapma davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir. Görüşmeler sonucu elde edilen verilerde çalışanlarda öz yeterlilik, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarını artırmak için kişisel gelişim eğitimlerinin artırılmasının, ödüllendirme sisteminin geliştirilmesinin, geri bildirimlerin düzenli olarak verilmesinin ve stres yönetimi gibi çalışmaların yapılmasının etkili olabileceğinin vurgulanması, psikolojik sermaye boyutlarının tümünün geliştirilmesini sağlayarak sapma davranışlarına olası etkisini yeniden araştırılmasını gerektirebilir.

Nicel araştırmada örgütsel öğrenmenin diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutlarının kişiler arası sapma ve örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde teknolojik gelişmelerin yakından takip edilerek sisteme dahil edilmesi sistemler arası bağlantı boyutu için yapılan bir müdahale olarak kabul edilebilir. Ayrıca çalışanların görüşlerini direk yöneticilere iletmeseler bile araçlar vasıtası ile paylaşmaları

diyalog ve araştırma boyutunun, ekipler halinde çalışmalarını takım halinde öğrenme boyutunun, öğrenmeye teşvik eden yöneticilerin varlığı ise destekleyici liderlik boyutunun işletme içerisinde varlığına işaret etmektedir. Bu boyutların çalışanlara yansımalarının daha fazla dikkate alınmasının sapma davranışları üzerinde daha fazla etkili olabileceği düşünülmektedir. Nitel araştırma bulgularında da paylaşılan sistemler ve güçlendirilmiş çalışanlar boyutlarının önemine değinilmediği fark edilmiştir. Örgütsel öğrenme boyutlarının sapma davranışları üzerindeki etkilerini daha iyi araştırabilmek için işletme içerisinde öğrenmenin daha fazla benimsenerek uygulanması gerekmektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Örgütlerin sürekli krizlerin yaşandığı bir dünyada sadece mevcut durumlarını koruyarak ilerlemeleri mümkün değildir. Bir yandan teknolojik anlamda gelişmeleri takip ederek harekete geçmeleri gerekirken, bir yandan da ortaya çıkan sorunları hızla aşmaları beklenmektedir. Örgütlerin iç dünyası ne kadar sağlıklı ve verimli olursa dış dünya ile ilişkileri de o kadar sağlıklı ve verimli olacaktır. Bu anlamda öncelikle örgütlerin varsa kendi içlerindeki sorunları gidererek kontrol altına almaları, sonrasında performansı artırmanın yollarını aramaları gerekmektedir.

Örgütlerde karşılaşılan sapma davranışları örgütlerin aşmaları/kontrol etmeleri gereken bir durum olarak değerlendirilmektedir. Robinson & Bennett (1995)'in belirttiği üzere, sapma davranışları normalden uzaklaşan davranışlar olmaları sebebiyle örgütler için problemin varlığı olarak algılanmalıdır. Bu davranışlar hem örgütün hem de örgüt çalışanlarının sağlık ve mutluluklarını tehdit ederek yaşanabilirliğin kalitesini kısıtlamaktadır. Mevcut durum için önemli olan örgütsel sapma davranışları aynı zamanda örgütlerde gelecekte karşılaşılabilecek olası sorunlarla ilgili uyarıcı görevi de yapmaktadır (Avcı vd., 2007). Kişiler arası ve örgüte yönelik sapma davranışları olarak iki boyutu olan örgütsel sapma kavramı, problemlili davranışlar arasında gösterilerek incelenen bir konu olmaktadır. Bu noktadan hareketle, araştırmamızda örgütlerde sapma davranışlarını etkileyebilecek değişkenler araştırılmış, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme kavramları ele alınmıştır.

Pozitif psikolojik sermaye kavramı, örgütlerin rakipleri karşısında üstünlüğü elde edebilmeleri adına tanımlanan bir sermaye türü olarak literatürde yerini alan bir kavramdır. Psikolojik sermaye; çalışanların kendilerini nasıl tanımladıkları ve algıladıkları ile ilgilenmekte, sahip oldukları güçlü yönleri ve bu yönlerin nasıl geliştirilebildiğine odaklanmaktadır. Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları olan psikolojik sermaye kavramının, çalışanın daha iyi tanınmasına ve sahip olduğu özelliklerinin geliştirilmesine yönelik yardımcı olacağından bahsedilmektedir (Berberoğlu, 2013).

Örgütsel öğrenme kavramı, hata belirleme ve hatanın düzeltilmesi süreci olarak tanımlanarak, hataların farkına varılması, hataların düzeltilmesi için çözüm üretilmesi ve değerlendirme yapabilmesi açısından önemli kabul edilmektedir (Argiris & Schön, 1978). Performansın geliştirilmesi noktasında da üzerinde durulması gereken bir konu olan

örgütsel öğrenmenin sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik olmak üzere yedi boyutu bulunmaktadır.

Literatür incelendiğinde, örgütsel sapma davranışları konusunda farklı pek çok değişkenlerle yapılan araştırmalara rastlamak mümkündür. Bu değişkenler kötü tutum ve davranışlar, örgütsel adalet, örgütsel öğrenme, duygusal zeka, işten ayrılma eğilimi, cinsiyet farklılıkları, yetki verme, psikolojik kontrat, etik iklim ve psikolojik sermayedir (Bolin & Heatherly, 2001; Özdevecioğlu, 2003; Avcı, 2008; Demir, 2009; Demir ve Tütüncü, 2010; Sarwar vd., 2010; Miller, 2011; 2011; Chen vd., 2013; Wardlaw, 2015; Yalap, 2016). Örgütsel sapma konusunu örgütsel öğrenme ile birlikte ele alan Avcı (2008) ve psikolojik sermaye ile birlikte araştıran Wardlaw (2015) ve Alper Ay vd. (2020) dışında sapma konusunu belirlenen değişkenler ile inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Psikolojik sermaye ve örgütsel sermaye konusunu ilişkilendiren araştırmalar (Fu, 2009; Sweet, 2012) mevcuttur. Eastman (2013) ise çalışmasında psikolojik sermayenin boyutları ile işyeri zorbalığını araştırmıştır.

Araştırmada örgütsel sapma konusunda odaklanılarak, sapma davranışları ile pozitif davranışlar olarak kabul gören psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme değişkenleri ile araştırma gerçekleştirilmiş ve analizler yapılmıştır. Çalışmada örgütsel sapma konusunda Robinson & Bennett (1995)'in yaptıkları boyutlandırma (kişiler arası ve örgüte yönelik); psikolojik sermaye konusunda Luthans ve arkadaşlarının (2006a) kullandıkları boyutlar (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık); örgütsel öğrenme konusunda Marsick & Watkins (1997)'in yedi boyutu (sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik) araştırılmıştır. Araştırma durum çalışması (örnek olay) olarak Kütahya'da bir seramik işletmesinde gerçekleştirilmiş, nicel ve nitel uygulamalar yapılarak elde edilen veriler yorumlanmıştır. Örnek olay, tanımlayıcı ve betimleyici olmasının yanı sıra tek bir olayın çeşitli bulgularla ilişkilendirilmesiyle araştırılan verilere bütüncül bir nitelik kazandırmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 414). Hem nicel hem de nitel araştırma ile ayrıntılı ve derinlemesine bir çalışma yapılmıştır.

Araştırmanın analiz kısmında demografik değişkenlerle çalışanların örgütsel sapma algılarındaki farklılıklar araştırılırken cinsiyet ve yaş değişkeni açısından herhangi bir farklılık ortaya çıkmamışken, çalışanların öğrenim durumlarına ve işletmedeki toplam

çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışanların öğrenim durumlarına ilişkin bulgularda; kişiler arası sapma davranışlarında üniversite mezunu çalışanlarla ilköğretim, lise ve yüksek lisans mezunu çalışanlar arasında; lise mezunu çalışanlar ile doktora mezunu çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Çalışanların örgüte yönelik sapma davranışlarında ön lisans mezunu çalışanlarla doktora mezunu çalışanlar arasında; üniversite mezunu çalışanlarla ilköğretim, lise, yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Çalışanların işletmedeki toplam çalışma süreleri incelendiğinde; kişiler arası sapma davranışlarında işletmede 1 yıldan az çalışanlarda, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-20 yıl arası ve 20 yıl ve üzeri çalışanlara göre algılarının daha az olduğu görülmektedir. Örgüte yönelik sapma davranışlarında ise işletmede 1 yıldan az çalışanlarda, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-20 yıl arası ve 20 yıl ve üzeri çalışanlara göre algılarının daha az olduğu görülmektedir.

Kızıldağ (2010) çalışmasında örgütlerde problemlili ve sapma davranışlarını incelerken, problemlili davranışların yayılımı ve türü ile örgüt yöneticilerinin yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşırken, kişiler arası sapma ile örgütün ilk, orta ve üst kademe yöneticilerinin yaşları arasında anlamlı bir farklılık görüldüğüne dikkat çekmektedir. 31-40 yaş grubundaki yöneticilerin 26-30 yaş grubundakilere göre, 51 ve üstü yaş grubundaki yöneticilerin 26-30 yaş grubundakilere göre yüksek düzeyde kişiler arası sapma davranışlarıyla karşılaştığını düşündükleri sonucuna ulaştığı ifade edilmektedir. Aynı çalışmada çalışanların kıdemlerine göre sapma davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir. Bu noktada bahsi geçen çalışma ile çalışmamızın sonucu farklılık göstermektedir. Çalışmalar arasında ortaya çıkan farklılığın sebebinin Kızıldağ'ın katılımcıları olan yöneticilerin algılamaları ile bu çalışmada yer alan çalışanların algılamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bayın ve Terekli Yeşilaydın (2014) sağlık sektöründe yaptıkları çalışmalarında demografik değişkenler için yaptıkları analizlerde kişiler arası sapma, örgüte yönelik sapma ve örgütsel sapma düzeyi ile yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde Girgin Köse (2013) de elde ettiği sonuçlarına göre, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel sapma düzeylerinde herhangi bir farklılık bulamamıştır. Cinsiyet ve yaş değişkenleri için çalışmamızla aynı sonuçlara varmakla beraber, öğrenim durumu ve işletmede çalışma süresi için farklı sonuçlar elde edilmiştir. Sektörler arasında benzerlikler olmakla beraber, öğrenim durumunda ve işletmede

çalışma süresinde ortaya çıkan farklılığın sebebi, sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışanlarda ortaya çıkan algıların seramik sektöründen farklılık göstermesi olarak yorumlanabilir. Sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışanlarda genellikle öğrenim durumları da benzerlik göstermektedir.

Çalışmasında çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel sapma algısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştıran Sarıoğlu Uğur (2019), Uşak ilinde üç kamu bankasında 50 çalışanla ulaştığı sonuçlarda, örgütsel sapma davranışları ile demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi) arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulamamıştır. Çalışmamızla öğrenim durumu ve çalışma süresi değişkenleri bakımından farklılık gösteren bir çalışmadır. Kamu ve özel sektör ayrımı bu farklılığın sebebi olarak gösterilebilir.

Çalışmamızdan farklı olarak Akyüz (2016), kişiler arası örgütsel sapma (çalışanların kendileri için) ve üretkenlik karşıtı örgütsel sapma (çalışma arkadaşları için) davranışlarında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar saptamıştır. Kadınların erkeklere oranla, bireylerarası örgütsel sapma (çalışanların kendileri için) davranışlarının ve üretkenlik karşıtı örgütsel sapma davranışlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, kadın çalışanların kişiler arası örgütsel sapma (çalışanların kendileri için) ve üretkenlik karşıtı örgütsel sapma (çalışma arkadaşları için) davranışlarının erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada yaş, eğitim durumu ve çalışma yılı değişkenlerinde ise çalışanların kendileri ve çalışma arkadaşları için üretkenlik karşıtı örgütsel sapma ve bireylerarası örgütsel sapma konularında istatistiksel olarak anlamlı fark görülmemiştir. Özellikle cinsiyet değişkeninde ortaya çıkan anlamlı farklılık, araştırmacının sağlık sektöründe cinsiyet ayrımcılığını incelemesi sebebiyle cinsiyet konusu üzerinde durması ve sonuçların bu şekilde şekillenmesi olarak yorumlanabilir. Ayrıca çalışma Malatya ilinde yapılmış olup, il ve sektör farklılıkları sonuçlar arasında farklılık oluşmasına neden olmuş olabilir.

Örgüt içerisinde çalışanların beklentileri, ihtiyaçları ve istekleri sınırsız olduğu gibi aynı zamanda farklıdır. Bir amaç doğrultusunda bir araya gelinen örgütlerde ihtiyaç ve istekleri birbirinden çok farklı çalışanları aynı amaca yönlendirmek ve kurallara uymak zorunda bırakmak kolay değildir. Farklı karakterlere sahip çalışanlar, örgüt kurallarına uyum söz konusu olduğunda sapma davranışlarına yönelebilmektedirler. Çalışanların sapma davranışlarını belirlemek, kontrol etmek ya da önlemek de her örgüt için zordur. Araştırmamızda belirlenen işletme için yaptığımız örnek olay çalışmasında

örgütsel sapma boyutlarına etki etmesi muhtemel olan psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme boyutları analiz edilmiştir.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin analizi için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre; örgütsel sapma boyutlarından birisi olan kişiler arası sapma davranışları ile örgütsel öğrenme ile arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki; kişiler arası sapma davranışları ile psikolojik sermaye arasında zayıf düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel sapma boyutlarından bir diğeri olan örgüte yönelik sapma davranışları ile örgütsel öğrenme arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki; psikolojik sermaye ile arasında zayıf düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda, psikolojik sermaye ile örgütsel öğrenme arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Fu (2009), Çin’de dört üniversitede okuyan 790 öğrenci ile yaptığı çalışmasında üniversite öğrencilerinin öğrenme stratejilerinin özelliklerini, öğrenme stratejilerini, pozitif psikolojik sermaye, öğrenme tükenmişliği ve akademik başarı arasındaki ilişkileri inceleyerek, psikolojik sermaye ile öğrenme stratejileri arasında pozitif korelasyon olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu korelasyonun çalışmamız ile uyumlu olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı literatürde örgütsel öğrenme, psikolojik sermaye ve örgütsel sapma değişkenlerinin birlikte araştırıldığı çalışmaların sayısının artmasına yönelik bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca korelasyon analizi sonuçlarında; örgütsel öğrenmenin boyutları olan sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik ile örgütsel sapmanın boyutlarından biri olan kişiler arası sapma davranışları arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı; örgütsel öğrenmenin boyutu güçlendirilmiş çalışanlar ile kişiler arası sapma davranışları arasında zayıf düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki; örgütsel sapmanın bir diğer boyutu olan örgüte yönelik sapma davranışları ile örgütsel öğrenmenin boyutları olan sürekli öğrenme ve diyalog ve araştırma arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı; örgütsel öğrenmenin boyutları olan takım halinde öğrenme paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik ile örgüte yönelik sapma davranışları arasında zayıf düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Yine korelasyon analizi sonuçlarına göre; psikolojik sermayenin boyutları umut ve iyimserlik ile örgütsel sapmanın boyutu kişiler arası sapma davranışları arasında zayıf

düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkarken, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile kişiler arası sapma davranışları arasında ise anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Psikolojik sermayenin boyutları öz yeterlilik, umut ve iyimserlik ile örgütsel sapmanın boyutu örgüte yönelik sapma davranışları arasında zayıf düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülürken, psikolojik dayanıklılık boyutları ile kişiler arası sapma davranışları arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Örgütlerde karşılaşılan problemlerli davranışlar arasında gösterilen örgütsel sapma, örgütün normlarına uymayan ve bilinçli olarak yapılan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Robinson & Bennett, 1995). Sapma davranışları hem örgütü hem de örgüt çalışanlarını etkileyen davranışlardır. Sutton (2008), sapma davranışlarının yıkıcı etkilerinin fazla olduğundan, çalışanların enerjilerini ve özgüvenlerini kaybetmelerine yol açtığından bahsetmektedir. Sapma davranışlarının sonuçları içerisinde maliyet, sigorta kayıpları, itibar kaybı ve halkla ilişkiler giderleri, tekrarlayan işlerden yaşanan kayıplar, çalışan tazminatları ve iş gören devir hızında artış; mağdurda oluşturduğu etkiler, mağdurun örgütsel bağlılığının azalması, örgüte karşı yabancılaşmaya başlaması, fiziksel ve psikolojik değişimlerden dolayı verimlilik ve üretkenlikte düşüş, çalışanların işten ayrılma niyetinin artması, stres kaynaklı sağlık sorunları, üretimde ve performansta düşüş, işten kaytarma, çalışanın kendine olan güveninde azalma, korku, işten ayrılma gibi doğrudan etkilerinin yanında, örgüt itibarının düşmesi ve çalışanlarda moralsizlik yer almaktadır (Robinson & Bennett, 1995, 2003; Dunlop & Lee, 2004; Appelbaum vd., 2005; İyigün, 2011). Örgütte ve çalışanlar arasında olumsuz davranış ve tutumların etkisinin ve sonuçlarının fazla olduğu dikkate alındığında, araştırmada örgütsel sapma davranışlarını etkileyecek değişkenlerin etkisi araştırılmıştır. Araştırmada Robinson & Bennett (1995)'in yaptıkları boyutlandırma temel alınarak, örgütsel sapma kişiler arası sapma ve örgüte yönelik sapma olarak iki boyutu ile analiz edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerden birisi olarak belirlenen psikolojik sermaye çalışanların sahip olduğu güçlü yönleri ve bu yönlerin nasıl geliştirilebildiği ile ilgilenmektedir. Çalışanın kim olduğu ve hangi özelliklerinin olumlu olarak geliştirilebilir olduğu sorularına cevap aramaktadır (Çetin ve Basım, 2012). Çalışanların olumlu özelliklerine odaklanan bir kavram olması sebebiyle olumsuz davranışları etkileyeceği düşünülmüştür. Luthans ve arkadaşlarının (2006a) kavramsallaştırdıkları dört boyut (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) araştırmada ele alınmıştır.

Bir diğerk bağımsız değişken olan örgütsel öğrenme ise, deneyime dayalı performansın geliştirilmesi ve bu süreçte bilginin edinilmesi, paylaşılması ve kullanılmasıdır (Dibella vd., 1996). Olumsuz davranışlar olarak değerlendirilen sapma davranışları üzerinde etkisi olacağı düşünülen örgütsel öğrenme kavramı, Marsick & Watkins (1997)'in yedi boyutlu (sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik) öğrenme yaklaşımı ele alınmıştır. Psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme boyutlarının bağımlı değişken olan örgütsel sapma boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır.

Psikolojik sermayenin kişiler arası ve örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisine yönelik araştırılan hipotezler çalışmada kısmen kabul edilmiştir. Alper Ay ve arkadaşları (2020), bir kamu hastanesinde görev yapan hekim ve hemşirelerden oluşan 278 sağlık çalışanı ile yaptıkları çalışmanın bulgularında psikolojik sermaye ve örgütsel sapma arasında ilişkiler olduğu, genel olarak pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sapma davranışlarını azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. İlgili çalışma sonucu ile çalışmamızda ulaştığımız sonucun uyumlu olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel öğrenmenin kişiler arası ve örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisine yönelik araştırılan hipotezler kısmen kabul edilmiştir. Örgütsel öğrenme ile örgütsel sapmanın ilişkisini araştıran Avcı (2008), araştırmasını Çeşme'de bulunan 5 adet konaklama işletmesinde 250 çalışan ile gerçekleştirerek, örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı ile örgütsel öğrenmenin örgütsel sapma davranışlarını azaltabilecek önemli uygulamalardan birisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacının elde ettiği bulgular ile çalışmamızda ulaştığımız örgütsel öğrenmenin örgütsel sapma üzerindeki etkisinin olduğu sonucunun benzer olduğu ifade edilebilmektedir. Ayrıca Avcı (2005)'nin Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde 117 yönetici ve çalışan ile yaptığı araştırma sonuçları örgütsel öğrenme ile finansal olmayan performans arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koyarak örgütler için örgütsel öğrenmenin önemine değinmektedir.

Literatürde çalışmamızda ele aldığımız değişkenlerin boyutları ile beraber ele alınarak araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Boyutların sapma davranışlarına olan etkisini tespit etmek amacıyla oluşturulan hipotezler analiz edildiğinde; psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun kişiler arası ve örgüte yönelik sapma davranışlarını

negatif yönlü ve anlamlı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda, örgütsel öğrenme boyutlarından sürekli öğrenme boyutunun kişiler arası ve örgüt yönelik sapma davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Nicel araştırma sonuçlarında elde edilen bu bulgular nitel araştırma ile desteklenmiştir. Görüşme yapılan işletme yöneticilerinin en çok üzerinde durdukları konular çalışanların iyimser olmaları ve örgüt içerisinde yapılan devam eden sürekli öğrenme olmuştur.

Önay (2018)'in çalışmasında 284 beyaz yakalı ve 102 yönetici ile elde ettiği bulgularda psikolojik sermaye boyutlarından psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterliliğin bireye ve örgüte yönelik sapma davranışını negatif yönde etkilediği; iyimserlik boyutu ile bireye ve örgüte yönelik sapma davranışı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. İlgili çalışma ile araştırmamız arasında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Çalışmamızın nicel kısmının sadece beyaz yakalı çalışanlar, nitel kısmının sadece yöneticiler ile yapılmasının yanında iki çalışma arasında sektör farklılıkları da bulunmaktadır. Ayrıca Önay (2018)'in çalışmasında yöneticiler astları olan bireye ve örgüte yönelik vatandaşlık ile sapma davranışlarını; astlar ise kendi psikolojik sermaye düzeylerini değerlendirmiştir.

Appelbaum & Shapiro (2006), örgütsel sapma davranışlarının görüldüğü örgütleri zehirlenen örgütler olarak tanımlarken, bu örgütlerin düşük performans, zayıf karar alma sistemine, düşük çalışan memnuniyetine ve normal iş yükünde bile yüksek stres ile karşılaşacaklarından bahsetmektedirler. Çalışmanın içerisinde belirtildiği üzere, sapma davranışları her örgütün kendisine özgüdür ve bu tür davranışları kontrol etme ya da önleme noktasında etkili olacak değişkenler farklılık gösterecektir. Spector & Fox (2002) performans üzerindeki kısıtlamaları en aza indirmek, iş özerkliğini arttırmak, iş stresini azaltmak, adil ve uygulanabilir prosedürler oluşturmak ve psikolojik sözleşmeyi yerine getirmek gibi tutumların sapma davranışları sürecinde etkili olabileceğini belirtmektedirler. Bayın ve Terekli Yeşilaydın (2014), yöneticinin çalışanlarına yönelik sürekli olarak geri bildirim, izleme ve kontrol faaliyetleri yürütmesinin, örgütsel sapma davranışlarının azaltılması ya da kontrol edilebilir olması noktasında faydalı olabileceğini ifade etmektedirler. Howald ve arkadaşları (2018) örgütsel sapma davranışını etkileyen faktörleri stres faktörleri, örgütsel adalet, sosyal ilişkiler ve çalışanlarla ilgili belirlenecek özellikler olarak sıralamaktadırlar.

Olson ve arkadaşları (2006), örgütlerin olumlu tutumları oluşturmasının, hem çalışanların algılarını şekillendireceği hem de sapma davranışlarının gerçekleştirilme

olasılığını azaltacağını belirtilmektedirler. Örgütsel sapma davranışının kontrol edilmesi süreci ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle pozitif davranışların pekiştirilerek olumlu bir örgüt atmosferinin yaratılması konusuna odaklanmışlardır. Eastman (2013) psikolojik sermayenin boyutları ile işyeri zorbalığı arasındaki ilişkiyi Kanada'nın Alberta eyaletinde görev yapan 206 hemşire ile yaptığı çalışmada analiz etmiş, psikolojik sermayenin işyerinde zorbalığa karşı koruma sağladığı sonucuna ulaşmıştır. İşyeri zorbalığına karşı psikolojik sermaye ile ilgili uygulama ve eğitimlerin artırılmasının örgütler için önemine değinmiştir. Literatürdeki araştırmaların genel yaklaşımı dikkate alınarak yapılan örnek olay araştırmamızda, örgütsel sapma davranışlarının olumlu tutumlar olarak psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme değişkenleri ile incelenebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak bakıldığında; örnek olayın yapıldığı işletmede, katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin orta düzeyde olduğu, örgüt içerisinde öğrenme süreci ile orta düzeyde karşılaştıkları görülmüştür. Örgütte çalışanlar örgütsel sapma davranışları ile düşük düzeyde karşılaştıkları, örgüte yönelik sapma davranışlarının kişiler arası sapma davranışlarına göre çalışanların algılamasında daha çok öne çıktığı görülmektedir. Elde edilen bu veriler, yöneticilerle yapılan görüşmeler esnasında, çalışanların olumlu özelliklerine değinmeleri, örgüt içerisindeki öğrenme sürecine vurgu yapmaları ve kamera sistemlerinin yaygın olması sebebiyle sapma davranışlarına eğilim çok fazla olmayacağına inanmaları ile desteklenmektedir.

Çalışmada psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlilik ve umut boyutlarının kişiler arası ve örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde etkisi ortaya çıkmamıştır. Belirli bir alana ve o alandaki çabalara yönelik çalışanın güveniyle ilgili bir durum olan öz yeterlilik boyutu, çalışanın kendisinde tüm bunları yapabilecek gücün var olduğuna inanması şeklinde ifade edilmektedir. Luthans ve arkadaşlarının (2006a) öz yeterliliğin geliştirilmesinde çalışanın başarıyı deneyimlemesi, başkalarını gözlemleyerek öğrenmesi, pozitif geri bildirim alması, fizyolojik veya psikolojik olarak uyarılması şeklinde sıraladıkları yöntemler dikkate alınarak çalışanlarda öz yeterliliğin geliştirilmesi sağlanabileceği gibi sapma davranışları üzerinde etkisinin oluşabileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışanların mevcut şartları kabullenmeleri öz yeterliliğin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Yöneticiler çalışanlara geri bildirim verildiğini, kendilerine rol model alabilecekleri kişilerin olduğunu, başarılarının söz ile takdir edildiğini belirtse de çalışanlarda oluşan algıda beklendiği şekilde bir etkinin oluşmadığı söylenebilir. Çalışanların kendilerine yönelik hedeflerini net olarak

belirlemeleri de umut boyutunun gelişmesine ve sapma davranışlarına etkisine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların hedeflerini belirleyebilecekleri ya da konuşabilecekleri eğitimler düzenlenmemektedir. Eğitimlerin artırılması çalışanların öz yeterlilik duygularının gelişmesine katkı sağlayabilecek bir durumdur.

Çalışmada psikolojik sermaye boyutlarından psikolojik dayanıklılığın kişiler arası ve örgüte yönelik sapma davranışlarını negatif yönlü etkilemesi sonucu beklenirken, örgütsel sapmanın her iki boyutunu da pozitif yönlü etkilediği ile karşılaşılmıştır. Psikolojik dayanıklılık, sorunlar ve sıkıntılarla karşılaşıldığında başarıya ulaşmak için mücadeleyi sürdürmek; engel, belirsizlik ve değişim durumları ile baş etme edebilme olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002b). Psikolojik dayanıklılık boyutunun yönetilebilir olması konusunda üzerinde durulan en önemli konu stres yönetimidir (Akduru, 2019). Stres azaltıcı tedbirlerle (çalışanın karar verme yeteneğini artırma, örgütsel iletişimi iyileştirme, yöneticinin stresi tanınması vb.) psikolojik dayanıklılık artırılabilir. Araştırma yapılan işletmede yöneticiler stres yönetimine dair herhangi bir girişimin olmadığını, zaman yönetimi sıkıntısından fırsat bulunamadığına değinmişlerdir. Stres yönetiminin yapılamaması çalışanların var olan psikolojik dayanıklılıklarını yanlış uygulamalarla sapma davranışlarına yönelmelerine sebep olmuş olabileceği düşünülmektedir. Genç (2014) kamu güvenliği alanında hizmet veren 309 çalışandan elde ettiği verilerin sonuçlarına göre, psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkileri bulunduğunu tespit etmiştir. Psikolojik dayanıklılık örgütlerde olumlu ve olumsuz davranışlar oluşturma adına üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Brown (2008) ise çalışmasında, çalışan sapmasında örgütsel memnuniyet, iş tatmini ve stresin ilişkilerini Güneydoğu üniversitelerinde okuyan 204 öğrenci üzerinde incelemiştir. Memnuniyet ve iş tatmini ile sapma arasında negatif, stres ile sapma arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu tespit ederek, stres ve sapmaya işaret etmiştir.

Örgütsel öğrenmenin diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutlarının kişiler arası ve örgüte yönelik sapma boyutları üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır. Çalışanların örgüt içinde birbirlerine karşı dürüst, açık, sorgulayıcı, dinlemesini bilen, saygılı ve duyarlı bir diyalog içerisinde bulunması, yaptıkları işleri sorgulamaları ve merak etmeleri örgüt iletişimine katkı sağlarken, diyalog ve araştırma boyutunun da gelişmesine katkı sağlamaktadır (Yanar Bayam, 2016). Her ne kadar

görüşme yapılan yöneticiler tarafından, çalışanların her zaman soru sorabilme imkanı olduğundan, çalışanların örgüte ve işe yönelik sundukları önerilerin değerlendirildiğinden, çalışanların merak ettikleri konular ve sordukları sorular ile işlerinde uzmanlaştıklarından, çalışanların birbirlerini uyararak diyalog geliştirdiklerinden, hatalarını düzelttiklerinden ve öğrenme sürecini gerçekleştirdiklerinden bahsedilse de çalışanların sapma davranışlarına yansımaları olmamaktadır. Bu durumun çalışanların algısı ile yöneticilerin algısındaki farklılıklardan oluşabileceği düşünülmektedir. Takım halinde öğrenme için, işletme içerisinde takım halinde çalışmalar yapılmaktadır. Daha çok departmanlara bölünerek oluşturulan takımlardan bahsedilmektedir. Takım halinde çalışma daha çok mecburiyetten oluşturulduğu için çalışanlarda gönüllü ekiplerden ziyade kurallara uyma hissi oluşturularak, olumsuz davranışlara etkisinin olmadığı söylenebilir.

Örgütsel öğrenme sürecinde çalışanların elde ettikleri bilgileri teknolojik sistemler kullanarak örgüt içinde birbirleri ile paylaşımları sayesinde, sorunlara farkındalık sağlama, ortak hareket etme ve sorunların çözümünün kolaylaşması gerçekleşebilmektedir (Altıntaş, 2019). Paylaşılan sistemler boyutu için, yöneticilerin bilginin paylaşımının, güncel sistemlerin kullanımının ve yeniliklerin çalışanlara aktarımının varlığından bahsetmeleri sapma davranışlarına etki konusunda yetersiz kalmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar boyutu içinse, öğrenmenin örgütsel düzeyde gerçekleşmesi için tüm çalışanların belli bir takım değerlere sahip olması ve ona inanması gerekmekte, açık ve net olarak belirlenmiş bir vizyona ve bu vizyonun paylaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (İbicioğlu ve Avcı, 2005). Tüm yöneticilerin de belirttiği üzere örgütün vizyonunun anlaşılması ve bu konuda farkındalık oluşturulması konusunda sıkıntı bulunmaktadır.

Örgütün yaşadığı toplumla bağı bulunmaktadır. İç faktörler kadar dış faktörler de örgütün sürdürülebilirliğini etkilemektedir. Örgütün dış çevresini oluşturan çevresi ile olan ilişkileri örgütsel öğrenmeyi etkilemektedir (Avcı, 2008). Araştırma yapılan işletmede, çalışanların psikolojik durumlarına önem verilerek, morallerinin nasıl olduğuna dair ilginin artırılması sistemler arası bağlantı boyutu için önemlidir. Yöneticiler, örgütün rakiplerini yakından takip ederek çevre faktörlerine, hem işletme içi hem de işletme dışından alınacak geri bildirimlerin önemine değinmektedirler. Bu uygulamalara rağmen çalışanların sistemler arası bağlantısı algısının örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi ortaya çıkmamıştır. Destekleyici liderlik boyutunda ise,

yöneticiler liderlik konusunda çalışanlarıyla samimi ilişkiler içerisinde onlarla konuşan ve onları dinleyen yöneticiler olduklarını belirtmektedirler. Ancak örgütsel öğrenmenin bu boyutunun da sapma davranışları üzerinde etkisi bulunamamıştır.

Özetle, çalışmanın değişkenleri olarak belirlenen boyutlar arasından iyimserlik boyutu ile sürekli öğrenme boyutunun hem kişiler arası hem de örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm boyutların birbirleriyle olan ilişkisinde psikolojik dayanıklılık boyutu hariç diğer boyutların kişiler arası sapma ve örgüte yönelik sapma davranışları ile ilişkilerinin olduğu görülmüştür.

Psikolojik sermaye ve boyutlarının örgütte geliştirilmesine yönelik kişisel gelişim eğitimlerinin artırılması, çalışanların yükselme beklentilerinin karşılanması, kapsamlı bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması ve stres yönetimine yönelik girişimlerin yapılması önerilmektedir. Örgütsel öğrenme konusunda ise, çalışan önerilerinin daha çok dikkate alınarak uygulamalarda yer verilmesi, teknolojinin daha yakından takip edilmesi ve örgüt vizyonuna çalışanların daha fazla katkı sağlaması için farkındalık oluşturulması yönünde öneriler bulunmaktadır.

Örgütsel sapma davranışlarının kontrolünde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, genç çalışanlarda rastlanan küfür vb. söylemlerin azaltılması ve adam kayırmanın oluşmaması için referanslı işe alımlara dikkat edilmesi konularına dikkat çekilmektedir. Ayrıca olumsuz davranışlar kamera sistemleri ile izlenerek ve takip edilerek önlenmeye çalışılmaktadır.

Nicel araştırmada kapsamında psikolojik sermayenin boyutları öz yeterlilik, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının kişiler arası sapma ve örgüte yönelik sapma davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemediği sonucu, görüşmeler sonucu elde edilen verilerle de desteklenmiştir.

Nitel araştırma kapsamında görüşmelerde psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme boyutlarının çalışanlarda gözlenmesi, örgütsel sapma davranışlarının varlığı, psikolojik sermaye boyutlarının geliştirilmesi, örgütsel öğrenme boyutlarının geliştirmesi, örgütsel sapma davranışları konusunda alınan önlemler, örgütsel sapma davranışlarının kontrol edilmesine dair sorular sorulmuştur. Psikolojik sermayenin boyutları ve örgütsel öğrenmenin boyutları ile örgütsel sapma davranışlarının boyutlarının örgüt içerisinde tespitine yönelik yöneticilerin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Görüşme verileri

betimsel analiz ile kodlanarak yorumlanmıştır. Görüşme verileri değerlendirildiğinde, yöneticilerin bakış açısıyla örgüt içerisinde öğrenme sürekli devam etmektedir ve bu süreç çalışanların gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Ayrıca iyimser çalışanların örgütte sayılarının fazla olduğunu düşünen yöneticiler, örgüt başarısında böyle çalışanların payı olduğunu düşünmektedirler. Nitel araştırmanın sonucunda görüşme yapılan yöneticilerin üzerinde durdukları konuların başında iyimser çalışanlar ve sürekli öğrenme konularının belirtilmesi nicel araştırma bulgularını destekler durumdadır.

Çalışanlarda öz yeterlilik, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarını artırmak için kişisel gelişim eğitimlerinin artırılmasının, ödüllendirme sisteminin geliştirilmesinin, geri bildirimlerin düzenli olarak verilmesinin ve stres yönetimi gibi çalışmaların yapılmasının etkili olabileceğinin vurgulanması, psikolojik sermaye boyutlarının tümünün geliştirilmesini sağlayarak sapma davranışlarına olası etkisini yeniden araştırılmasını gerektirebilir.

Nicel araştırmada örgütsel öğrenmenin diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutlarının kişiler arası sapma ve örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu, yöneticilerle yapılan görüşmelerde de desteklenmiştir. Teknolojik gelişmelerin yakından takip edilerek sisteme dahil edilmesi, çalışanların görüşlerini direk yöneticilere iletmeseler bile araçlar vasıtası ile paylaşmaları, ekipler halinde çalışmalarını, öğrenmeye teşvik eden yöneticilerin varlığı işletme içerisinde örgütsel öğrenmenin varlığına işaret etmektedir. Bu boyutların çalışanlara yansımalarının daha fazla dikkate alınmasının sapma davranışları üzerinde daha fazla etkili olabileceği düşünülmektedir. Örgütsel öğrenme boyutlarının sapma davranışları üzerindeki etkilerini daha iyi araştırabilmek için işletme içerisinde öğrenmenin daha fazla benimsenerek uygulanması gerekmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın literatürde örgütsel sapma başlığı olarak hem bütünsel olarak hem de boyutları ile beraber ele alınarak, psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme kavramlarının boyutları ile ilişkilendirilerek bir model önerisinde bulunan bir çalışma olması yönüyle önemli bir boşluğu doldurması ve literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Olumlu davranışların olumsuz davranışlar üzerindeki etkilerini araştırmak isteyenler için çalışmada seçilen değişkenlerin yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın tek bir işletmede örnek olay çalışması olarak yapıldığı göz önüne alındığında, ortaya çıkan sonuçların örgütsel sapma davranışlarının kontrol edilmesinde ya da önlenmesinde ele alınabilecek değişkenler açısından fikir vereceği düşünülmektedir. Hem psikolojik sermaye hem de örgütsel öğrenme konuları boyutları ile beraber sapma davranışlarında etkisi olabilecek kavramlardır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara yönelik yapılabilecek bazı öneriler bulunmaktadır. Çalışmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen literatürde çok fazla çalışma yer almamaktadır. Çalışanların olumlu özelliklerine odaklanan psikolojik sermaye ile çalışanlara öğrenme fırsatları oluşturarak performansı artırmayı amaçlayan örgütsel öğrenme konularının örgütsel sapma ile ilişkisini inceleyen çalışmaların sayısı artırılabilir. Araştırmaların sayısının artması ilgili konulara daha fazla ya da daha az eğilim gösterilmesi konusunda netlik oluşturabilir.

Örgütsel sapma konusunda yapılacak nicel ve nitel araştırmaların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Olumsuz davranışlar konusunda yapılan ve yapılacak olan çalışmalar araştırmacıyı her anlamda zorlamaktadır. Bu zorluklara rağmen araştırmaların sayısının artırılması işletmelere de performans ve verimlilik konularında yardımcı olacaktır.

Araştırma bir ilde, bir sektörde ve bir işletmede örnek olay çalışması olarak yapılmıştır. Farklı şehir ya da bölgelerde ve farklı sektörlerde yapılacak çalışmalar araştırma bulgularının daha farklı çıkmasını sağlayabilir. Çalışma esnasında tek bir işletmede nicel ve nitel araştırma yapılarak, sadece iyimserlik ve sürekli öğrenme boyutlarının kişiler arası ve örgüte yönelik sapma davranışlarında negatif yönde etkisi olduğu tespit edilebilmiştir. Araştırmanın sektör olarak farklılaştırılması ve farklı işletmelerden katılımcıların sağlanması hem diğer boyutların sapma davranışlarında etkisini oluşturabilir veya artırabilir hem de sektörler ya da işletmeler arası karşılaştırmalar yapılmasını sağlayabilir.

Araştırmanın kapsamında olmaması sebebiyle psikolojik sermaye ve örgütsel öğrenme boyutlarının örgütsel sapma boyutları üzerindeki etkisi araştırılırken, hangi boyutların neden etkilediği ya da hangi boyutların geliştirilmesi durumunda etkinin daha fazla olabileceğine yönelik derinlemesine analizler yapılmamıştır. İleriki çalışmalarda bu hususlar üzerinde daha fazla durulması işletmelere ve literatüre katkı sağlayabilir.

Çalışma içerisinde demografik değişkenler üzerinde çok fazla durulmamış, modelde yer verilmemiştir. Demografik değişkenlerin de modele dahil edildiği araştırmalarda sapma davranışlarının etkileri daha net ortaya konulabilir. Ayrıca çalışmada işletmenin izni doğrultusunda nicel araştırma kısmı sadece çalışanlarla, nitel araştırma kısmı sadece yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. Hem nicel hem de nitel araştırma boyutları için çalışanların ve yöneticilerin birlikte dahil oldukları araştırmaların yapılabilmesi durumunda farklı sonuçların ortaya çıkabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbas, M. & Raja, U. (2015). Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32(2), 128-138.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz, (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, ss. 267-299. San Diego, CA: Academic Press.
- Afsharia, L. & Nasab, A. H. (2021). Enhancing Organizational Learning Capability Through Managing Talent: Mediation Effect of Intellectual Capital. *Human Resource Development International*, 24(1), 48-64.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Akçay, V. H. (2011a). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 73-98.
- Akçay, V. H. (2011b). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçay, V. H. (2014). Psikolojik Sermaye Ölçeği Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 49(2), 72-85.
- Akçın, K. (2019). Kronizm, Örgütsel Sapma Davranışını Tetikler mi? Bir Yerel Yönetim Çalışması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 1330-1345.
- Akduru, H. E. (2019). *Farklılık İkliminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderlik ve Psikolojik Güvenliğin Rolü: Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgün, S. (2010). *Örgütsel Stresin Çalışan Kadınların Verimliliğine Etkisi: Seramik Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Akın, A. (2013). *Güncel Psikolojik Kavramlar 1: Pozitif Psikoloji*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınları.
- Akıncı, F. S. (1999). *Kriminoloji*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Akman, Y. ve Korkut, F. (1993). Umut Ölçeği Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(9), 193-202.
- Akyüz, M. (2016). *Cinsiyet Ayrımcılığının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisinde Öz-Yeterliliğin Aracılık Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Alarcon, G.M., Bowling, N.A. & Khazon, S. (2013). Great Expectations: A Meta-Analytic Examination of Optimism and Hope. *Personality and Individual Differences*, 54, 821-827.
- Alegre, J. & Chiva, R. (2009). Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning Capability and Performance in the Ceramic Tiles Industry. *Instituto Valenciano de Investigaciones Economicas, SA (Ivie)*, 8, 1-30.
- Alper Ay, F., Limoncu, G. ve Kelekçioğlu, L. (2020). Duygusal Emek ve Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sapmaya Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Idea Studies Journal*, 6(24), 1146-1159.

- Alptekin, D. (2011). *Toplumsal Aidiyet ve Gençlik: Üniversite Gençliğinin Aidiyeti Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Altıntaş, F. F. (2019). *Örgütsel Öğrenme ve Boyutlarının İlişkisel Analizi: Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Anderson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Appelbaum S. H., Deguire, K. J. & Lay, M. (2005). The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior. *Corporate Governance*, 5(4), 43-55.
- Appelbaum, S. H. & Shapiro, B. T. (2006). Diagnosis and Remedies for Deviant Workplace Behaviors. *The Journal of American Academy of Business*, 9(2), 14-20.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D. & Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions. *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.
- Aquino, K., Lewis, M. U. & Bradfield, M. (1999). Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical Test. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1073-1091.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Arıkan, S. (1999). Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 17-34.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Artantaş, E. (2019). *Kurum Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini ve Örgütsel Güven Algıları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Sağlık Bakanlığı Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, İ. (2017). *Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Atak, M. ve Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 63-70.
- ATSO, (2017). *Fire, Zayıf ve Randıman Oranları*. <https://www.atonet.org.tr> (Erişim Tarihi:25.01.2022).
- Avcı N., Küçükusta, D. ve Tütüncü, Ö. (2007). İşyeri Sapma Davranışı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu*, 21-23 Kasım 2007, İzmir, Türkiye, ss. 1-10.
- Avcı, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.

- Avey, J., B., Patera, J. L. & West, B. J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13(2), 42-60.
- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M. & Palmer, N.F. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K.H. (2011). Meta-Analysis of The Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Ayazlar, G. ve Güzel, B. (2013). Örgütsel Adaletin Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İşyerinde Sapma Davranışına Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 6-23.
- Ayden, C. ve Düşükcan, M. (2002). Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4, 121-139.
- Aydınlı, H. İ. (2005). Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 82-98.
- Aytaçlı, B. (2012). Durum Çalışmasına Ayrıntılı Bir Bakış. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-9.
- Badak, A. (2019). *Pozitif Psikolojik Sermaye, Bilişsel Esneklik, Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Bandura, A. & Locke, E. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Bandura, A. (1977a). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1977b). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1989a). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bandura, A. (1989b). Regulation of Cognitive Processes Through Perceived Self-efficacy. *Developmental Psychology*, 25, 729-735.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in Changing Societies*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Baron, R.A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-173.
- Basım, N., Şeşen, H. ve Meydan C. H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(3), 27-44.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bayın, G. ve Terekli Yeşilaydın, G. (2014). Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 81-107.
- Bayraktaroğlu, S. ve Özen Kutanis, R. (2002). Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 51-65.
- Becker, H. S. (1991). *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*, (Free Press). New York: Simon & Schuster Inc.

- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2003). The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research. In J. S. Greenberg, (Eds.), *Organizational Behavior: The State of the Science*. Mahwah, ss. 247-282. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berberoğlu, N. (2013). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bitmiş, M. G. (2014). *Öncülleri ve Sonuçları ile Psikolojik Sermaye: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bolin, A. & Heatherly, L. (2001). Predictors of Employee Deviance: The Relationship Between Bad Attitudes and Bad Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 15(3), 406-418.
- Bölükbaşı, K. (2014). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Açısından Beyaz Yakalı Personelde Farklılaşma: Seramik Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Brown, T. (2008). *Understanding Employee Deviance: The Role of Organizational Satisfaction, Job Satisfaction, and Stress*. (Unpublished Master Thesis). The University of Tennessee at Chattanooga, USA.
- Bulutlar, F. (2003). Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1).
- Chen, C. C., Chen, M. Y. & Liu, Y. C. (2013). Negative Affectivity and Workplace Deviance: The Moderating Role of Ethical Climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2894-2910.
- Chen, L.L., Fah, B.Y. & Jin, T.C. (2016). Perceived Organization Support and Workplace in the Voluntary Sector. *Procedia Economics and Finance*, 35, 468-475.
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social Influence: Social Norms, Conformity and Compliance. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey, (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, ss. 151-192. McGraw-Hill.
- Cohen, S. (1982). *Images of Deviance*. London: Penguin Books.
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A. & Conway, A. M. (2009). Happiness Unpacked: Positive Emotions Increase Life Satisfaction By Building Resilience. *Emotion*, 9(3), 361-368.
- Collinson, V. & Cook, T. F. (2016). *Örgütsel Öğrenme*. (Çev: M. G. Gülcan). Ankara: Pegem Akademi.
- Coutu, D. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80, 46-55.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *İyi İş Liderlik, Mutluluk ve Anlam Oluşturma* (Çev: A. Kardam). Ankara: HYB Yayıncılık.
- Çetin, C. ve Anuk, Ö. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecinde Yalnızlık ve Psikolojik Dayanıklılık: Bir Kamu Üniversitesi Öğrencileri Örnekleme. *ASEAD*, 7(5), 170-189.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çetin, F., Hazır, K. ve Basım H. N. (2013a). Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31-52.

- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım H. N. (2013b). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 95-108.
- Çobanoğlu, N. (2019). *İlk ve Ortaokullardaki Paylaşılan Liderlik ile Pozitif Psikolojik Sermayenin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi ve Aralarındaki İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Dadak, E. (2018). *Sosyal Kimlik Kuramı Bağlamında Bireylerin Kimlik ve Aidiyet Tanımlamaları: Kocaeli Kafkas Kültür Derneği Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dawes, P. (2003). A Model of The Effect of Technical Consultants on Organizational Learning in High-Technology Purchase Situations. *Journal of High Technology Management Research*, 14, 1-20.
- Demir, M. (2006). *Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşturulması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, M. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Demir, M. (2010). Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekanın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *DÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 196-207.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.
- Demir, S. (2019). *Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Dere, G. ve Kılıç, E. (2016). Aidiyet Perspektifinden Çatışma Yönetimi Üzerine Kuramsal Bir Çalışma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 26(2), 127-154.
- Dibella, A. J, Nevis, E.C. & Gould, J. M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Doğan, S. (2020). *Kadın Yöneticilerin Örgütsel Psikolojik Sermaye Düzeyleri ve Cam Tavan Algularının Liderlik Tarzları Bağlamında İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32(2), 103-132.
- Dunlop, P. D. & Lee, K. (2004). Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples do Spoil the Whole Barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67-80.
- Durmaz, Y. ve Doğan, S. Y. (2019). Örgütsel Öğrenmenin İlişki Yönelimi, Lojistik Hizmet Etkinliği ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 2(1), 29-47.
- Duru, E. (2007). Sosyal Bağlılık Ölçeği'nin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Eğitim Araştırmaları Dergisi (EJER)*, 26, 85-94.
- Eastman G. B. (2013). *The Relationship Between Psychological Capital and Workplace Bullying for Nurses*. (Doktora tezi). Northcentral Üniversitesi, Arizona.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 11, 500-507.

- Eraslan, M., Karafil, A. Y., ve Atay, E. (2017). Üniversiteler Arası Spor Müsabakalarına Katılan Muay Thai Sporcularının Stres ile Başa Çıkma Stratejilerinin Değerlendirilmesi. *Journal of Human Sciences*, 14(3), 2915-2924.
- Erdoğan, P. (2018). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. (Doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, P. ve İraz, R. (2019). *Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişliğe Pozitif Psikolojik Sermaye Etkisi*. Konya: Elma Yayınevi.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 55-72.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Öneri Dergisi*, 10(39), 23-30.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2013). Effects of Trust and Psychological Contract Violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828-848.
- Eryılmaz, A. (2013). Pozitif Psikolojinin Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Alanında Gelişimsel ve Önleyici Hizmetler Bağlamında Kullanılması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 1(1), 1-22.
- Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2007). Be Nice and Fair or Else: Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors. *Journal of Management Development*, 26(2), 117-131.
- Ferris, D. L., Brown, D. J. & Heller, D. (2008). Organizational Supports and Organizational Deviance: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 279-286.
- Fox, S. & Spector, P. E. (1999). A Model of Work Frustration-Aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915-931.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-And-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fu, L. F. (2009). *The Relations Among Learning Strategies, Positive Psychological Capital, Learning Burnout of Undergraduate Students*. (Master Tezi). Nankai Üniversitesi, Çin.
- Galperin, B. L. & Burke, R. J. (2006). Uncovering the Relationship Between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: An Exploratory Study. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 331- 347.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). Is Yours A Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Geçtan, E. (2010). *Psikodinamik Psikiyatri ve Normaldışı Davranışlar*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Genç, A. (2014). *Psikolojik Dayanıklılığın Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Girgin Köse, S. (2013). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Algıları: İzmir İli Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffin, R. W. & Lopez, Y. P. (2005). "Bad Behavior" in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.

- Gruys, L.M. & Sackett, R.P. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behaviour. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Gül, H. (2010). Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyet Üzerine Kavramsal Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 91-98.
- Gültaç, A. S. (2019). *Örgütsel Sapma ve Nezaketsizlik Davranışları İlişkisinde İşyerinde Dışlanmanın Aracı Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güngör, A. (2017). Eğitimde Pozitif Psikolojiyi Anlamak. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(2), 154-166.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Haase, J.E. (2004). The Adolescent Resilience Model as a Guide to Interventions. *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, 21, 289-299.
- Hagerty, B. M., Lynch-Sauer, J., Patusky, K., Bouwsema, M. & Collier, P. (1992). Sense of Belonging: A Vital Mental Health Concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6, 172-177.
- Hagerty, B. M., Williams, R. A. & Oe, H. (2002). Childhood Antecedents of Adult Sense of Belonging. *Journal of Clinical Psychology*, 58(7), 793-801.
- Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B. & Brouer, R. L. (2007). Deviant Workplace Behavior: An Examination of the Justification Process. *Journal of Applied Sciences Research*, 3(12), 1921-1928.
- Hefferon, K. & Boniwell, I. (2018). *Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar* (Çev: T. Doğan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Henle, C. A. (2005). Predicting Workplace Deviance From the Interaction Between Organizational Justice and Personality. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247-63.
- Hirschi, T. (1969). *Causes of Delinquency*. Berkeley CA: University of California Press.
- Hodgkinson, M. (2000). Managerial Perceptions of Barriers to Becoming a Learning Organization. *The Learning Organization*, 7(3), 156-166.
- Hollinger, R. & Clark, J. (1982). Employee Deviance: A Response to the Perceived Quality of the Work Experience. *Work and Occupations*, 9, 97-114.
- Howald, N., Lortie, B., Gallagher, C. & Albert, M. A. (2018). Preventing and Deterring Organizational Deviance. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, 4-10. <http://www.infocoponline.es/pdf/PREVENCIÓNDESMOTIVACION.pdf> (Erişim tarihi: 20.01.2020).
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatur. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- İbicioğlu, H. ve Avcı, U. (2005). Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 14, 157-166.
- İspirli, A. (2016). *Hastane Çalışanlarının Sapkın Davranış Algılarıyla Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- İyigün, Ö. N. (2011). *Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İyigün, Ö. N. (2012). *Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve Kişilik Özelliklerinin Rolü: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Beta Basım.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

- Kaçmaz, R. (2015). *Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kaçmaz, R. ve Barutçu, E. (2016). Takım Halinde Öğrenme ve Takım Temelli Proje Çalışmaları Üzerine Eğitim Kurumlarında Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 21(2), 362-382.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. ve Arslan, R. (2015). Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(2), 365-391.
- Kaplan, C. (2019). *Örgütsel Adalet Algısının Öğrenilmiş Çaresizlik Üzerine Etkisi: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Karaca, D. (2021). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme, Yönetim İnovasyonu ve Yeni Ürün Geliştirme Performansı İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karademas, E. C. (2006). Self-Efficacy, Social Support and Well-Being the Mediating Role of Optimism. *Personality and Individual Differences*, 40, 1281-1290.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği* (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2010). Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 147-174.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2011). Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 136-156.
- Kaya, A., Refik Balay, R. ve Demirci, Z. (2014). Ortaöğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesi (Şanlıurfa İli Örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48), 47-68.
- Keçeli, S. (2018). *Çalışan Perspektifinden Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Görev ve Bağlamsal Performansa Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kemper, T. D. (1966). Representative Roles and the Legitimation of Deviance. *Social Problems*, 13, 288-298.
- Kızıldağ, D. (2010). *Örgütlerde Problemler ve Davranışsal Risk Yönetimi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kızıldağ, D. (2013). *İşletmelerde Problem Yönetimi*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kidder, D. L. (2005). Is it “Who I am”, “What I can get away with”, or “What you’ve done to me”? A Multi-theory Examination of Employee Misconduct. *Journal of Business Ethics*, 57, 389-398.
- Koç, A. H. (2019). *Pozitif Psikolojik Sermaye ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 151-165.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kotaman, H. (2008). Özyeterlilik İnancı ve Öğrenme Performansının Geliştirilmesine İlişkin Yazın Taraması, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 111-133.

- Köksal, O. (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kura, K. M., Mohd Shamsudin, F. & Chauhan, A. (2014). Effects of Honor Codes and Classroom Justice on Students' Deviant Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 77-86.
- Kurt, N. (2018). *Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Alguları ile Psikolojik İyi Oluşları ve İş Doyumları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kümbül Güler, B. (2009). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. İçinde; *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar* (Ed. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür) (ss. 117-146). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kütahya Çini ve Seramik Sanatı, (b.t.). Ekim 20, 2021. <https://www.peramuzesi.org.tr/sergi/kutahya-cini-ve-seramikleri/79>.
- Lanzo, L., Aziz, S. & Wuensch, K. (2016). Workaholism and Incivility: Stress and Psychological Capital's Role. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(2), 165-183.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006) Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13, 44-61.
- Lawrence, T. B. & Robinson, S. L. (2007). Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance. *Journal of Management*, 33, 378-394.
- Lee, G., Akers, R. L. & Borg, M. J. (2004). Social Learning and Structural Factors in Adolescent Substance Use. *Western Criminology Review*, 5(1) 17-34.
- Liao, H., Joshi, A. & Chuang, A. (2004). Sticking Out Like a Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work. *Personnel Psychology*, 57, 969-1000.
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A. & Kidder, D. L. (2006). The Good, The Bad, and The Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 91-103.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). The Point of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307.
- Luthans, F. & Ibrayeva, E. S. (2006). Entrepreneurial Self-Efficacy in Central Asian Transition Economies: Quantitative and Qualitative Analyses. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 92-110.
- Luthans, F. & Jensen, S.M. (2002). Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F. (2002a). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 15(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The Need For and Meaning of Positive Organizational Behaviour, *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.

- Luthans, F., Avey, J. B. & Patera, J. L. (2008a). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006a). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007b). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weixing Li. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, Kyle W. & Luthans, Brett C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008b). The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. & Lester, P. B. (2006b). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007a). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Zhu, W. & Avolio, B. J. (2006c). The Impact of Efficacy on Work Attitudes Across Cultures. *Journal of World Business*, 41(2), 121-132.
- Luthans, K. W. & Jensen, S. M. (2005). The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurses. *Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304-310.
- Lyles, M.A. (1988). Learning Among Joint Venture Sophisticated Firms. *Management International Review*, 28, 85-98.
- Mangione, T. W. & Quinn, R. P. (1974). Job Satisfaction, Counterproductive Behavior, and Drug Use at Work. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 114-116.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1994). The Learning Organization: An Integrative Vision for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 353-360.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1997). Lessons from Informal and Incidental Learning. In J. Burgoyne, M. Reynolds (Eds.), *Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mert, G. (2018). *Örgütsel Öğrenme*. Mutlu Basım Yayın, İstanbul.
- Met, Ö. L. (2010). Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerinde Etkileri ve Psikolojik Sermaye Kavramı. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi, Adana, 889-895.
- Miller, B. K. (2011). Entitlement and Conscientiousness in The Prediction of Organizational Deviance. *Personality and Individual Differences*, 82, 114-119.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. (Çev: G. Bulut). İstanbul: BZD Yayıncılık.

- Muafi, J. (2011). Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 124.
- Mulki, J.P., Jaramillo, F. & Locander, W.B. (2006). Emotional Exhaustion and Organizational Deviance: Can The Right Job and A Leader's Style Make A Difference. *Journal of Business Research*, 59, 1222-1230.
- Nelson, D. ve Cooper, C.L. (2007). *Positive Organizational Behavior*. London: Sage Publication.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. & Hirst, G. (2014). Psychological Capital: A Rewiew and Synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 120-138.
- Norman, S. M., Avey, J., Nimnicht, J. L. & Pigeon, N. (2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(4), 380-391.
- O'Leary-Kelly, A.M. Griffin, R.W. & Glew, D. J. (1996). Organization-Motivated Aggression: A Research Framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.
- Olson, B. J., Nelson, D. L. & Parayitam, S. (2006). Managing Aggression in Organizations: What Leaders Must Know. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 384-398.
- Oruç, E. (2018). Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formunun Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Turkish Studies Economics, Finance and Politics*, 13(14), 141-151.
- Önay, I. (2018). *Psikolojik Sermaye, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Sapma Davranışı: İlişkisel Bir Perspektif*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 163-178.
- Örtenblad, A. (2001). On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*, 8, 125-133.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(7/12), 77-96.
- Özen Kutanis, R. ve Oruç, E. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145-159.
- Özgen, H., Kılıç, K. C. ve Karademir, B. (2004). Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 175-188.
- Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 21-23 Mayıs 2019, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 491-497.
- Özyer, K., Gültekin, Z. ve Canbek, M. (2014). Çalışanların Ücret Tatmin Düzeyleri Örgütten Sapma Davranışlarını Etkiler mi?: Bir Alan Araştırması. *2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 7-8 Kasım 2014, Kayseri, Türkiye, ss. 365-370.
- Özyer, K., Yalap, O. ve Sobacı, F. (2018). Değerlerin Bireylerarası Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 169-192.
- Page, L. F. & Donohue, R. (2004). Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct. *Monash University Department of Management Working Paper Series*, 51, 1-10.

- Parker, S. (1998). Enhancing Role Breadth Self-efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Peterson, D. K. (2002). Deviant Workplace Behavior and The Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.
- Peterson, S.J., Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Zhang, Z. (2011). Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450.
- Pinar, İ. (2007). Öğrenen Organizasyonların Yapısal Özellikleri. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(27), 103-114.
- Pinar, İ. ve Arıkan, C. (2015). Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 44(2), 65-76.
- Pickett, C. L., Gardner, W. L. & Knowles, Megan. (2004). Getting A Cue: The Need to Belong and Enhanced Sensitivity to Social Cues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(9), 1095-1107.
- Polatçı, S. (2011). *Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Popper, M. & Lipshitz, R. (2000). Organizational Learning Mechanisms, Culture, and Feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181-196.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L., & Bowyer, C. J. (2011). Job stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449-458.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy Of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L. & Greenberg, J. (1998). Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau, (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 5, ss. 1-30. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Rogojan, P. T. (2009). *Deviant Workplace Behavior in Organizations: Antecedents, Influences, and Remedies*. (Unpublished Master Thesis). University of Vienna, Austria.
- 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.
- Sağlam, M. (2020). *Öğrenen Örgüt Anlayışının ve Entelektüel Sermayenin, Örgütsel Uсталık ve Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisi: Hizmet ve Üretim Sektörü Yönetici Algılarının Karşılaştırmalı Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, (2020). *Seramik Sektörü Raporu*. <https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/plan-program/SeramikSektorRaporu2020.pdf> (Erişim Tarihi: 26.01.2022)
- Saraçoğlu, T. (2019). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracı Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Sarıoğlu Uğur, S. (2019). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sapma Davranışı Arasındaki İlişki: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Journal of EBOR*, 1(1), 85-96.

- Sarwar, M., Awan, R. N., Alam, M. & Anwar, M. N. (2010). Location and Gender Differences in Deviant Behavior Among Primary School Teachers. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 97-101.
- Scheier, M. F. & Carver, C. (1985). Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Schneider, S. L. (2001). In Search of Realistic Optimism: Meaning, Knowledge, and Warm Fuzziness. *American Psychologist*, 56(3), 250-263.
- Schulman, P. (1999). Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 31-37.
- Seferoğlu, S. S. ve Akbıyık, C. (2005). İlköğretim Öğretmenlerinin Bilgisayara Yönelik Öz-Yeterlik Algıları Üzerine Bir Çalışma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 19, 89-101.
- Seligman, M. E. P. (1990). *Learned Optimism*. New York: Knopf.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology-An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M. E. P. & Schulman, P. (1986). Explanatory Style As a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4), 832-838.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Öğrenilmiş İyimserlik* (Çev: S. Kunt Akbaş). Ankara: HYB Yayıncılık.
- Senge, P. M. (2018). *Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Uygulaması ve Sanatı*. (19. Baskı). (Çev: A. İldeniz, A. Doğukan, B. Pala). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sennett, R. (2018). *Karakter Aşınması Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri* (On Üçüncü Basım). (Çev: B. Yıldırım). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sezici, E. (2014). Çalışma Yaşamı Kalitesi, İşyerinde Sapkın Davranış ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 235-246.
- Simons, J.C. & Buitendach, J.H. (2013). Psychological Capital, Work Engagement and Organisational Commitment Amongst Call Centre Employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Snyder C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S.A., Irving, L. M., Sigmon, S. X., Yobshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C. & 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.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry*, 13, 249-276.
- Spector, P. E. & Fox, R. (2002). An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behaviour Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Goin Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Stewart, D. (2001). Reinterpreting Learning Organization. *The Learning Organization*, 8(4), 141-152.
- Strateji Bütçe Başkanlığı, (2015). *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)*. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/10_SeramikCalismaGurubu.pdf (Erişim Tarihi: 27.01.2022).

- Subaşı, M. ve Okumuş, K. (2017). Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Sun, P.Y.T. & Scott, J.L. (2003). Exploring the Divide-Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*, 10(4), 202-215.
- Sutton, R. I. (2008). *İşyerinde Pisliklere Hayır Kuralı* (Çev: S. Y. Kölay). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Sweet, J. D. (2012). *The Relationship Between Psychological Capital and Learning Organization Dimensions in A Community Medical Center: An Exploratory Survey Research Study*. (Doktora Tezi). George Washington Üniversitesi, Washington.
- Şahin Taşkın, Ç. ve Hacıömeroğlu, G. (2010). İlköğretim Bölümü Öğretmen Adaylarının Mesleğe Yönelik Tutumları: Nicel ve Nitel Verilere Dayalı Bir İnceleme. *Elementary Education Online*, 9(3), 922-933.
- Şerbetçioğlu, C. (2019). *Kişiler arası İletişimde Normal Dışı Davranışların Sosyal Öğrenme Kuramı Bağlamında İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şeşen, H. (2006). *Personelin Öğrenen Örgüt Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tan, F. Z. (2014). Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım. *Business & Management Studies: An International Journal*, 2(2), 188-217.
- Taşkın, F. (2020). *Kurum Kültürü, Örgütsel Öğrenme ve Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A. & Sears, D. O. (2015). *Sosyal Psikoloji* (Çev: A. Dönmez). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Tepeci, M. ve Koçak, G. N. (2005). Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 379-393.
- Tetik, H. T. (2016). *Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi ve İş-Aile Çatışması Arasındaki İlişkilerin Hizmet Sektöründe Araştırılması*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S. & Marrs, M. B. (2009). How Management Style Moderates The Relationship Between Abusive Supervision And Workplace Deviance: An Uncertainty Management Theory Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 79-92.
- Thau, S., Crossley, C., Bennett, R. J. & Sczesny, S. (2007). The Relationship Between Trust, Attachment, and Antisocial Work Behaviors. *Human Relations*, 60(8), 1155-1179.
- Tınar, M. Y., Gök, S., Okakın, N., Keser, A., Mamatoğlu, N. ve Demirbilek, T. (2013). *Çalışma Psikolojisi*, (2. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.
- TOBB. <http://sanayi.tobb.org.tr/HukukMusavirligi/Documents> (Erişim Tarihi: 25.01.2022).
- Toplu, D. ve Akça, M. (2013). Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12(23), 221-235.
- Töremen, F. (1999). *Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50(1), 73-89.
- Türkkaş Anasız B. (2016). *Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının İncelenmesi (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Türkkaş Anasız B. ve Iliman Püsküllüoğlu E. (2018). Algılanan Örgütsel Sapma Davranışı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 449-469.
- Uçar Yenihayat, C. (2019). *112 Sağlık Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Ünlü, O. (2015). *Pozitif Sapma Davranışlarının Kavramsallaştırılması ve Bireyin Örgüte Yönelik Bağının Pozitif Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Öz Yeterliliğin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165.
- Wahda, Mursalim, Fauziah & Asty. (2020). Extra-Role Behavior Improvement Model: Organizational Learning Culture, Organizational Trust, and Organizational Justice Approach. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1-12.
- Wardlaw, M.P. (2015). *How Does Psychological Liability Affect The Relationship Between Psychological Capital and Team Quality?* (Unpublished PhD Thesis). Bellevue University, Nebraska USA.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622-632.
- Yalap, O. (2016). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerinde Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yanar Bayam, B. (2016). *Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algularına Etkisi: Güres Group*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Yang, B., Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development*, 15(1), 31-55.
- Yasir, M. & Rasli, A. (2018). Direct and Indirect Effects of Ethical Leadership on Workplace Deviance in Public Healthcare Sector of Pakistan. *Journal of Advances in Management Research*, 15(4), 558-574.
- Yen, C. Y. & Teng, H. Y. (2013). The Effect of Centralization on Organizational Citizenship Behavior and Deviant Workplace Behavior in The Hospitality Industry. *Tourism Management*, 36, 401-410.
- Yeo, R. (2005). Implementing Organizational Learning Initiatives: Insights from Singapore Organizations-Part I. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 19(2), 5-7.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (12. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, H. (2015). *Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi, H. (2017). Örgütsel Destek Algısı Üzerinde İş Yaşam Kalitesinin Rolü: Beş Yıldızlı Otel Aşçıları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 1(2), 83-105.
- Yılmaz, A. ve Ulukapı Yılmaz, H. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin Algılanan Performans Düzeyine Etkisinde Örgütsel Adanmışlığın Aracılık Rolü: Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 129-144.
- Yılmaz, M. (2011). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım. *A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 46, 313-332.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in The Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 19-48.
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi ile İlişkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 35(1), 7-32.
- Zengin, T. ve Gündüz, H. B. (2018). Ortaokul Öğretmenlerine Göre Öğrenen Örgüt Algısı. *Yıldız Journal of Educational Research*, 3(1), 32-76.

EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARININ KONTROLÜNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ve ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ETKİSİ

Bu çalışmada sapma davranışlarının kontrolünde psikolojik sermayenin ve örgütsel öğrenmenin etkisi araştırılmaktadır. Verilecek bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmaya yaptığınız katkı ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Funda YAZAR (Afyon Kocatepe Üniversitesi)

Birinci Kısım: Demografik Özelliklerle İlgili Sorular						
1	Cinsiyetiniz	a) Kadın	b) Erkek			
2	Yaşınız	a) 18-25	b) 26-30	c) 31-40	d) 41-50 e) 51 ve üzeri	
3	Öğrenim durumunuz	a) İlköğretim	b) Lise	c) Önlisans	d) Üniversite e) Yüksek lisans f) Doktora	
4	Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?	a) 1 yıldan az	b) 1-5 yıl arası	c) 6-10 yıl arası	d) 11-20 yıl arası e) 20 yıl ve üzeri	
5	Kaç yıldır çalışma hayatı içindesiniz?	a) 1 yıldan az	b) 1-5 yıl arası	c) 6-10 yıl arası	d) 11-20 yıl arası e) 20 yıl ve üzeri	
	Bu bölümdeki her bir soruyu yandaki derecelendirme ölçeğine bakarak size en yakın olan seçeneği işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İkinci Kısım: Örgütsel Öğrenme ile İlgili Sorular						
1	Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.					
2	Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.					
3	Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.					
4	Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.					
5	Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.					
6	Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.					
7	Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir.					
8	Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir.					
9	Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.					
10	Çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir.					
11	Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.					
12	Çalışanlar, birbirine saygılıdır.					
13	Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.					

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

14	Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.					
15	Bölüm/departmanlar, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranır.					
16	Bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır.					
17	Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.					
18	Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler.					
19	Bölüm/departmanlar, işletmenin onların önerilerini dikkate alacağından emindir.					
20	İşletmem, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.					
21	İşletmem, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.					
22	İşletmem, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.					
23	İşletmem, halihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.					
24	İşletmem, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.					
25	İşletmem, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.					
26	İşletmem, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.					
27	İşletmem, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.					
28	İşletmem, çalışanları işletme vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.					
29	İşletmem, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.					
30	İşletmem, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.					
31	İşletmem, farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.					
32	İşletmem, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.					
33	İşletmem, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.					
34	İşletmem, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.					
35	İşletmem, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.					
36	İşletmem, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı işletmelerle birlikte çalışır.					
37	İşletmem, çalışanların bir problemi çözerken tüm işletme içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.					
38	Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.					
39	Liderler, işletmenin hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır.					
40	Liderler, işletme vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkan verir.					
41	Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.					
42	Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.					
43	Liderler, işletmenin faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.					

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

	Bu bölümdeki her bir soruyu yandaki derecelendirme ölçeğine bakarak size en yakın olan seçeneği işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Üçüncü Kısım: Psikolojik Sermaye ile İlgili Sorular						
1	Bu işletmede, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.					
2	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.					
3	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.					
4	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.					
5	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.					
6	İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.					
7	Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.					
8	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.					
9	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.					
10	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.					
11	İşletmenin stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.					
12	İşletme dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.					
13	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.					
14	Herhangi bir problemin çözümü için bir çok yol vardır.					
15	Eğer çalışırken kendimi bir tikanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için bir çok yol düşünebilirim.					
16	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.					
17	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.					
18	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için bir çok yol düşünebilirim.					
19	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.					
20	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.					
21	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.					
22	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.					
23	İşimde bir çok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.					
24	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.					

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

Bu bölümdeki her bir soruyu yandaki derecelendirme ölçeğine bakarak size en yakın olan seçeneği işaretleyiniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Dördüncü Kısım: Örgütsel Sapma ile İlgili Sorular						
1	İş arkadaşlarım arkadaşlarını küçük düşürür.					
2	İş arkadaşlarım arkadaşlarına küfür eder.					
3	İş arkadaşlarım arkadaşlarını utandırır.					
4	İş arkadaşlarım arkadaşlarına kaba davranır.					
5	İş arkadaşlarım dini söylemlerde bulunur.					
6	İş arkadaşlarım arkadaşlarıyla kırıncı konuşur.					
7	İş arkadaşlarım iş arkadaşlarıyla dalga geçer.					
8	İş arkadaşlarım işyeri kurallarına uymazlar.					
9	İş arkadaşlarım işi kaytarırlar.					
10	İş arkadaşlarım daha uzun mola verirler.					
11	İş arkadaşlarım kasıtlı olarak yavaş çalışır.					
12	İş arkadaşlarım dedikodu yapar.					
13	İş arkadaşlarım işyerini erken terk eder.					
14	İş arkadaşlarım işyerine geç gelir.					
15	İş arkadaşlarım çalışırken az çaba gösterir.					

Anketimize katıldığınız için çok teşekkür ederiz.

Ek 2: Araştırmanın Görüşme Soruları

1.Çalışanlarınızda gözlemlediğiniz olumlu özellikler nelerdir? Olumlu özelliklerin geliştirilmesine yönelik herhangi bir politikanız var mı?

- Çalışanlarınızın kendileri için belirledikleri hedefleri var mı?
- Gözlemleyerek kendilerine rol model seçebilecekleri kişiler oluyor mu? Çalışmaları esnasında geribildirim veriliyor mu?
- Başarılı çalışanlar için özel bir uygulama ya da ödüllendirme sistemi mevcut mu?
- Morali bozuk çalışanların motivasyonu nasıl artırılıyor?
- Çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri eğitimler düzenleniyor mu?
- Başarısızlıklar karşısında işletmenin tepkisi ne oluyor? İşten çıkarma? Ücretten kesme? Eğitim düzenleme?
- İşe alımlarda özellikle iyimser çalışanların seçilmesine dair bir politikanız var mı?
- Birimlere çalışanlar yerleştirilirken stres düzeyleri dikkate alınıyor mu?
- Stres yönetimi? İşletmenin fiziki şartlarında iyileştirme?

2.İşletme içerisinde karşılaştığınız olumsuz davranışlar var mı? İşe karşı/işletmeye karşı/iş arkadaşlarına karşı? Olumsuz davranışlarla karşılaşınca işletmenin verdiği tepki ne olmaktadır?

- Örneğin, işe geç gelen çalışan tekrar geç kalırsa ne olur?
 - Hırsızlık gibi durumları tespit etmeye yönelik aldığınız tedbirler nelerdir?
 - Dedikodu yapılması rahatsız edici boyutlara varıyor mu? Çalışanlara etkisi nedir?
 - Ürünlere kasıtlı zarar verilmesi durumunda çalışanı ne bekliyor?
 - Küfür gibi söylemlere ne sıklıkla karşılaşıyorsunuz?
 - Çalışanları kayırma gibi bir tutuma sahip yöneticilerin varlığından söz edebilir misiniz?
 - Kararlara katılım sadece yönetici düzeyinde mi? Çalışanlar dahil ediliyorsa nasıl?
- 3.İşletme içerisinde öğrenmenin yeri ve zamanı nedir? Hangi konularda öğrenmeyi destekliyorsunuz? Öğrenme sürecinin gerçekleşmesi için neler yapılmaktadır?

- Öğrenme sadece işe başlarken oryantasyon tarzı verilip sonlandırılıyor mu? Sürekli mi?
- Çalışanlar yaptıkları işi sorgular mı? Soru soranlar olur mu? Meraklı diyebileceğiniz çalışanlar var mı?
- Gruplaşma var mı? Çalışanlar arasındaki iletişime dair neler söyleyebilirsiniz? Bireysel? Ekip?
- İşletmenizin teknolojiye bakış açısı nedir? Sistemler sürekli güncelleniyor mu? Bilgi paylaşımı birim yöneticilerinden çalışanlara nasıl geçiyor?
- İşletmenin bir vizyonu var; çalışanlar vizyonu içselleştirmiş mi? Bu vizyona ulaşılmasına yönelik çalışanların katkıları neler?
- Çevre faktörlerinin (rakipler, tedarikçiler, müşteriler vb.) işletmeye etkisi nedir? Çalışanlarda büyümeye katkı sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirme arzusu için neler yapılabilir?
- Yöneticilerin genel olarak öğrenmeye katkısı var mı? Yönetici-çalışan ilişkisini nasıl tanımlarsınız? İstedikleri zaman sizinle iletişime geçebilirler mi mesela?

