



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**PROSOSYAL KURAL İHLALİ DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA: OTEL
İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

MERVE GÖZDE DURMAZ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

ÇANAKKALE – 2023



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**PROSOSYAL KURAL İHLALİ DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİNİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ÇALIŞMA: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

MERVE GÖZDE DURMAZ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. GÜLTEN GÜMÜŞTEKİN

ÇANAKKALE – 2023



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Merve Gözde DURMAZ tarafından Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN yönetiminde hazırlanan ve **15/06/2023** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Prososyal Kural İhlali Davranışının Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı**’nda **DOKTORA TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

.....

(Danışman)

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

.....

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY

.....

Prof. Dr. Hakkı AKTAŞ

Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU

Tez No : 10562558

Tez Savunma Tarihi : 15/06/2023

.....

Prof. Dr. Ahmet Evren ERGİNAL

Enstitü Müdürü

01/08/2023

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.



Merve Gözde DURMAZ

01/08/2023

TEŞEKKÜR

Eğitim hayatımın en verimli ve zorlu dönemi olan doktora aşamasında maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, hayatımın her evresinde bana destek olan, tüm zorlukları benimle göğüsleyen, yaşam boyu dürüst çalışmanın önemine vurgu yapan babam Recep DURMAZ'a; psikolojik anlamda her zorlandığımda bana çıkış yolu gösteren, yaşam deneyimleri ile hayatıma yön veren annem Nesrin DURMAZ'a; bir kardeşten öte yedek kalbimin olduğunu hissettiren kardeşim Şeyda DURMAZ'a en içten dileklerle teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Doktora tezimin gerçekleştirilmesinde, çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen saygı değer danışman hocam Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN'e; doktora tezim süresince tez izleme komitelerinde kıymetli deneyim ve bilgileri ile yol gösterici olan Doç. Dr. Yener PAZARCIK ve Dr. Öğretim Üyesi Abdullah KIRAY'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Yüksek lisansa başlamam için beni yüreklendiren, doktora ders ve tez döneminde engin bilgilerinden yararlandığım, her zaman çalışma azmi ve sabrını örnek aldığım, doktora tezimin araştırma bölümünde yol göstericiliği ile büyük katkılar sunan kıymetli hocam Prof. Dr. Pelin KANTEN'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Merve Gözde DURMAZ
Çanakkale, Haziran 2023

ÖZET

PROSOSYAL KURAL İHLALİ DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Merve Gözde DURMAZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Programı Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

15/06/2023, 325

Araştırmada hizmet sektörü çalışanlarının prososyal kural ihlali davranışını ölçen prososyal kural ihlali davranış ölççeğinin geliştirilmesi ve geliştirilen ölççeğin test edilerek; prososyal kural ihlali davranışının öncüllerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın alan araştırması iki aşamada tamamlanmıştır. İlk aşama olan ölçek geliştirmede, karma yöntemden yararlanılmıştır. Ölçek geliştirmenin ilk aşamasında 37 otel çalışanı ile mülakat tekniği kullanılarak nitel araştırma yapılmıştır. Ölçek geliştirmenin ikinci aşaması olan ilk verinin toplanması çerçevesinde 200; test tekrar ve paralel form güvenilirliği kapsamında 182 otel çalışanından anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında ise, geliştirilen prososyal kural ihlali davranış ölççeği kullanılarak hizmet sektöründe prososyal kural ihlali davranışının öncülleri araştırılmıştır. Araştırmanın verileri Bursa’da “Turizm Otel İşletme Belgesi” almış 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 402 otel çalışanından anket tekniği ile elde edilmiştir. Verilerin analizinde MAXQDA, SPSS 22, Lisrel 9.1 ve Smart PLS v3.2.7 programları kullanılmıştır. Prososyal kural ihlali davranışının öncülleri yapısal eşitlik modeliyle test edilmiştir. Risk alma eğilimi, prososyal motivasyon ve görevin kimliğinin prososyal kural ihlali davranışının öncülleri olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak prososyal kural ihlali davranış örgüt yanlısı ve müşteri yanlısı olarak gerçekleşmektedir. Prososyal kural ihlali davranışının ortaya çıkmasında da bireysel faktörler olan personelin risk alma eğiliminin ve prososyal motivasyonunun etkilerinin bulunduğu görülmüştür. Bununla birlikte, örgütsel faktör anlamında eksiksiz hizmet

sunumunun bir göstergesi olan görevin kimliğinin çalışanların örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışı sergilemelerini etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Prososyal kural ihlali davranışı, Prososyal motivasyon, İşin zellikleri, örgüt iklimi, Genel risk alma eğilimi, Proaktif kişilik



ABSTRACT

A STUDY TO DETERMINE ANTECEDENTS OF PROSOCIAL RULE BREAKING BEHAVIOR: AN APPLICATION FOR HOTEL BUSINESSES

Merve Güzde DURMAZ

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Doctoral Dissertation in International Business, International Business Program

Advisor: Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN/Supervisor

15/06/2023, 325

In the research, the development of the prosocial rule breaking behavior scale measuring the prosocial rule breaking behavior of service sector employees and testing the developed scale; It is aimed to determine the antecedents of prosocial rule breaking behavior. The field research of the research was completed in two stages. In the first stage of scale development, the mixed method was used. In the first stage of scale development, qualitative research was conducted with 37 hotel employees using the interview technique. Within the framework of the first data collection, which is the second stage of scale development, 200; Within the scope of test-repeat and parallel form reliability, data were collected from 182 hotel employees using the questionnaire technique. In the second stage of the research, the antecedents of prosocial rule breaking behavior in the service sector were investigated by using the developed prosocial rule breaking behavior scale. The data of the research were obtained by questionnaire technique from 402 hotel employees working in 4 and 5 star hotels, who received the "Tourism Hotel Management Certificate" in Bursa. MAXQDA, SPSS 22, Lisrel 9.1 and Smart PLS v3.2.7 programs were used in the analysis of the data. The antecedents of prosocial rule breaking behavior were tested with the structural equation model. Risk taking propensity, prosocial motivation and task identity were found to be the antecedents of prosocial rule breaking behavior. As a result, prosocial rule breaking behavior occurs as pro-organization and pro-customer. It has been observed that the risk-taking tendency and prosocial motivation of the personnel, which are individual factors, have effects on the emergence of prosocial rule breaking behavior. In addition, it has been determined that the identity of the task, which is an indicator of full service delivery in terms

of organizational factor, affects the employees' pro-organizational prosocial rule breaking behavior.

Keywords: Prosocial rule breaking behavior, Prosocial motivation, Job characteristics, Organizational climate, General risk taking tendency, Proactive personality



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
TABLolar DİZİNİ	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xviii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Türkiye’de Çalışma Hayatı ve Turizm	5
1.2. Prososyal Hizmet Davranışı ve Turizm.....	11
1.3. Kültür ve Kültürel Farklılıklar.....	13
1.4. Türk Kültürünün Yapısı ve Kültürün Davranışlara Etkisi.....	17

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE/ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

2.1. Prososyal Davranış Kavramı ve Kapsamı	20
2.1.1 Prososyal Davranışın Kavramı	20
2.1.2. Prososyal Davranışın Teorik Çerçevesi.....	22
Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi (Coghlan)	23

Karşılıklı Norm Teorisi	24
Sosyal Adalet ve Eşitlik Teorisi.....	25
Sosyal Sorumluluk Normu Teorisi	26
2.1.3. Prososyal Davranışın Öncülleri, Özellikleri ve Sınıflandırılması	27
Prososyal Davranışın Öncülleri	27
Prososyal Davranışın Özellikleri	30
Prososyal Davranışın Sınıflandırılması.....	32
2.1.4. Prososyal Davranış Türleri Kapsamında Değerlendirilen Diğer Davranışlar	34
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	34
İfşa Etme	35
Ses Çıkarma	36
Yaratıcılık ve Yenilik.....	37
Örgütsel Bağlılık	38
Yardım Etme Davranışı	38
Gönüllü Davranışlar	39
2.1.5. Prososyal Davranışın Sonuçları.....	39
2.2. Prososyal Kural İhlali Davranışı Kavramı ve Kapsamı	42
2.2.1. Prososyal Kural İhlali Davranışı Kavramının Tanımı.....	43
2.2.2. Prososyal Kural İhlali Davranışının Teorik Çerçevesi.....	46
Sosyal Bilişsel Teori	46
İşin Özellikleri Teorisi	48
Planlanmış Davranış Teorisi	49
Sosyal Kimlik Teorisi	50
2.2.3. Prososyal Kural İhlali Davranışın Önemi.....	51
2.2.4. Prososyal Kural İhlali Davranışını Etkileyen Faktörler	53
2.2.5. Prososyal Kural İhlali Davranışını Etkileyen Bireysel Faktörler.....	55
Risk Alma Eğilimi	55
Prososyal Motivasyon	56
Kişilik Özellikleri.....	56
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	58
2.2.6. Prososyal Kural İhlali Davranışını Etkileyen Örgütsel ve Durumsal Faktörler .	59
Örgüt İklimi.....	59
Örgütsel Erdemlilik.....	60
İş Talepleri	60

İşin Özellikleri.....	61
İşyeri Maneviyatı	61
Liderin Prososyal Kural İhlali Davranışı	62
Lider-Üye Etkileşimi.....	63
Çalışma Arkadaşının Prososyal Kural İhlali Davranışı	64
2.2.7. Prososyal Kural İhlali Davranışının Sonuçları	65
2.2.8. Prososyal Kural İhlali Davranışının Diğer Örgütsel Davranışlardan Farkı.....	67
Prososyal Kural İhlali Davranışının Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlardan Farkı	68
Prososyal Kural İhlali Davranışının İşyerinde Sapma Davranışından Farkı	69
Prososyal Kural İhlali Davranışının Pozitif Sapma Davranışından Farkı.....	71
Prososyal Kural İhlali Davranışının Kurumsal Sosyal Sorumluluktan Farkı	74
2.3. Risk Alma Eğilimi.....	75
2.3.1. Risk, Risk Algısı, Risk Alma ve Risk Alma Eğilimi Kavramlarının Tanımı ve Kapsamı	75
2.3.2. Risk Alma Eğiliminin Teorik Çerçevesi	79
Sosyal Öğrenme Kuramı	80
Sosyal Bağ Kuramı	81
Bireysel Özelliklerin Etkilerine Dayanan Kuram	82
Beklenti Teorisi.....	84
Bilişsel Neden Kuramı	84
Bütünleştirici Kuram.....	85
2.3.3. Risk Alma Eğiliminin Önemi	85
2.3.4. Risk Alma Eğilimini Etkileyen Faktörler.....	87
Risk Alma Eğilimini Etkileyen Bireysel Faktörler	87
Risk Alma Eğilimini Etkileyen Çevresel ve Durumsal Faktörler.....	88
2.3.5. Risk Alma Eğiliminin Sonuçları	90
2.3.6. Risk Alma Eğilimi ile Prososyal Kural İhlali Davranışı Arasındaki İlişkiler	92
2.4. Proaktif Kişilik	94
2.4.1. Proaktif Kişilik Kavramının Tanımı ve Teorik Çerçevesi	95
2.4.2. Proaktif Kişiliğin Özellikleri	96
2.4.3. Proaktif Kişilik Özelliğinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	96
İş Tatmini	98
İş Performansı	99

Örgütsel Etkililik (Verimlilik) ve Örgütsel Bağlılık	100
Kariyer Başarısı.....	100
Liderlik.....	102
Girişimci Niyetler ve Davranışlar	102
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	103
Proaktif Davranışlar	104
İşgören Yaratıcılığı	106
Yenilikçi Davranışlar	108
2.4.4. Proaktif Kişilik ile Prososyal Kural İhlali Davranışı Arasındaki İlişkiler.....	108
2.5. Prososyal Motivasyon	111
2.5.1. Motivasyon Kavramının Tanımı	111
2.5.2. Motivasyon Türleri.....	112
İçsel Motivasyon.....	112
Dışsal Motivasyon.....	112
2.5.3. Prososyal Motivasyon Kavramsal Çerçeve	113
2.5.4. Prososyal Motivasyon ve İçsel Motivasyon Arasındaki ilişki ve Farklılar	117
2.5.5. Prososyal Motivasyonun Teorik Çerçevesi	118
İlişkisel İş Tasarımı Teorisi.....	119
Özerklik Teorisi	120
2.5.6. Prososyal Motivasyonu Etkileyen Faktörler	122
2.5.7. Prososyal Motivasyonun Sonuçları	122
2.5.8. Prososyal Motivasyon ile Prososyal Kural İhlali Davranışı ile Arasındaki İlişkiler	124
2.6. İşin Özellikleri.....	127
2.6.1. İşin Özellikleri Kavramının Tanımı	127
2.6.2. İşin Özellikleri Kuramı ve Boyutları	129
Beceri Çeşitliliği	135
Görevin Kimliği	135
Görevin Önemi.....	136
Özerklik.....	136
Geri Bildirim	137
2.6.3. İşin Özelliklerinin Önemi	137
2.6.4. İşin Özelliklerinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları.....	139
2.6.5. Prososyal Kural İhlali Davranışı ile İşin Özellikleri Arasındaki İlişkiler	141

2.7. Örgüt İklimi.....	143
2.7.1. Örgüt İklimi Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tanımı	143
2.7.2. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Kavramları	145
Örgüt İklimi Kavramı.....	145
Örgüt Kültürü Kavramı	147
Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki ve Farklılıklar	148
2.7.3. Örgüt İkliminin Özellikleri.....	150
2.7.4. Örgüt İkliminin Önemi	151
2.7.5. Örgüt İklimi Tipleri	152
Halpin ve Croft' un İklim Tipi Sınıflandırması	152
Rensis Likert'in İklim Tipi Sınıflandırması.....	155
Litwin ve Stringer' in İklim Tipi Sınıflandırması.....	156
Wallach' ın İklim Tipi Sınıflandırması.....	157
2.7.6. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler	158
2.7.7. Örgüt İkliminin Sonuçları.....	161
2.7.8. Prososyal Kural İhlali Davranışı ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiler	162

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ/MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırma Yöntemi	165
3.2. Ölçek Geliştirme Çalışması ve Ölçek Geliştirmenin Adımları	167
3.3. Prososyal Kural İhlali Davranışı Ölçek Geliştirme Çalışması	175
3.3.1. Madde Oluşturma	175
Nitel Araştırmanın Yöntemi.....	176
Nitel Araştırmanın Örnekleme	176
Nitel Araştırmada Veri Toplama Tekniği	178
Nitel Araştırmada Verilerin Analizi.....	179
Nitel Araştırma Bulguları.....	180
3.3.2. İçerik Analizi	187
3.3.3. Ölçüm Formatının Belirlenmesi	191
3.3.4. Pilot Uygulama	193
3.3.5. İlk Veri Toplama ve Ölçümün Sadeleştirilmesi	193

3.3.6. Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri.....	195
Keşfedici Faktör Analizi.....	196
Ayrışım Geçerliliği.....	201
Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	203
Kriter Geçerliliği.....	204
3.3.7. Analiz Sonuçlarının Yorumlanması ve Ölçek Uzunluğunun Uygun Hale Getirilmesi.....	206
3.4. Prososyal Kural İhlali Davranışının Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama.....	211
3.4.1 Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi.....	211
3.4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	212
3.4.3. Araştırmada Yararlanılan Ölçekler.....	215

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Araştırmanın Bulguları.....	217
4.1.1. Demografik Bulgular.....	217
4.1.2. Uç Değer Analizi ve Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular.....	219
4.1.3. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	219
4.1.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	226
4.1.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	228
4.1.6. Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular.....	231
4.1.7. Yapısal Model ve Yapısal Modele İlişkin Bulgular.....	233

BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma.....	237
5.2. Araştırmacılara Öneriler.....	252
5.3. İşletme Yöneticilerine Öneriler.....	253
KAYNAKÇA.....	256

EKLER	I
EK 1: ARAŐTİMA ANKET FORMU	I
EK 2: ETİK KURUL RAPORLARI	III
ÖZGEÇMİŞ	Hata! Yer iŐareti tanımlanmamıŐ.



SİMGELER VE KISALTMALAR

TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
WWTC	World Travel & Tourism Council (Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi)
G20	Gelişmiş 20 Ülke
IBM	International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)
PDI	Güç Mesafesi
IDV	Bireysellik
MAS	Erillik
UAI	Belirsizlikten Kaçınma
LTO	Uzun Dönemli Uyum Sağlama
LİSREL	Linear Structural Relations (Doğrusal Yapısal İlişkiler)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
Smart-PLS	Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Kısmi En Küçük Kareler Yol Modelleme)
MAXQDA	Nitel Veri Analiz Yazılımı
CVR	Kapsam Geçerlilik Oranı
CVI	Kapsam Geçerlilik İndeksi
EFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Anali
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)

TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	İstihdamın sektörel dağılımı 15+ yaş (bin kişi), Ağustos 2021-Nisan-Haziran 2022	7
Tablo 2	Türkiye'ye gelen toplam turist sayısı, turizm geliri ve turist başına harcama miktarı	10
Tablo 3	Morrison'un prososyal kuralların ihlali davranışı modeli (2006) / Spreitzer ve Sonenshein (2003) olumlu sapma davranışı	72
Tablo 4	Risk davranışının mevcut teorik modelleri	80
Tablo 5	Katılımcılara ait demografik veriler	177
Tablo 6	Prososyal kural ihlali davranışının çağrıştırdığı ifadeler	181
Tablo 7	Katılımcıların prososyal kural ihlali davranışı sergilemesinin önemine ilişkin kod ilişki haritası	184
Tablo 8	Katılımcıların hangi durumlarda prososyal kural ihlali davranışı sergilenir? sorusuna ilişkin kod ilişki haritası	185
Tablo 9	Katılımcı sayısına göre kapsam geçerlilik oranının minimum ve maksimum değer aralığı	188
Tablo 10	Ölçek maddelerinin kapsam geçerlilik oranının hesaplanması ve kapsam geçerlilik oranları	189
Tablo 11	Ölçek maddelerinin kapsam geçerlilik indeksi hesaplanması ve kapsam indeksi oranları	190
Tablo 12	Katılımcıların cinsiyet, yaş, deneyin, eğitim düzeyine ilişkin demografik veriler	194
Tablo 13	Katılımcıların çalıştıkları departmana ve unvanına ilişkin demografik veriler	195
Tablo 14	Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği keşfedici faktör analizi	197
Tablo 15	Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği yapısal eşitlik analizi sonucu faktör yükleri	199
Tablo 16	Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği yapısal eşitlik analizi sonucu güvenilirlik değerleri	200
Tablo 17	Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği yapısal eşitlik analizi sonucu ayırışım geçerliliği	201

Tablo 18	Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği yapısal eşitlik analizi sonucu çoklu doğrusallık değerlendirmesi	202
Tablo 19	Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi bulguları	203
Tablo 20	Katılımcıların cinsiyet, yaş, deneyim, eğitim düzeyine ilişkin demografik veriler	205
Tablo 21	Katılımcıların çalıştıkları departmana ve unvanına ilişkin demografik veriler	205
Tablo 22	Prososyal kural ihlali davranışı test tekrar güvenilirliği	207
Tablo 23	Prososyal kural ihlali davranışı, yapıcı sapma ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar kriter geçerliliği	208
Tablo 24	Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi bulguları	209
Tablo 25	Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği	210
Tablo 26	Katılımcıların demografik durumuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımı	218
Tablo 27	Ölçeklerin KMO, Barlett ve güvenilirlik test değerleri	220
Tablo 28	Prososyal motivasyon ölçeği faktör yükleri, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması	221
Tablo 29	Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği döndürülmüş faktör yükleri, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalamaları	222
Tablo 30	Genel risk alma eğilimi ölçeği faktör yükleri, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması	223
Tablo 31	İşin özellikleri ölçeği döndürülmüş faktör yükleri, açıklanan varyans oranları ve faktör ortalamaları	224
Tablo 32	Kısa örgüt iklimi ölçeği faktör yükleri, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması	225
Tablo 33	Proaktif kişilik ölçeği faktör yükleri, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması	226
Tablo 34	Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri dağılımı	227
Tablo 35	Uyum indekslerine ilişkin mükemmel ve kabul edilebilir uyum ölçütleri	229

Tablo 36	Prososyal kural ihlali davranışı, prososyal motivasyon, genel risk alma eğilimi, işin özellikleri, örgüt iklimi ve proaktif kişilik alt boyutlarına yönelik korelasyon analizi sonuçları	229
Tablo 37	Yapısal model geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları	232
Tablo 38	Ayrışım geçerliliği	233
Tablo 39	Yapısal modelin etkileri ve hipotez testleri	235



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Yıllara göre işgücünün sektörel dağılımı	6
Şekil 2	TÜİK 2. Çeyrek Nisan-Haziran 2022 yılı istihdamın sektörel dağılımı (%)	8
Şekil 3	Sosyal bilişsel teorinin faktörleri	47
Şekil 4	Planlanmış davranış teorisi	50
Şekil 5	Pozitif sapma, örgütsel vatandaşlık davranışı, ifşa etme ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişki ve farklılıklar özet tablosu	71
Şekil 6	Proaktif davranışların öncüllerinin ve sonuçlarına yönelik bütünleştirici bir model	106
Şekil 7	Özerk motivasyona ilişkin özet tablo	121
Şekil 8	Temel iş boyutları, kritik psikolojik durumlar ve iş başındaki sonuçları ilişkilendiren teorik model	132
Şekil 9	İşgörenlerin kural ihlali davranışında bulunmasına neden olan faktörlere ilişkin model önerisi	182
Şekil 10	Katılımcıların prososyal kural ihlali davranışı sergileme türlerine ilişkin model önerisi	183
Şekil 11	Katılımcıların prososyal kural ihlali davranışını sık sergilediği departmanların yüzdeler dağılımı	186
Şekil 12	Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	203
Şekil 13	Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	209
Şekil 14	Araştırma modeli	213
Şekil 15	Yapısal eşitlik modeli	234

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İşyeri davranışlarının incelenmesi aşamasında, olumlu sapma davranışlarının prososyal davranış türü olarak sınıflandırılıp sınıflandırılmayacağı önem taşımaktadır. Literatürde incelenen prososyal davranış türleri; örgütsel vatandaşlık davranışları, ifşa etme, kurumsal sosyal sorumluluk, yaratıcılık ve yeniliktir. Bu prososyal davranış türlerinin pozitif sapkın davranış temelinde değerlendirilmesinde; bireyin davranışının örgütsel normlardan farklılık göstermesi, davranışların gönüllülük esasına dayanması, onurlu niyetler içermesi özellikleri önem taşımaktadır (Appelbaum vd, 2007: 589). Brief ve Motowidlo (1986) göre, işgören davranışının, başkalarına fayda sağlamak amacıyla bireyin olağan iş sorumluluklarının ve gereksinimlerinin ötesine geçmeyi gerektirme durumu, "prososyal" kavramı ile değerlendirilmektedir. Prososyal teriminin kavramsallaştırmasında, davranışın nihai sonuca bakılmaksızın, bireyin davranışının başkalarına yardım etme girişimi üzerine odaklanılmıştır. Prososyal teriminin kavramsallaştırması aşamasında, yardım etme davranışında bulunan bireylerin, bu davranışları sergilerken örgütsel politikaları ihlal edebileceği veya yardım etme davranışının sadece diğer bireyler için değil işletmenin tamamı için geçerli olabilecek düzeyde kapsayıcı olabileceği düşüncesi dikkate alınmamıştır. Bu değerlendirmeler çerçevesinde Morrison (2006), bir işletmenin paydaşlarına olduğu kadar işletmenin kendisine de olumlu şekilde katkı sağlayabileceği düşüncesinden hareket ederek işlevsel bir kavram olan "prososyal kural ihlali davranışını" gündeme getirmiştir (Baskin vd. 2016: 73). Bununla birlikte pozitif psikolojinin kavramının ortaya çıkması, araştırmacıların kural ihlalleri arkasındaki prososyal motivasyonlara odaklanmaya başlaması, prososyal kural ihlali davranış kavramının öneminin artmasına yardımcı olmuştur (Chen vd. 2019: 1).

Literatürde, resmi kuralların ihlal edilmesi genellikle öfkeli veya çıkarıcı işgörenler ve işletmenin hedefleriyle özdeşleşmeyen işgörenler tarafından sergilenen sapkın davranışlar olarak görülmektedir (Morrison, 2006: 6). Bununla birlikte kural ihlali davranışı, sapkın davranışlar şemsiyesi altında incelenmektedir ve işgörenlerin kasıtlı olarak, resmi örgütsel kuralları ihlal etme kapsamında değerlendirilmektedir. Literatürdeki çalışmalarda işyerinde sapkın davranış, yanlış davranış ve üretkenlik karşıtı davranışların yıkıcı yönlerine odaklanılmış ve bu davranışların işletmeye yönelik olası zararları üzerinde durulmuştur.

Ancak işgörenlerin sapkın davranışları her zaman yıkıcı özellikler taşımamaktadır. Sapkın davranışlar yapıcı özellikler de taşıyabilmektedir (Asadullah vd. 2019: 4).

Kişiler arası yapıcı sapma davranışı, bireylere yardımcı olmak amacıyla yapılan ve örgütsel süreçleri daha iyi hale getirmek için yönetimin belirlediği düzenlemelere uymamayı içermektedir. Örgütsel yapıcı sapma ise, işletmeye yöneliktir. Buna göre örgütsel yapıcı sapma, işletmeye yardımcı olmayı amaçlayan yenilikçi davranışlar (örneğin; sorunların çözümü için yaratıcı çözümlerde bulunması) ve işletmeye yardımcı olmak için mevcut normları ihlale yönelik davranışlar (örneğin; müşterilerin yaşadıkları problemlerin çözülmesi için kuralların ihlal edilmesi) olarak ortaya çıkmaktadır (Bodankin ve Tziner, 2009: 550). Yapıcı yönde sapkın davranışı tanımlamak için Morrison (2006) “prososyal kural ihlali” terimini ortaya atmıştır. Prososyal kural ihlali terimi, “işgörenlerin işlerini etkili bir şekilde yapmasını engelleyebilecek yöndeki örgütsel kuralları ve politikaları kasıtlı olarak ihlal etmesi” anlamına gelmektedir. Yıkıcı ve olumsuz sonuçları olan diğer sapkın davranışlardan farklı olarak, prososyal kural ihlali davranışı verimlilik, iş birliği, dayanışma ve müşteriye elde tutmaya yarayan örgüt için olumlu etkileri olan yapıcı bir davranış biçimidir (Asadullah vd. 2019: 4). Prososyal kural ihlali davranışı işgörenin; işletmenin veya paydaşların refahını artırmak amacıyla politikaların, düzenlemelerin ve yasaların ihlal edebilmesi (esnetebilmesi) olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda prososyal kural ihlali davranışı, kural ihlalinin genellikle pozitif tarafına ve işgörenin inisiyatif alma yönüne vurgu yapan bir kavramdır (Morrison, 2006: 6).

Günümüzde ülkemizde turizmle ilgilenen firma sayısında artış bulunmaktadır. Turizm firmalarındaki bu artış rakip firmalar arasındaki rekabeti de beraberinde getirmiştir. Bu nedenle müşterilere verilen hizmette mükemmellik arayışı temel stratejilerden biri haline gelmiştir. Hizmet sektöründe hizmet sunumunda bulunan işgören, müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla müşterilere üstün hizmet sunumunda bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda, işgörenlerin müşteriler için “fazladan” hizmet sunumunda bulunduğu durumlarda kalitenin artırılacağı öne sürülmüştür (Limpanitgul vd. 2013: 23). Turizm ve otelcilik sektörel anlamda çeşitli özellikler içermektedir. Bu özellikler; kısa dağıtım kanallarının bulunması, standartların belirsizlik içerebilmesi, yüz yüze etkileşimin söz konusu olması, bilgi alışverişinin ve talepte dalgalanmaların bulunmasıdır. Tüm bu özellikler otellerde hizmet kalitesinin tanımlanmasını, sunumunu ve ölçümünü karmaşık hale getirmektedir. Otelcilik sektöründe hizmet talebi genellikle; giriş-çıkış saatleri veya tatil

sezonu gibi günün, haftanın veya yılın en yoğun dönemlerinde yaşanmaktadır. Bu yoğun dönemler, otellerde standart hizmet sunumunu zorlaştıran bir ortama neden olabilmektedir (Akbaba, 2006: 171). Hizmet kavramının doğası göz önüne alındığında, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler, bazen gerçek zamanlı müşteri taleplerini karşılamak ve yenilikçi davranabilmek için rutin kurallar ve prosedürlerden ayrılma ihtiyacı hissedebilmektedir. Martin vd. (2013) ve Morrison (2006) yaptıkları çalışmalarda işgörenlerin konaklama sektöründe misafire hizmet sunumu anlamında düzenlemede bulunabileceği, bazı işgörenlerin müşterilere yardımcı olmak için misafir hizmet yönergelerini ve hizmet operasyon prosedürlerini ihlal edebileceğini öne sürülmüştür. Morrison (2006) çalışmasında; yetkisiz iade, teslimat, hizmet verme davranışlarının da gözlemlenebileceği sonucuna ulaşılmıştır (Ghosh ve Sum, 2019: 2). Bu değerlendirmeler ışığında literatürde sapkın davranışlar altında değerlendirilen prososyal kural ihlali davranışının; kişisel menfaat içermeyen, bencil olmayan, yardımcı olmayı arzulayan olumlu tarafının vurgulanması ve işgörenleri bu davranışta bulunmaya yönlendirebilecek bireysel ve örgütsel faktörlerin belirlenmesi araştırmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Alan yazında Dahling vd. (2012) araştırmaları sonucunda geliştirdikleri “genel prososyal kural ihlali davranışı” ölçeğinde bağlamsal yapı üzerinde durulmadığı, genel anlamda müşteriye yardım, çalışma arkadaşına yardım ve verimlilik boyutları üzerinde durulduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte alan yazında sınırlı sayıda çalışma Liu ve Li (2015) yaptıkları, “Çin bağlamında yönetsel prososyal kural ihlali davranışı” çalışması ile prososyal kural ihlali davranışında kültürel yapının göz önünde bulundurulduğu tespit edilmiştir. Hofstede (1980-2001) ve Sargut (2001) yaptıkları çalışmalara göre, Türk kültürel yapısı kolektivist, güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınma özelliklerine sahiptir. Bu özelliklerin işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışında bulunma eğilimini şekillendireceği düşünülmektedir. Bu çerçevede Türk kültürel yapısının da şekillendirdiği bir ölçek ile işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışında bulunma eğilimini tespit etmek önem taşımaktadır. Prososyal kural ihlali davranışının öncüllerinin belirlenmesi ve bu öncüllerin prososyal kural ihlali davranışına olan etkilerinin ortaya çıkarılması bir başka önem taşıyan konudur. Çalışmada, örgüt içinde prososyal kural ihlalinin doğası gereği bencil olmayan yapısı vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, prososyal kural ihlali davranış biçimlerine ve güdüleyicilerine ışık tutmak, literatürdeki değerlendirmelerden yola çıkarak prososyal kural ihlali davranışına etkisi olduğu düşünülen bireysel ve örgütsel faktörlerin etkilerinin ne yönde olduğunu belirlemek ve var olabilecek etkilerin paydaşlara ve işletmeye olası

çıktılarını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Aynı zamanda çalışma çerçevesinde sapkın davranışın olumlu tarafını yansıtan prososyal kural ihlali davranışının kapsamının çizilmesine yönelik tavsiyelerde bulunulacaktır.

Otel işletmelerinde hizmet sunumu, müşteri memnuniyeti ve müşterilerle yüz yüze iletişimin önem taşıması “prososyal” kavramına yönelik eğilimin artmasına yol açabilmektedir. Prososyal örgütsel davranış, işgören tarafından rol gereği beklenen davranışın yerine getirilmesi sırasında etkileşimde bulunduğu müşteri, örgüt veya işletmenin refahını arttırmaya yönelik davranıştır. Prososyal davranışlar örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkı sağladığı için işlevsel özellikler taşımaktadır. Otel işletmesinde işgörenler; müşterinin memnuniyeti için gerekli önlemlerin alınması, müşteriye her konuda yardımcı olunmaya çalışılması, işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde yapılabilmesi için resmi kuralları ihlal edebilecek davranışlarda bulunabilmektedirler. Bununla birlikte işgörenler çalışma arkadaşına yardımcı olmak ve işletme çıkarlarına katkıda bulunabilecek davranışlarda bulunmak amacıyla da resmi kuralları esnetebilecek davranışlarda bulunabilme eğilimine girebilmektedirler (Brief ve Motowidlo, 1986: 711). Örgütsel kurallar ve standartların işgörenin çalışma arkadaşına yardımda bulunma davranışını engelleyebilme durumu; konaklama işletmelerinin doğası gereği çalışma arkadaşına yardımcı olmak için işgörenlerin prososyal kuralları ihlal etmeye yönlendirmektedir. Sapkın kural ihlali kavramı üzerine birçok çalışma olmasına rağmen, sapkın davranış ve prososyal kural ihlali kavramları farklı özellikler taşımaktadır (Shum vd. 2019: 100). Bu nedenle prososyal kural ihlali davranışı hakkında kapsamlı bilgiler edinilmesi gerekmektedir.

Graham (1986) prososyal kural ihlali davranışını destekleyen düşüncesi, işgörenler yapılması doğru olan şey olduğunu düşündüğü durumlarda kuralları ihlal edebilmesiyle benzeşmektedir. Graham (1986)'daki düşüncesi çerçevesinde, işgörenleri örgütsel politika ve prosedürlerin bir şekilde yanlış olabileceğini düşünmeleri durumunda, örgüt üyelerinin talimatlara ve beklentilere uygun olmayan davranışta bulunabilecekleri düşünülmektedir (Morrison, 2006: 8). Bitner vd. (1994) müşterilerle birebir iletişimde bulunan işgörenlerin, müşterilerden aldıkları geri bildirimlere göre davranışlarında değişiklikler olabilmektedir. Müşterilerle artan etkileşim ile birlikte işgörenler müşterilerin işletmeden beklentilerini daha iyi çözümleyebilmektedir. Bu nedenle müşterilere daha iyi hizmet verme çabasında olan işgörenler, işletmenin kurallarını ihlal etme konusunda ikilemede kalabilmektedir. İşgörenlerin kendilerini riske atarak paydaşlara yararlı olabilecek davranışlarda bulunmasına

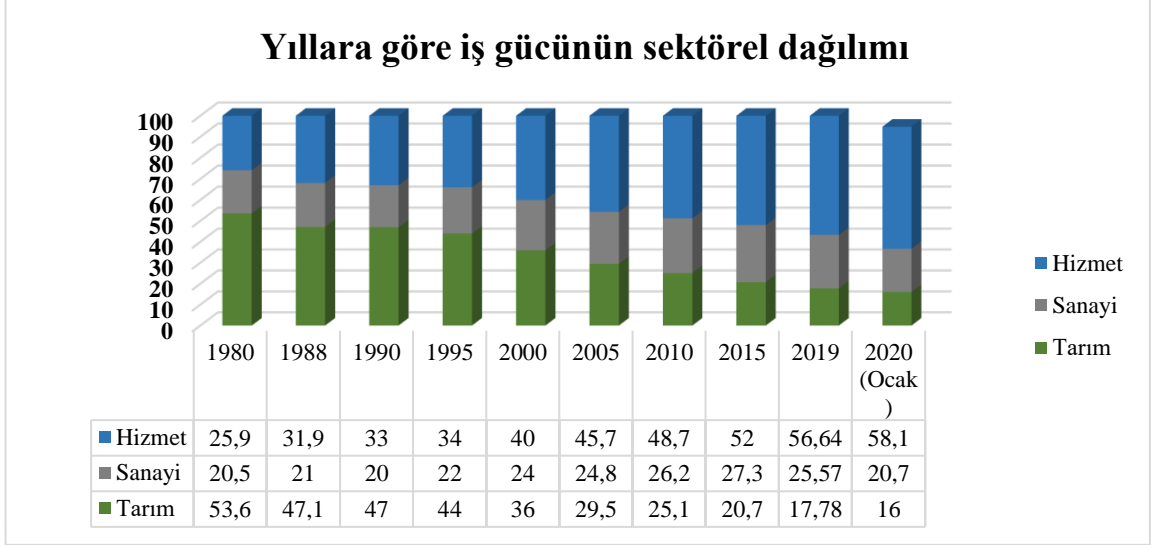
neden olan öncüllerin belirlenmesine yönelik çalışmaların kapsamının genişletilmesi bu nedenle önem taşımaktadır (Curtis, 2010: 4). Bu nedenle prososyal kural ihlali davranışı hakkında kapsamlı bilgiler edinilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmelerle otel işletmelerinde işletmeye maliyet yaratabileceği gibi, işletmenin itibarına da katkısı bulunabilecek prososyal kural ihlali davranışlarının; doğası, nedenleri ve etkilerini belirlemek önem taşımaktadır.

Bu çalışmayla alan yazındaki araştırmalarda bir model kapsamında değerlendirilen, prososyal kuralları ihlal eden davranışları açıklamaya yönelik değerlendirmelerin sınırlarının neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır. Prososyal kural ihlali davranışı işgörenin sapma davranışının olumlu tarafını temsil etmesine rağmen ulusal literatürde kapsamlı bir incelemeye tabi tutulmamıştır. Ulusal literatürdeki var olan bu eksikliğin giderilmesiyle, kural ihlali davranışının tartışılan yönünün aydınlatılmaya çalışılmasıyla ve modele prososyal kural ihlali davranışının öncülü olabilecek farklı değişkenler dahil edilerek konunun kapsamının genişletilmesiyle alan yazına katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

Araştırma konu açısından otel işletmelerinde prososyal kural ihlali davranışının öncüllerinin belirlenmesi ile sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda prososyal kural ihlali davranışının öncülleri çerçevesinde (risk alma eğilimi, işin özellikleri, proaktif kişilik, prososyal motivasyon ve örgüt iklimi) kavramları üzerinde durulacaktır. Araştırma aynı zamanda örneklem açısından sınırlılık içermektedir. Çalışmada Türkiye'nin tek bir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışmakta olan işgörender dahil edildiği için sınırlılık bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini otel işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır.

1.1. Türkiye’de Çalışma Hayatı ve Turizm

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak tüm dünyada sosyo-ekonomik yapılar ve iş gücü piyasası değişim geçirmiştir. Değişimler iki önemli boyutta kendisini göstermiştir. Bunlardan ilki olan sektörel değişimler, sanayinin ülkeler arasında kayması, hizmet sektörünün ivme kazanması ve tarımın düşüşü olarak değerlendirilebilir. Tarımın azalması ve hizmet sektörünün ivme kazanması Türkiye’yi de önemli şekilde etkilemiştir (Sunar, 2020: 34). Aşağıdaki tabloda Türkiye’nin yıllara göre iş gücünün sektörel dağılımındaki değişim verilmiştir.



Şekil 1. Yıllara göre iş gücünün sektörel dağılımı

Kaynak: Sunar, L. (2020). Türkiye’de mesleki itibar: Dönüşen çalışma hayatı ve mesleklerin sosyal konumu, Journal of Economy Culture and Society, Supp(1), 34. TÜİK, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Ocak-2020> 33785.

Şekil 1’de TÜİK verilerine göre, 1980 yılından itibaren hizmet sektörünün iş gücü dağılımı içerisindeki payı her geçen yıl artış göstermiş ve 2020 yılında toplam iş gücü içerisinde %58,1’lik bir orana sahip olmuştur. Bununla birlikte sanayi devriminin etkilerinin geç hissedildiği ülkemizde sanayi sektörünün iş gücü içerisindeki dağılımı hizmet sektörü kadar yüksek olarak bir artış eğilimi göstermemesine rağmen 2019 yılına kadar artan bir ivme göstermiştir. Tarım sektörü ise, her geçen yıl biraz daha azalarak 2020 yılı verilerine göre toplam iş gücü içerisinde %16’lık bir paya sahip olmuştur. Buna göre, Türkiye’nin 2021-2022 yıllarında istihdamın sektörel dağılımı verilmiştir. Türkiye’nin sektörel dağılımı karma özellik göstermektedir. Ülkemizde tarım sektörü benzer ülkelerle karşılaştırıldığında nispeten fazlayken; diğer taraftan hizmet sektörü önemli bir artış göstermiştir. Karma yapı çalışma hayatının algılanma biçimine ve mesleklerin sosyal konumlarına da yansımıştır. Eski itibarlı meslekler varlıklarını devam ettirmekle birlikte yeni iş alanları ve meslekler ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak Türkiye’nin istihdam yapısı gelişmiş ülkelere benzeme eğilimine girmiştir (Sunar, 2020: 35).

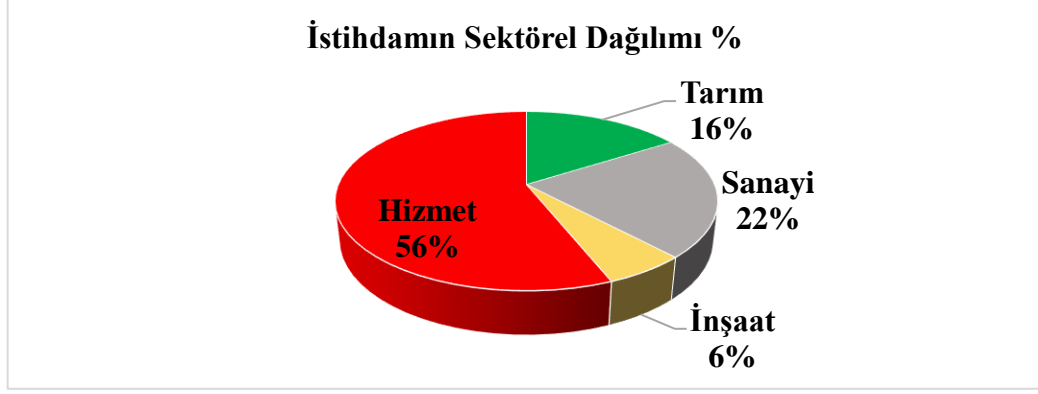
Tablo 1

İstihdamın sektörel dağılımı 15+ yaş (bin kişi), Ağustos 2021- Nisan-Haziran 2022

	Ağustos 2021 Toplam	Nisan-Haziran 2022 Toplam
Toplam	28.706	30.775
Tarım	4.947	4.930
Sanayi	6.172	6.759
İnşaat	1.808	1.811
Hizmet	15.779	17.275

Kaynak: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Agustos-2020-33792#:~:text=%C4%B0%C5%9Fg%C3%BCc%C3%BC%202020%20y%C4%B1%C4%B1%20A%C4%9Fustos%20d%C3%B6neminde,%50%2C6%20olarak%20ger%C3%A7ekl e%C5%9Fti,,> [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Agustos-2021-37490,](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Agustos-2021-37490) [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-II.-Ceyrek:-Nisan-Haziran-2022-45652.](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-II.-Ceyrek:-Nisan-Haziran-2022-45652)

Tablo 1'e göre, tarımda istihdam azalırken; sanayi, inşaat ve hizmet sektörlerinde istihdam artmıştır. Bununla birlikte istihdamın büyük bir bölümünü hizmet sektörü oluşturmaktadır. Endüstri 4.0 ile birlikte yeni üretim teknolojilerinin kullanılmaya başlanması sanayi alanında insan gücüne olan ihtiyacı azaltmış, zihinsel emeğe olan ihtiyacı ise artırmıştır. Bu durum gelişmiş ülkelerde hizmet sektörünün istihdamdaki oranının artmasının çift taraflı sebebinin oluşturmaktadır (Sunar, 2020: 34-35). TÜİK son verilerine göre hizmet sektörünün istihdam oranındaki artışı devam etme eğilimindedir. Aşağıdaki tabloda TÜİK 2. Çeyrek Nisan-Haziran 2022 yılı istihdamın sektörel dağılım (%) verileri ve hizmet sektörünün diğer sektörlerle göre durumu değerlendirilmiştir.



Şekil 2. TÜİK 2. Çeyrek Nisan-Haziran 2022 yılı istihdamın sektörel dağılımı (%)

Kaynak: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-II.-Ceyrek:-Nisan-Haziran-2022-45652>, Erişim: 28.12.2022.

Şekil 2’de TÜİK Nisan-Haziran 2022 ayları verilerine göre, Nisan-Haziran 2022 aylarında istihdam edilenlerin sayısı bir önceki aya göre tarım sektöründe 113 bin kişi, sanayi sektöründe 217 bin kişi, inşaat sektöründe 42 bin kişi artarken, hizmet sektöründe 393 bin kişi artmıştır. Nisan-Haziran 2022 aylarında istihdam edilenlerin %16’sı tarım, %22’si sanayi, %5,9’u inşaat, %56,1’i ise hizmet sektöründe yer almıştır. Sektörel yapıların farklılaşması, mesleki yapılarda da farklılaşmaya sebep olmuştur. Hizmet sektörünün ivme kazanması yeni ve farklı mesleklerin ortaya çıkmasına ve eskilerin niteliğinin değişmesine neden olmuştur. Küresel ticaretteki artış ve etkileşim, ileri seviyede hizmet kalitesi anlayışı sonucunda, hizmet sektöründe vasıflı iş gücü gerektiren ticaret, ulaştırma ve haberleşme, mali kurumlar ve sigortacılık, yardımcı iş hizmetleri ve sosyal hizmetler alanlarında işgören sayısında önemli artış meydana gelmiştir (Sunar, 2020: 39). Turizm sektörü, hizmet sektörü içerisinde yer almaktadır ve turizm sektöründe hizmet önemli bir yere sahiptir. Turizm sektöründe hizmet ise, ancak insanlar tarafından sunulmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinde iş gücü etkinliği önem kazanmıştır. Her ne kadar turizm sektöründe teknolojik yenilikler uygulansa da, günümüzde hala işlerin büyük bölümü insanlar tarafından yapılmaktadır. Turizm, emek yoğun bir sektör olduğu için istihdam sağlamada diğer sektörlerle karşılaştırıldığında daha etkilidir. Diğer sektörlerle karşılaştırıldığında Turizm sektöründe makineleşmenin sınırlı olması, sektördeki istihdam yoğunluğunu artırmaktadır. Emek yoğun faaliyetlerin yoğun olması nedeniyle turistik tüketim harcamaları yüksek düzeyde doğrudan istihdam yaratmaktadır (Yıldız, 2011: 61).

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren turizm sektörü Dünyada en hızlı gelişen sektörlerden biri haline gelmiştir. Turizm sektörü diğer birçok endüstri dalı gibi bölgesel ve ulusal kalkınmada önemli bir yer tutmaktadır (Çımat ve Bahar, 2003: 2). Turizm birçok ülke için oldukça büyük ve önemli bir sektördür. WWTC (World Travel & Tourism Council) (2011) verilerine göre turizm Dünya’da GSYİH’sının %9’undan fazlasına katkıda bulunmakta ve dünya genelinde istihdamın %10’unu temsil etmektedir (Limpanitgul vd. 2013: 23). WWTC ekonomik etki raporuna göre, salgın öncesinde, Seyahat ve Turizm (doğrudan, dolaylı ve uyarılmış etkileri dahil) dünya genelinde yaratılan tüm yeni işlerin 4'te 1'ini, tüm işlerin %10,6'sını (334 milyon) ve küresel GSYİH'nın (ABD) %10,4'ünü (9,2 trilyon dolar) oluşturmuştur (<https://wttc.org/Research/Economic-Impact>, 2021). WTTC en son yıllık araştırma sonuçlarına göre (<https://wttc.org/Research/Economic-Impact>, 2021);

- Seyahat ve Turizm sektörü, 2020'de yaklaşık 4,5 trilyon ABD doları kayıpla 4,7 trilyon ABD dolarına ulaştı ve GSYİH'ya katkısı 2019'a kıyasla %49,1'lik şaşırtıcı bir düşüş östermiştir; 2020'de küresel ekonominin %3,7'lik GSYİH düşüş gözlemlenmiştir.
- 2019'da Seyahat ve Turizm sektörü küresel GSYİH'ya %10,4 katkıda bulunmuş; 2019 yılında Seyahat ve Turizm sektöründeki hareketlilik, pandemi nedeniyle kısıtlamaların devam etmesi nedeniyle 2020'de %5,5'e düşmüştür.
- 2020'de, %18,5'lik bir düşüşü temsil eden 62 milyon kişi işini kaybetmiş ve 2019'daki 334 milyona istihdama kıyasla, Dünya genelinde sektör genelinde yalnızca 272 milyon kişi istihdam edilmiştir.
- Yurt içi ziyaretçi harcamaları %45 azalırken, uluslararası ziyaretçi harcamaları eşi benzeri görülmemiş oranda %69,4 azalmıştır.

Türkiye’de ekonomi politikalarının tartışılmaya başlandığı 1960’lı yıllar, turizmin öneminin de anlaşılmaya başlandığı yıllardır. Ancak belirlenen hedefler ve ulaşılan sonuçlara göre turizm yatırımlarına ayrılan pay 1980’li yıllara kadar toplam sabit sermaye yatırımlarının %0,7’sini geçememiştir. 1982 yılında yürürlüğe konan 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu turizm sektörünün, günümüzdeki seviyesine ulaşmasında belirleyici olmuştur. Türkiye’nin aktif dış turizmi özellikle 1980’lerden itibaren önemli ölçüde gelişme göstermeye başlamıştır. Bu durum ülke ekonomisine de önemli ölçüde katkı sağlayarak gelir kaynağı oluşmasına yardımcı olmuştur. Bununla birlikte Türkiye popüler bir turist çekim merkezi haline gelmiştir (Çımat ve Bahar, 2003: 2-3). Turizmin Türk ekonomisinde artan etkinliğinin bir sonucu olarak 1980’li yıllardan sonra; yabancı turist sayılarında, turizm

gelirlerinde ve turist başına yapılan harcamalarda artış olmuştur. Aşağıdaki tabloda yıllar itibariyle Türkiye'ye gelen toplam turist sayısı, turizm geliri ve turist başına harcama miktarı verilmiştir.

Tablo 2

Türkiye'ye gelen toplam turist sayısı, turizm geliri ve turist başına harcama miktarı

Yıllar	Toplam Turist Sayısı	Turizm Gelirleri (Milyar \$)	Turist Başına Harcama (\$)
1980	1.288.060	326.654	253.6
1985	2.614.924	1.482.000	566.7
1990	5.389.308	3.225.000	520.0
1995	7.726.886	4.957.000	912.0
2000	10.428.153	7.636.000	1.711.0
2005	21.124.886	20.322.100	3.394.6
2010	28.632.204	24.931.000	5.874.5
2015	36.244.632	31.464.800	5.698.3
2019	45.058.286	34.520.300	4.403.0
2020	11.200.892	8.145.561	919.571

(Kaynak: *TURSAB. (2022). Turist sayısı ve turizm.* <https://www.tursab.org.tr/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-geliri> Erişim: 28.12.2022).

Tablo 2'ye göre 1980 yılından itibaren turist sayısının artışına paralel olarak turizm gelirleri de artış göstermiştir. Turizm günümüzde ülkeye döviz girdisini artıran ve istihdam imkanı sağlayan bir yapıya sahip olmakla birlikte; ulusal ekonomiye katkıda bulunan, uluslararası kültürel ve toplumsal etkileşime katkı sağlayan, bütünleştirici etkisi olan dünya barışında önemli bir yere sahip olan bir sektördür. Türk ekonomisi için de vazgeçilmez bir yere sahip olan turizm; dış ticaret açığına, enflasyona ve işsizliğe çözüm arayan hükümetlerin oldukça önem verdiği bir konu haline gelmiştir (Çımat ve Bahar, 2003: 2). G20 ülkeleri seyahat ve turizm göstergelerine göre; Türkiye'de Seyahat & Turizmin GSYİH katkısı 2019'da 77,6 Milyar ABD dolarıyken; 2020'de 35,5 Milyar ABD doları olmuştur.

Seyahat & Turizmin GSYİH' nın 2019'da %11'ini; 2020'de %5'ini oluşturmuştur. Seyahat & Turizmin 2020'de toplam harcamadaki payı yurtiçinde 47,2 uluslararasıda 52,8'dir (<https://wtcc.org/>, 2021).

Planlı dönemlerde turizm sektörüne ilişkin alınan önlemlerin Beş Yıllık Kalkınma Planında yer bulması turizm sektörüne verilen değerin göstergesi konumundadır. 1963-1967 dönemlerini kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda Türkiye'de ödemeler dengesi açığını kapatmak için turizm faaliyetlerinin artırılması, doğal ve tarihi ülke kaynaklarından etkin şekilde yararlanılması ve tanıtım için faaliyetlerin artırılması temel ilkelerini gündemine almıştır. Turizmde ekonomik, sosyal ve kültürel işlevlerinden faydalanmak, turizm gelirlerini artırmak, turizm yatırımlarını özendirme, turistik yerlerin korunmasını sağlamak gibi pek çok faktör her kalkınma planında yer almıştır. 2014-2018 dönemlerinin kapsayan Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında, sağlık turizmi başta yer almak üzere, kongre turizmi, kış turizmi, kültür turizmi, helal turizm gibi alanlarda altyapı eksikliklerinin giderilmesi, pazarın çeşitlenmesi, müşteri profili takip edilerek tanıtım faaliyetlerinin geliştirilmesine odaklanılmıştır (Soyu vd. 2017: 445). 2019-2023 dönemlerini kapsayan On Birinci Kalkınma planında ise, Türkiye'nin güçlü olduğu istihdamın yoğun olduğu tekstil ve turizm sektörüne yönelik işgücü piyasası politikalarının üretilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur (On Birinci Kalkınma Planı, 2018: 76).

1.2. Prososyal Hizmet Davranışı ve Turizm

Bettencourt ve Brown (1997) yaptıkları çalışmada hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin, “müşterilerle ilgilenme ve işletmeyi dış çevreye karşı temsil etmeye yönelik isteklerinin var olduğunu” gözlemlemişlerdir. Hizmet sektöründeki işgörenlerin bu tür eğilimlerinin, vatandaşlık davranışını ortaya çıkardığı ifade edilebilir. Yaygın iş akışı, hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin çalışma arkadaşlarına ve müşterilere karşı yönlendirdiği olumlu davranışları temsil edebilecek olan prososyal hizmet davranışları üzerinde durmaktadır (Limpanitgul vd. 2013: 23). Prososyal hizmet davranışları hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin müşteriler ve çalışma arkadaşlarına yönelttiği olumlu davranışları temsil etmektedir. Prososyal hizmet davranışlarının; ekstra rol hizmet davranışı, rol tarafından belirlenen hizmet davranışları ve işgören iş birliği olmak üzere üç kategorisi bulunmaktadır. Ekstra rol hizmet davranışları resmi olarak düzenlenmiş iş sorumluluklarının ötesinde, müşteriye tatmin etme konusunda işgörenlerin isteğe bağlı davranışlarıdır. Rol

tarafından belirlenen hizmet davranışları, işgörenlerin müşterilere hizmet sunumunda bulunurken rol gereği beklenen davranışlarıdır ve bu davranışlar kurumsal belgelerle belirtildiği gibi işyeri normlarından ya da farklı görevlerden de türetilmektedir. İşgören iş birliği ise, hizmet sunumunda bulunan işgörenlerin işletmedeki çalışma arkadaşlarına yardımcı davranışlarıdır (Cheng ve Chen, 2017: 2670).

Bettencourt ve Brown, (1997) prososyal davranışını, işgörenlerin işletmeye ve diğer bireylere yönelik yardımsever davranışları olarak kavramsallaştırmışlardır. Prososyal davranışlar; görev tanımlı müşteri hizmetleri sunumu, müşteriye hizmet sunumunda ekstra rol davranışı ve iş birliği içermektedir. Literatürde konaklama alanında yapılan çalışmalarda, hizmet çalışanlarının prososyal davranışlarının, hizmet değerlendirmesi ve işletmenin uzun dönemli başarısı üzerinde önemli etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kim ve Qu, 2020: 645). Emek-yoğun olarak çalışan konaklama işletmeleri hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin tutumları, hizmet sunumunda tamamlayıcı ve kaliteyi belirleyici özellikler taşımaktadır. (akt. Alkış, 2008: 13). Bu kapsamda prososyal hizmet davranışlarının turizm ve konaklama işletmeleri için önemli etkileri bulunmaktadır (Tsaur vd. 2014: 130).

İşgörenlerin prososyal hizmet davranışları müşteri odaklı hizmet olarak kabul edilmekte ve hizmet sunumu üzerinde önemli etkiye sahip olmaktadır (Cheng ve Chen, 2017: 2668). Müşterilerin bakış açısına göre, hizmet sunumunda bulunan işgörenlerin prososyal davranışları hizmet sektöründe, müşteri odaklı hizmet olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede prososyal davranış, hizmet sunumunda bulunan işgörenler ve yöneticiler için kritik öneme sahiptir. Hizmet sunumunda bulunan işgörenlerin müşterilere yönelik tutumları ve davranışlarını yansıtan prososyal hizmet davranışı, müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmesinde ve müşteri memnuniyeti üzerinde etkiye sahip olabilmektedir. Bununla birlikte, hizmet sunumunda bulunan işgörenlerin davranışlarının müşteri algıları üzerinde hem kısa vadede (örneğin; beğeni ve algılanan kalite), hem de uzun vadede (örneğin; güven ve sadakat) üzerinde etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle hizmet sunumunda bulunan işgörenler, müşterilerin hizmet deneyimlerinde kritik rol üstlenmektedir (Lee vd. 2006: 251). Konaklama sektörü çalışanları, müşteri taleplerinin karşılanması aşamasında yalnızca temel kural ve yönergelere uygun davranışlarla sınırlı kalmamalı, işgören aynı zamanda müşterilerinin beklentilerinin üstünde kaliteli hizmet sunumunda bulunmalıdır (Cheng ve Chen, 2017: 2670). Müşterilerin hizmete yönelik değerlendirmeleri genellikle, hizmet

sunumunda bulunan işgören ile müşteri arasındaki kişilerarası ilişkilerden etkilenmektedir. Bu çerçevede Kore’de önde gelen bir dizi otel (örneğin; Shilla Hotel ve Westin Chosun Hotel) müşterilerden olumlu geri dönüşler alabilmek için hizmet sunumunda bulunan işgörenlerin davranışlarını şekillendirmek için çaba harcamaktadır (Lee vd. 2006: 252). Hizmet sunumu sürecinde prososyal hizmet davranışları sergileyerek müşterilere yardımcı olan ve müşteri ile temas halinde olan işgörenlerin, müşterilere karşı prososyal davranışlar sergilemeyenlerle karşılaştırıldığında daha iyi hissetmeleri olası sonuçlardandır. Müşterilerin, işgörelere olumlu sosyal davranışlarından yararlanmaları durumunda; müşterilerin hizmet sunumunda bulunan işletmeden daha memnun ayrılmaları beklenmektedir. Alan yazında yapılan çalışmalarda da prososyal hizmet davranışlarının, hizmet kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Tsaur vd. 2014: 132).

1.3. Kültür ve Kültürel Farklılıklar

Triandis (1972) ve Schein (1992) tarafından kültür, “aynı toplumda yaşayan bireylerin tarihi, dili, dini dahil olmak üzere ortak olarak inşa ettikleri çevre, paylaşılan düşünce yapısı, hissetme ve tepki verme şekli” olarak tanımlanmıştır. Hofstede (1980) ise kültürü “bir çevrede yaşayan bireylerin kolektif zihinsel programlaması” olarak tanımlamıştır. Hofstede kültürel değerlerin örgütsel davranış üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 265). Kültür, bireylerin toplumlarının üyeleri olarak sahip oldukları, düşündükleri ve yaptıkları her şeydir. Kültür; maddi nesnelere; fikirler, değerler ve tutumlar; ve normatif veya beklenen davranış kalıplarından oluşan bir bütündür. Edward ve Tylor (1871) kültürü, “bireyin toplumun bir üyesi olarak kazandığı bilgi, inanç, sanat, ahlaki değer, hukuk, gelenek ve diğer her türlü yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün” olarak tanımlamışlardır (Ferraro, 2021: 19). Kültür “toplumun üyeleri geçerli olan ve tartışılması gerekmeyen fikir ve davranış kalıpları” olarak tanımlanmaktadır. Kültür, herhangi bir grubun üyelerinin sosyal etkileşim nedeniyle geliştirdiği ve sürdürdüğü bir süreçtir. Grubun bir özelliğini temsil eden kültür, tek bir bireyi aşan genellikle bir ülkenin sınırları içinde ortaya çıkan bir yapıya sahiptir (Stanciu vd., 2017: 611).

Yirminci yüzyılın ilk yarısında sosyal antropoloji, modern ya da geleneksel tüm toplumlarda aynı temel sorunlarla karşı karşıya kaldığı inancını geliştirmiştir. Bununla birlikte, toplumlardaki temel sorunlara yönelik cevapların farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Amerikalı antropologlar Ruth Benedict (1887-1948) ve Margaret Mead (1901-

1978) toplumlardaki temel sorunların cevaplarının farklılık gösterdiğine yönelik düşünceleri bulunmaktadır. Sosyal bilimciler, kavramsal anlamda akıl yürütme ve saha deneyimleri ile birlikte yapılan istatistiksel çalışmalar yardımıyla tüm toplumlar için ortak olan sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır. 1954'te Amerikalı sosyologlar Alex Inkeles ve Daniel Levinson geniş kapsamlı çalışmaları sonucunda dünya çapındaki temel sorunların var olduğu ve sorunların var olduğu toplumlardaki işleyişi incelemiştir. Temel sorunlar (Hofstede vd. 2005: 29-30):

- Otorite ilişkisi,
- Benlik kavramı ve özellikleri;
 - Birey ve toplum arasındaki ilişki,
 - Bireyin erkeklik ve kadınlık olgusuna karşı yaklaşımı,
- Saldırganlığın kontrol edilmesi ve duyguların ifade edilmesi, çatışmalarla başa çıkma yöntemleri olarak sıralanabilir.

Geert Hofstede 1967-1973 yılları arasında 70'den fazla ülkeyi içine alan 116.000'den fazla IBM çalışanının işle ilgili değerleri hakkında puanlarından oluşan geniş bir veri tabanı analiz etmiştir. Çalışmaya ilk olarak 40 ülke katılmış ve daha sonra çalışma analizi 50 ülke ve 3 bölgeyi kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Geert Hofstede 2001'den 2009'a kadar yaptığı çalışmalarla 74 ülkeyi kapsayan sonuçlar ortaya koymuştur. 1967-1973 yılları arasında yapılan çalışmanın sonuçlarını destekleyen çalışmalar; 23 ülkedeki ticari havayolu pilotları ve öğrencileri, 14 ülkedeki kamu hizmetinde görev alan yöneticileri, 15 ülkedeki "üst sınıf müşterilere hitap eden" tüketicileri ve 19 ülkedeki "elitleri" içerecek şekilde geniş bir kapsamda yapılmıştır. Araştırmanın ilk sonuçları ve daha sonra araştırmaya yapılan yeni eklemelerle birlikte elde edilen sonuçlar, Hofstede'nin kültürel farklılaşma görüşünü destekleyecek şekilde araştırma sonuçlarında dört boyutlu bir model ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar; "güç mesafesi (PDI)", "bireysellik (IDV)", "erillik (MAS)" ve "belirsizlikten kaçınma (UAI)" olarak sıralanabilir (Hofstede, 2009: 1-2). Farklı ülkelerdeki IBM çalışanlarının değerlendirmeleri ardından sorulara verilen cevaplar ülkelerde ortak sorunların var olduğunu, ancak sorunların çözümlerinin ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Temel sorunlar (Hofstede vd. 2005: 30):

- Otoriteyle ilişkili olarak sosyal eşitsizlik,
- Birey ve grup arasındaki ilişki,

- Erkeklik ve kadınlık kavramları: erkek ya da kadın olarak doğmanın sosyal ve duygusal sonuçları,
- Saldırganlığın kontrolü ve duyguların ifadesi ile ilişkili olduğu tespit edilen belirsizlik ve belirsizlikle başa çıkma yöntemleridir.

Geert Hofstede yaptığı ampirik çalışmanın sonuçlarının Inkeles ve Levinson'un yaptığı çalışmanın sonuçlarını desteklediği gözlemlenmiştir. Inkeles ve Levinson tarafından tanımlanan dört temel sorun, Geert Hofstede'nin yaptığı ampirik çalışmalar sonucu elde edilen sonuçlar kültürlerin boyutlarını ortaya koymuştur. Kültürün boyutları; güç mesafesi, kolektivizme karşı bireycilik, kadınlığa karşı erkeklik ve belirsizlikten kaçınma olarak sıralanmıştır. (Hofstede vd. 2005: 30-31). Geert Hofstede Çinli işgörenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları ek bir uluslararası çalışmanın ardından modele beşinci bir boyut eklemiştir. Sonradan modele dahil edilen beşinci boyut Konfüçyüs dinamizmine dayanan “uzun dönemli uyum sağlama” (LTO) 23 ülkede gözlemlenmiştir. Hofstede'nin beş boyuttan oluşan kültürel farklılaşma modeli diğer ülkelerin kültürleri ve dini paradigmatlarıyla da ilişkilidir (Hofstede, 2009: 2).

Kültürel farklılaşmanın boyutları

Güç mesafesi, örgütler ve kurumların (aile gibi) daha az güçlü üyelerinin, gücün eşit olarak dağıtılmadığını kabul etme derecesi olarak tanımlanabilir. Güç mesafesi, bir toplumdaki eşitsizlik düzeyinin liderler kadar takipçiler tarafından da kabul edildiğini öne sürmektedir. Güç ve eşitsizlik bir toplumun temel gerçeklerindedir. Biraz uluslararası deneyime sahip olan herkes tarafından “bütün toplumların eşit olmadığı ancak bazılarının diğerlerinden daha az eşitsiz olduğu” bilinmektedir (Hofstede, 2009: 2). Yüksek güç mesafesi, sınıf ve kast sistemlerinin söz konusu olduğu, büyük güç ve servet eşitsizliğinin var olduğu bir toplumsal yapıyı tanımlamaktadır. Düşük güç mesafesine sahip toplum ise, eşitliğe ve fırsat eşitliğine önem vermektedir (Robbins ve Judge, 2019: 153).

Bireysellik (IDV) karşıtı olan kolektivizm, bireylerin gruplara entegre olma derecesini ifade etmektedir. Bireysellik, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu toplumlarda gözlemlenmektedir. Bireyselliğin hâkim olduğu toplumlarda herkesin kendisine ve aile yakınlarına bakması beklenmektedir. Kolektivist toplumlar ise, bireylerin doğuştan itibaren güçlü, birbirine bağlı gruplara, genellikle geniş ailelere (amcalar, teyzeler,

büyükanneler, büyükbabalar vb.) entegre olduğu ve sorgusuz sadakat karşılığında yakın çevresini korumaya devam ettiği toplumlar olarak ifade edilebilir (Hofstede, 2009: 2).

Erillik (MAS) karşıtı olan dişilik, cinsiyetler arasındaki rollerin dağılımını ifade etmektedir. IBM çalışmalarına göre, a) kadınların değerlerinin toplumlar arasında erkeklerin değerlerinden daha az farklılık göstermekte b) bir ülkeden diğer ülkeye erkeklerin değerleri çok iddialı ve rekabetçi özellikler göstererek kadınların değerlerinde farklılık gösterirken, diğer yandan erkeklerin değerleri mütevazı ve sevecen özellikler göstererek kadınların değerlerine benzerlik göstermektedir. İddialı tarafa “eril”, mütevazı ve şefkatli tarafa ise “dişil” adı verilmektedir. Dişil özelliğe sahip ülkelerdeki kadınlar erkeklerle aynı mütevazı, sevecen değerlere sahiptir. Eril özelliğe sahip toplumlarda kadınlar erkekler kadar olmasa da iddialı ve rekabetçi özelliğe sahiptirler. Bu nedenle bu toplumlarda erkek değerleri ile kadın değerleri arasında bir boşluk bulunmaktadır (Hofstede, 2009: 2). Erilliğin gözlemlendiği kültürlerde atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler ön plana çıkmakta; insana verilen değer ikinci planda kalmaktadır. Buna karşın dişil kültürlerde bireyler arası ilişkiler ve insana verilen önem ön plana çıkmakta, yaşamın genel niteliği önem kazanmaktadır (Sargut, 2001: 175).

Belirsizlikten kaçınma (UAI), bir toplumun belirsizliğe karşı toleransını ifade etmektedir. Bireyin gerçek arayışına referans olabilir. Sistemli olmayan durumlar, yeni, bilinmez, şaşırtıcı ve normalden farklı özellikler taşımaktadır. Belirsizlikten kaçınan kültürler katı yasalar ve kurallar, güvenlik önlemleri, felsefi ve dini olarak mutlak hakkaniyet inancına bağlı olarak belirsizlik durumlarının olasılığını en aza indirmeye çalışmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınan toplumlar “yalnız bir gerçek olabilir ve biz o gerçeğe sahibiz” düşüncesine sahip olmaktadır. Belirsizlikten kaçınan ülkelerdeki bireyler daha duygusaldırlar ve içlerinde bulunan gerginlik enerjisiyle motive olmaktadır. Belirsizliği kabul eden toplumlar, alışkın oldukları görüşlerden farklı görüşlere hoşgörülü, mümkün olduğunca daha az kurala sahip, felsefi ve dini anlamda göreceli bir yapıya sahiptirler. Belirsizliği kabul eden kültürdeki bireyler daha soğukkanlı ve düşüncelidirler. Belirsizliği kabul eden kültürdeki bireylerin çevreleri, bireylerin duygularını ifade etmelerini beklenmemektedir (Hofstede, 2009: 2). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, bireyler belirsiz durumlardan endişe duymakta ve belirsiz olan durumları azaltmak için kanunlar ve kontrol mekanizmalarını kullanmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumdaki bireyler ise, belirsizliği daha çabuk kabullenerek,

daha az kuralcı, daha fazla risk alabilen yapıya sahip olmaktadır (Robbins ve Judge, 2019: 153-155).

Uzun dönemli oryantasyon (LTO) ve kısa vadeli oryantasyon, modelin beşinci boyutunu oluşturmaktadır. Dünya çapında 23 ülkedeki öğrenciler arasından Çinli bilim adamları tarafından tasarlanan bir anket yardımıyla tanımlanmıştır. Uzun dönemli oryantasyon, gerçeğe bakılmaksızın erdeme odaklanmaktadır. Uzun dönemli oryantasyon ile ilişkili değerler; tutumluluk ve azimdir. Kısa dönemli oryantasyonla ilişkili değerler ise, geleneklere saygı gösterilmesi, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesidir (Hofstede, 2009: 3).

1.4. Türk Kültürünün Yapısı ve Kültürün Davranışlara Etkisi

Geert Hofstede'nin kültürel farklılıkları boyutlandığı tablolarda Türkiye farklı sıralamaya ve puanlara sahiptir. Erillik indeksine yönelik tabloda Türkiye 50 ülke arasında 32/33. sırada yer almaktadır. Erillik indeksi tablosunda en yüksek erillik özelliğine sahip toplum 95 puanla Japonya'dır. Türkiye'nin ise erillik puanı 45'tir. Güç mesafesi indeksine yönelik tabloda Türkiye 50 ülke arasında 18/19. sırada yer almaktadır. Güç mesafesi indeksi tablosunda en yüksek güç mesafesine sahip ülke 104 puanla Malezya'dır. Türkiye'nin ise güç mesafesi puanı 66'dır. Belirsizlikten kaçınma indeksine yönelik tabloda Türkiye 50 ülke arasında 16/17. sırada yer almaktadır. Belirsizlikten kaçınma indeksi tablosunda en yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan toplum 112 puanla Yunanistan'dır. Türkiye'nin ise belirsizlikten kaçınma puanı 85'tir. Bireysellik indeksine yönelik tabloda Türkiye 50 ülke arasında 28. sırada yer almaktadır. Bireysellik indeksi tablosunda en yüksek düzeyde bireyselliğe sahip toplum 91 puanla Amerika Birleşik Devletleri'dir. Türkiye'nin ise bireysellik puanı 37'dir (Hofstede, 2003: 5-9).

Hofstede'nin 1980-2001 yılları arasındaki ulusal kültür modeline göre Türkiye, kolektivist ve güç mesafesi yüksek boyutları ile tanımlanmaktadır. Türk işletmelerindeki örgütsel kültür eşitsiz/hiyerarşik, uyumlu, aile benzeri kolektivist ilişkilere sahip/klan özellikler göstermektedir. Hofstede'nin bu bulguları Türk toplumuna yönelik yapılmış olan daha önceki gözlemlerle tutarlıdır (Oney-Yazıcı vd., 2007: 524). Türk kültür sistemi güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranı yüksek olan ülkeler arasında yer alırken; Amerika Birleşik Devletleri'nin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranı düşüktür (Pellegrini ve Scandura, 2006: 265). Türk kültürü güç mesafesi yüksek ve belirsizlikten kaçınma

eğiliminin fazla olduğu ülkeler arasında yer almaktadır. Bu ülkelerde örgütler insan piramitleri olarak algılanmaktadır. Örgütte ve kurumlarda bireyler kime itaat edeceklerini bilmekte, biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya doğru işlemektedir. Türkiye ve Türkiye'nin içinde yer aldığı kümedeki diğer ülkelerde kültürün belirleyici etkisiyle belirsizliğe karşı toleransı azaltmış olan bireyler, önlerine çıkabilecek tehdit edici belirsizliği azaltmak için güç mesafesini artırma eğilimi göstermektedirler (Sargut, 2001: 183).

Sosyolog Bourdieu (1977) kültürün bireysel davranışı nasıl belirlediğini tanımlarken, Kültür-Eğilimler Uygulamaları arasındaki ilişkiyi açıklamak için “Uygulama Kuramı”nı ortaya koymuştur. Kültür spesifik olarak, bir toplumda yerleşik ve yaygın olarak paylaşılan inançları, alışkanlıkları ve değerleri içeren eğilimleri belirlemektedir. Eğilimler de bireylerin gündelik yaşamdaki davranışlarındaki uygulamaları etkilemektedir. Bourdieu'nun teorisine göre, farklı kültürel geçmişlerden gelen insanların aynı deneyimi belirgin şekilde farklı perspektiflerden değerlendirmesi beklenen bir durumdur. Değerlendirme sonuçları da belirginlik açısından farklılık gösterebilmektedir. Hizmet sektörü kapsamında müşteri değerlendirmeleri ve yorumları evrensel olabilirken; diğer sektörlerdeki değerlendirmeler doğası gereği daha kültüre özgü özellikler taşımaktadır (Torres vd. 2014: 257).

Trompenaars ve Hampden (1998) yaptıkları çalışmada, diğer ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye'nin yüksek seviyede hiyerarşiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Türk örgütleri aile tipi örgütler olarak tanımlanmıştır (Oney-Yazıcı vd., 2007: 525). Türk kültürü ortaklaşa davranmayı (kolektivisteyi) önemseyen bir yapıya sahiptir. Kolektivizm sıkı toplumsal çevre olarak tanımlanabilmektedir. Kolektivist toplumlar kendi kümeleriyle karşılaştırıldığında diğerlerini ayrı tutma eğiliminde bulunmaktadır. Bireylerin içinde bulunduğu akraba grupları, klanlar ve örgütler diğerlerinde farklılaşmaktadır. Kolektivist kültürlerde grup üyeleri birbirini kollamakta ve karşılığında sadakat beklemektedir. Kolektivist toplumlarda birey diğer grup üyelerine kendisini bağımlı hissetmekte, birey amaçlarını grubun amaçlarına uyumlamakta, birey için iç grupta ve diğer kişilerle ilişkide olmak akılcılıktan önde gelmektedir (Sargut, 2001: 185-187). Lam, Hui ve Law (1999) yaptıkları ampirik çalışma sonucunda, kolektivist toplumdaki (Hong Kong ve Japonya gibi) işgörenlerin, bireyci toplumdaki (Avustralya ve Amerika Birleşik Devletleri gibi) işgörelere göre, örgütsel vatandaşlık davranışlarını beklenen iş davranışlarının bir parçası olarak tanımlanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. İşgörenin

ekstra rol davranışlarının rol içi olarak algılanması, işgörenin bu tür davranışlarda bulunmasına neden olabilir (Limpanitgul vd. 2013: 24).



İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE/ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Çalışmanın ikinci bölümünde prososyal davranış, prososyal kural ihlali davranışı, risk alma eğilimi, proaktif kişilik, prososyal motivasyon, işin özellikleri ve örgüt iklimi değişkenlerinin kuramsal çerçevesi ve kavramsal yapısı verilecektir. Bununla birlikte ikinci bölümde her bir değişkenin özellikleri, önemi, değişkenlerle ilgili literatürde daha önce yapılmış çalışmalar ve değişkenlerin prososyal kural ihlali davranışı ile ilişkisi üzerinde durulacaktır.

2.1. Prososyal Davranış Kavramı ve Kapsamı

Bu başlık altında prososyal davranış kavramının tanımı ve kapsamı, teorik çerçevesi, özellikleri ve türleri üzerinde durulacaktır.

2.1.1 Prososyal Davranışın Kavramı

Genel anlamda diğer bireyler için eyleme geçmenin birçok yolu bulunmaktadır. Prososyal terimi de bir başkasının yararına olması amaçlanan her türlü davranışın uygulamaya konulması olarak kavramsallaştırılmaktadır (Dunfield, 2014: 1). Brief ve Motowidlo (1986) prososyal davranış tanımını, “başkalarına fayda sağlama işlevine sahip olan, örgütün işleyişi için önemli çıkarımları bulunan bir davranış yelpazesini” kapsayacak şekilde genişletmiştir (Brief ve Motowidlo, 1986: 711). Prososyal davranışlar; yardım etme, paylaşma, bağışta bulunma, teselli etme, iş birliği yapma ve gönüllü olma gibi kişisel çıkarları göz önünde tutmadan başkalarına fayda sağlama esasına dayalı bir iş birliği eylemleri kategorisidir. Bununla birlikte prososyal davranışlar, insan olmanın ne anlama geldiğini merkeze alan “kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, diğer bireylere de o şekilde davran” altın kuralı çerçevesinde şekillenen bir yapıya sahiptir (Snippe vd., 2017: 1).

Bireyin prososyal davranış beklentisi, davranışı yönlendirdiği kişi veya kişilere fayda sağlanması çerçevesinde oluşmaktadır. Bu tanım prososyal davranış eyleminin beklenen sonuçlarına vurgu yapmaktadır. Bu tanımlamanın yanı sıra daha kısıtlı tanımlamalarda bulunmaktadır. Buna göre prososyal davranış, “karşılığında maddi ve sosyal bir ödül beklentisi olmadan bireyin gönüllü olarak gerçekleştirdiği davranış” olarak

kavramsallaştırılmıştır. Bu tanım prososyal davranışın fedakârlık biçimini yansıtmaktadır. Örgütsel anlamda prososyal davranış üzerine çalışma yapan araştırmacılar tarafından ise prososyal davranış farklı şekilde tanımlanmıştır. Brief ve Motowidlo (1986) prososyal davranışı (Brief ve Motowidlo, 1986: 711):

- bir örgüt üyesi tarafından gerçekleştirilen,
- örgüt üyesinin çalışma ortamında, rolünü yerine getirmesi sırasında etkileşimde bulunduğu bir kişiye, gruba veya işletmeye yönelik,
- etkileşimde bulunduğu birey, grup veya işletmenin refahını artırma amacı taşıyan davranışlar olarak tanımlamıştır.

Bir davranışın eyleme geçirilmesi sonucunda grup üyelerine de olumlu şekilde yansımaları prososyal davranış olarak tanımlanmıştır. Prososyal davranışa katkıda bulunan en önemli duygulardan biri bireyin utanç hissidir. Utanç bireyin yalnızca kendi normlarına göre değil, aynı zamanda bireyin fikirlerinin birey için önemli olan kişilerin gözünde yanlış bir davranış yapmamış olmamasının verdiği histir (Bowles ve Gintis, 2002: 3). Aderman ve Berkowitz'e (1970) göre prososyal davranış (Brief ve Motowidlo, 1986: 719);

- bireyler örgütsel ortamda bir durumla karşılaştığı zaman, hangi davranışın doğru olduğunu hatırlaması,
- başkalarına nasıl yardımcı olunacağı konusunda örnek olunması,
- bireylerin prososyal davranma konusundaki engellerin kaldırılması ve
- prososyal davranış sonucunda geri bildirimde bulunulması çerçevesinde değerlendirilebilecek bir kapsama sahiptir.

Alan yazında yardımcı olma, paylaşma, gönüllü davranma ve iş birliği yapma gibi eylemler prososyal davranış biçimleri olarak değerlendirilmektedir. İş dışı ortamlarda yardımcı olma veya prososyal davranışlar 1960'ların başından bu zamana kadar sosyal psikolojide kapsamlı bir şekilde araştırılmış ve son zamanlarda örgütsel literatür bu tür düşünce ve eylemleri örgütsel bağlamda ele almaya başlamıştır. Brief ve Motowidlo (1986) prososyal örgütsel davranışı, örgüt üyeleri tarafından davranışın yönlendirildiği kişi, grup veya işletmeye fayda sağlama beklentisiyle gerçekleştirilen davranış olarak tanımlanmıştır. Prososyal örgütsel davranış örgütsel işleyiş için önemli çıkarımları bulunan ve başkalarına fayda sağlama niyetinin merkezi kavramını paylaşan geniş bir davranış yelpazesi oluşturmaktadır (Lee, 2001: 1030).

Literatürdeki araştırmalarda, herhangi bir ekonomik teşvik olmaksızın prososyal faaliyetlerde bulunan birçok işletmeye rastlanılmıştır. Var olan bu örnekler kurumsal eylemler için yalnızca kar maksimizasyonunu varsayan yaklaşımın sınırlı olduğunu göstermektedir. İşletmeler meşruiyetlerini korumak, sürdürülebilirlikleri sağlamak için kurumsal beklentilere uygun davranışlar sergilemekle birlikte prososyal davranışlarda da bulunmaktadır. Aynı kurumsal alanda faaliyette bulunan işletmelerin benzer kurumsal baskılara maruz kalması ve benzer prososyal uygulamaları benimsemesi beklenmektedir. Kurumsal yaklaşıma göre, prososyal davranışları açıklamada kurumsal çevrenin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Ekonomik, yasal sistemler veya coğrafi bölgeler gibi kurumsal bağlamlar kurumsal sosyal sorumluluk beklentileri ile ilişkilendirilerek hem ekonomik hem de ekonomik olmayan süreçleri ele almaktadır (Aaken vd., 2013: 353-354). Prososyal davranış, işletmeler için önemli çıkarımlar sağlayabilir. Katz (1964) örgütün etkili bir şekilde işleyişine devam etmesi için gerekli olan davranış kalıplarını modellerle açıklamaktadır. İlk model, örgüte katılmayı ve örgütte kalmayı temsil etmektedir. İkinci model, belirli performans standartlarını karşılama durumunu ve standartları aşmayı temsil etmektedir. Üçüncü model, bireyin belirlenen rol gerekliliğinin ötesinde davranışlar sergileme, çalışma arkadaşları ile iş birliği yapma, işletmeyi beklenmedik tehlikelerden korumak için gerektiğinde eyleme geçme, örgütü iyileştirmek için önerilerde bulunma, bilinçli olarak gelişimi isteme, yüksek düzeyde örgütsel sorumluluk için hazırlıklı olma ve dış paydaşlara örgüt hakkında olumlu bilgilendirmede bulunma gibi davranışları içermektedir. Üçüncü model diğer modellere göre farklılık göstermektedir. Bunun nedeni, örgütsel anlamda hayatta kalabilmek için son modelin hayati öneme sahip olmasıdır. Bununla birlikte son modeldeki davranışlar, bireyin resmi işi ve rol gereksinimleri içerisinde yer almamaktadır. Son model, prososyal davranış biçimini temsil etmektedir. Bu kapsamda prososyal davranış, bireyin işletmenin çıkarlarına destek olabilmesi için gönüllü olarak hareket edebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986: 710).

2.1.2. Prososyal Davranışın Teorik Çerçevesi

Rol performansının belirli yönlerinin doğası gereği prososyal bir yapıya sahip olduğu, bireylerin vatandaşlık davranışında bulunmasının nedenini açıklamak için en sık kullanılan teoriler arasında (örneğin; sosyal değişim teorisi ve prososyal davranış teorisi) yer almaktadır (Dierdorff vd., 2012: 577). Prososyal davranışlar genel anlamda dört teori

çerçevesinde şekillenmektedir. Prososyal davranışların dayanak noktasını; Sosyal mübadele, karşılıklılık, sosyal adalet ve eşitlik, sosyal sorumluluk normu teorileri oluşturmaktadır.

Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi (Coghlan)

Yaşamın her alanında; gruplarda, iletişim ağlarında, örgütlerde ve kurumlarda çeşitli özelliklere sahip kişilerle farklı şekillerde sosyal değişimde bulunmaktayız. Georga Homes (1961), Petere Balu (1964) ve Richard Emerson (162-1972) yaptıkları çalışmalarda mübadele teorisinin, sosyal etkileşim ve sosyal yapı üzerinde etkileri bulunduğunu tespit etmişlerdir (Cook vd. 2013: 61). Bununla birlikte, tüm sosyal mübadele teorileri sosyal yaşamı iki veya daha fazla kişi arasındaki ardışık işlem olarak değerlendirmektedir. Mübadele, kaynakların karşılıklılık süreciyle değiş-tokuşuna dayanmaktadır. Bu durumda bir taraf diğer tarafın iyi veya kimi zaman kötü davranışlarını geri ödeme eğiliminde bulunabilir. Bu mübadelenin kalitesi aktör ve hedef kişi arasındaki ilişkiden etkilenmektedir (Cropanzano vd., 2017: 1).

Homas (1961) sosyal değişimi en az iki taraf arasında somut ya da soyut, az veya çok ödüllendirici ya da maliyetli faaliyet alışverişi olarak tanımlamıştır. Maliyet ilgili kişiler tarafından kaçırılan alternatif faaliyetler veya fırsatlar olarak değerlendirilmektedir. Davranış ister dış çevre tarafından gerçekleştirilsin ister diğer bireyler tarafından ortaya çıkarılsın sonucun bir işlevidir. Homas A'nın davranışının (A ve B kişileri arasındaki iki taraflı ilişkide) B'nin davranışını nasıl güçlendirdiğini ortaya koymuş, sosyal davranış ve sosyal etkileşim tarafından ortaya çıkan sosyal örgüt biçimlerini açıklamıştır. Homas'ın ilk odak noktası zaman içinde karşılıklılığı pekiştirme sosyal sürecin bir sonucu olarak ortaya çıkan sosyal davranıştır. İlişkiler, pekiştirmenin başarısız olması veya ilgili ödül ve maliyetler arasında eşitlik olmaması nedeniyle sona erebilir (Cook vd., 2013: 62).

Blau'ya (1964) göre sosyal mübadele “bir kişinin diğer bir kişiye iyilik yapmasını içeren ve gelecekte bu davranışın geri dönüşüyle ilgili genel bir beklenti olmasına karşın, davranışın doğasının önceden belli olmaması durumudur”. Aynı zamanda Blau (1964) sosyal mübadeleyi, “diğer bireylerden beklenen ve tipik olarak bireylerin kazanımları tarafından motive olunan bireylerin gönüllü eylemleri” olarak tanımlamıştır (Cook vd., 2013: 63). Sosyal mübadelenin farklı çeşitleri bulunmasına rağmen, çağdaş örgütsel davranış modellerinin çoğunda ortak özelliklerin olduğu yapı kullanılmaktadır. Buna göre, örgütsel davranış kapsamında sosyal mübadele; bir aktörün karşısındaki hedef bireye yönelik ilk

davranışı, hedef bireyin davranışa karşılık tepkileri (tutum veya davranış) ve ilişki oluşumu olarak ortaya çıkmaktadır. Sosyal mübadele süreci bir örgütteki aktörün (amir veya çalışma arkadaşının), hedef bireye olumlu veya olumsuz davranışıyla başlamaktadır. Mübadele sürecini başlatan olumlu eylemler, kurumsal destek ve adaletin sağlanması gibi faaliyetleri içerirken; olumsuz eylemler ise, istismarcı denetim, kabalık ve zorbalık içermektedir. Mübadele sürecini başlatan eyleme cevap olarak birey, iyi veya kötü davranışıyla karşılık vermektedir. Sosyal mübadele teorisi süreci başlatan olumlu eylemlere bireyin tepki olarak, aynı şekilde yanıt verme eğiliminde bulunulacağı öne sürülmüştür (Cropanzano vd., 2017: 2).

Sosyal mübadele teorisindeki etkileşimler genellikle birbirine bağlı ve başka bir kişinin eylemlerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Sosyal mübadele teorisi yalnızca belirli koşullar altında gerçekleşmesine rağmen, birbirine bağlı olarak gerçekleşen durumların yüksek kaliteli ilişkiler oluşturma potansiyeli bulunmaktadır. Sosyal mübadele teorisinin açıklayıcı değeri; sosyal güç, ilişki ağları, kurum bağımsızlığı, örgütsel adalet, psikolojik sözleşmeleri ve liderlik gibi çeşitli alanlarda hissedilmiştir. (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874-875). Bununla birlikte araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda birçok davranışsal tepki Sosyal mübadele teorisiyle ilişkilendirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlamsal performans, ekstra rol davranışı, yapıcı sapma ve prososyal örgütsel davranış sosyal mübadele merceği altında incelenmiştir (Cropanzano vd. 2017: 6).

Karşılıklı Norm Teorisi

Karşılıklı norm teorisinde evrensel anlamda karşılıklı normun birbiriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Buna göre, bireyler kendilerine yardımcı olan bireylere yardım etmeli ve bireyler kendilerine yardım eden bireylere zarar vermemelidir. Genel olarak Karşılıklılık normu, değerler sisteminde bulunan ve özellikle ahlaki kodlarla ilişkili olan “temel bileşenlerden” biri olarak değerlendirilebilir. Karşılıklılık normu, koşulsuz olarak gerçekleşmemektedir. Karşılıklılık normu, diğer bireylerden sağlanan faydalara karşılık olarak, bireysel yükümlülükler katlanması gerektiği üzerinde durmaktadır. Bununla birlikte faydaya karşılık ödenecek olan yükümlülükler, alınan faydanın emsal değerine bağlı olmaktadır. Faydanın değeri; yardım edildiği zaman yardım alanın ihtiyacının yoğunluğuna, yardımda bulunan kaynaklara ve yardımın niteliğine bağlıdır. Bu nedenle karşılıklılık normunun dayattığı yükümlülükler toplumdaki bireylerin statülerine göre farklılık

gösterebilir (Gouldner, 1960: 171). Karşılıklı norm teorisi, bireylerin kendilerine yardımcı olan bireylere yardımla karşılık verecekleri üzerinde durmaktadır (Mert, 2010: 124). İşgörenlerin sosyal değişim ve karşılıklı norm kuramlarına göre prososyal davranış göstermelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlar; çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kurma isteği, işletmesinden ve uygulamalardan memnun olma durumu ve prososyal davranışı içtenlikle, karşılıksız iyilik yapma amacını hayat ilkesi olarak benimsemek olarak sıralanabilir (Esendemir, 2019: 37).

Sosyal Adalet ve Eşitlik Teorisi

Toplumdaki bireylerin birçoğu sosyal adaleti teşvik etmeye çalışmaktadır. Aynı zamanda tarihsel açıdan toplumlar sosyal çevre ve ticari ilişkilerde “sosyal adalet, kar, adalet ve eşitlik” kavramlarının ne anlam ifade ettiğine yönelik farklı görüşlere sahiptir. Örneğin; ahlaki yönelimi fazla olan bireyler “insanların kardeşliğini” ve “evrensel sosyal adaleti” savunurken; diğerleri Tanrı’nın seçilmiş halkının dünyanın tüm nimetlerini hak ettiğini düşünmektedir. Genel anlamda ise tüm bireyler adaleti, kişinin kendisine hizmet eden bir durum olarak tanımlama eğilimi içerisinde bulunmaktadır (Hatfield vd., 2011: 4-5). Sosyal adalet ilkeleri toplumun temel kurumlarında hakların ve görevlerin belirlenmesini sağlamakla birlikte, sosyal iş birliğinin faydaları ve yükümlülüklerini tanımlamaktadır. Sosyal adalette, bireyler diğer bireylerin de aynı adalet ilkelerini kabul ettiğini bilmekte, temel sosyal kurumlarda adalet ilkelerini yerine getirmektedir (Rawls, 1999: 4). Sosyal adalet toplumun değer verdiklerinin adil bir şekilde paylaşılmasıyla toplumun daha mutlu olacağını, bu duruma toplumda nadiren ulaşıldığını; adaletsizliğin “toplumun yararına olmayan eşitsizlik” olduğunu iddia etmektedir. Ulusal düzeyde sosyal adalet, eşitlikçi sonuçlara odaklanmaktadır (Alexander, 2012: 876).

Araştırmacılar eşitlik teorisinde çeşitli sorulara odaklanmaktadır. Bunlar (Hatfield vd., 2011: 7-8):

- Kar ve adaletle odaklanan insanlar arasında kişilik farklılıkları bulunmakta mıdır? Yöneticilerin ve işgörenlerin çalışma ortamında adalet algıları ne kadar önem taşır?
- Çalışma ortamında adaletsizlik ne kadar sıkıntıya sebep olmaktadır?
- Yöneticiler ve işgörenler var olan eşitsizliği haklı çıkarmaya mı odaklanmaktadır?

- Yöneticiler ve işgörenler var olan eşitsizliği gerçek eşitliği sağlama, yanlış yapanları cezalandırarak eşitliği düzeltme konusuna ne kadar ilgi duymaktadır? olarak sıralanmıştır.

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar sonucu hem erkek hem de kadınların karlı ve adil ilişkilerde kendilerini daha rahat hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin yaptıkları işler sonucu kazanç elde etmeleri, statü, para ve hizmetlerden hak ettiklerini almaları mutlu hissetmelerini sağlamaktadır. Bununla birlikte, bireylerin hak ettiklerinden fazlasını almaları “utanç, suçluluk, huzursuzluk” hissetmelerine; hak ettiklerinden daha azını almaları “kızgınlık, küskünlük” hissetmelerine neden olmaktadır. Aynı zamanda yapılan araştırmalarla bireyler, grup görevlerinde bencilce davranan üçüncü şahısları cezalandırmanın önemli bedellerine katılmaya istekli olmaktadır (Hatfield vd., 2011: 7-8). Eşitlik teorisi, bireyin sosyal değişimlerinde adalet ve eşitlik arayışını tanımlamaktadır. Bireyler mübadeleden aldıkları sonuçlar ve mübadeleye getirdikleri girdiler oranını değerlendirerek diğer bireylerle ilişkilerinin veya mübadelelerinin adaletini değerlendirmektedir. Bireyler, mübadeleye katılanların ilişkiden görece eşit sonuçlar aldığını algıladıklarında adil bir ilişki olduğuna inanmaktadır (Glass ve Wood, 1996: 1191). Eşitlik teorisinde girdiler, ödül almayı bekleyen bir bireyin gösterdiği çaba olarak kabul edilmekte ve sonuçlar girdilere göre kazanılan değerlerle ilişkilendirilmektedir (Alexander, 2012: 877).

Sosyal Sorumluluk Normu Teorisi

Berkowitz ve Daniels (1974) sosyal sorumluluğu, “bireyin kendisine bağlı bulunanlara yardımcı olması gerektiğini öngören, kültürel norm yapısına sahip, özgecil bir davranış” olarak tanımlamaktadır (Bowersox, 1981: 493). Sosyal sorumluluğun teorik temeli kişiler arası bir etkileşimin olmadığı durumlarda, bireyin yabancı bir kişiye yardım etmesidir. Bu çerçevede kişiler arasında bağlılık ilişkisi ortaya çıkmaktadır. (Esmer, 2017: 79). Berkowitz ve Daniels (1974) sosyal sorumluluk tanımında da üzerinde durulduğu üzere, sosyal sorumluluk bireyin, bağlı bulunduğu bireylere yardımcı olmasıdır. Teorik çerçeve kapsamında toplum içinde bireyler yardıma ihtiyacı olan bireylere karşı özgeci davranışlarda bulunma eğilimine girmektedir (Esendemir, 2019: 37).

2.1.3. Prososyal Davranışın Öncülleri, Özellikleri ve Sınıflandırılması

Bireyin gerek çalışma arkadaşına yardımcı olabilecek davranışlarda bulunmasına, gerekse de örgütsel refahı artırmaya yönelik prososyal davranışlar sergilemesine neden olan bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler bulunmaktadır. Bununla birlikte prososyal davranışlar olumlu sonuçlara yol açabilecek çeşitli özellikleri bulunan bir kavramdır. Bu çerçevede prososyal davranışlarının sınıflandırılması önem taşımaktadır.

Prososyal Davranışın Öncülleri

Prososyal davranış bireysel ve durumsal öncüller etrafında şekillenmektedir. Bireylerin biyolojik anlamda prososyal davranmaya yatkın olup olmamaları konusunda çeşitli tartışmalar gündeme gelmiştir. Hoffman (1981) yaptığı çalışmada fedakarlığın, genetik olarak insan doğasının bir parçası olduğunu destekleyen bir dizi sosyo-psikolojik ve psikolojik kanıtı rastlanmıştır. Başka bir kişinin duygularını dolaylı olarak deneyimleme yeteneği olan empati, fedakarlığın altında yatan genetik bir özelliktir. “Prososyal bir kişilik yapısı var mı?” soruna Gergen ve Meter (1972), Krebs (1970-1978), Latane ve Darley (1970), Underwood ve Moore (1982), birçok bilim adamı görüş bildirmiştir (Brief ve Motowidlo, 1986: 716). Araştırmacıların soruya verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde cevabın “evet” olduğu söylenebilir. Rushton (1981) göre, güçlü prososyal eğilimleri olan bireyler, daha evrensel ve yüksek adalet standartlarına, sosyal sorumluluğa, güçlü ahlaki muhakeme yeteneğine ve empati duygusuna sahiptir; bu nedenle dünyayı duygusal ve motivasyonel perspektiften daha iyi gözlemleyebilmektedirler. Bu çerçeveden bakıldığında kişisel özellikler ile prososyal örgütsel davranış arasında ilişki olduğu ifade edilebilir (Brief ve Motowidlo, 1986: 716-717).

Prososyal davranış birçok faktörden etkilenen bir davranış türüdür. Fakat prososyal davranışın temel belirleyicileri; bireylerin başkalarına yardım etme ve başkalarının refahına katkı sağlayacak davranışlarda bulunma konusunda kendilerini sorumlu hissetmeleridir. Bu davranışın ortaya çıkması için, yardım etme potansiyeline sahip kişilerin diğer bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir sorumluluk duygusu hissetmesi gerekmektedir. Örneğin, maddi durumu iyi olmayanlara karşı bireylerin sorumluluk hissetmesi ve onlara yardımcı olabilecek düzeyde duyarlı bireyler olmaları gerektiğine yönelik inanca sahip olabilmeleri. Bununla birlikte, bireyin ahlaki benliği de prososyal davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Aquino ve Reed (2002), Young, Chakroff ve Tom,

(2012) yaptıkları çalışmalarda ahlaki benliğin, bireyin prososyal davranış düzeyini olumlu yönde etkileyebileceği ve yüksek ahlaki benliğe sahip bireylerin daha çok prososyal davranışlarda bulunma ve ahlaki tutarlılığa sahip olma eğilimi bulunacağı tespit edilmiştir (Cai ve Liu, 2019: 749-750)

Empati ve sempatinin prososyal davranış ve fedakârca eylemlerin öncülleri olduğu düşüncesi psikologlar tarafından kabul görmüştür. Araştırmacılar tarafından empati iki şekilde tanımlanmaktadır. İlk tanıma göre empati, bireyin diğer bireylerin duygusal durumu ile dolaylı olarak uyuşmasıdır. Empati kurmak ise, bireyin karşısındaki kişi ile aynı veya benzer duyguyu hissetmesi ya da paylaşmasıdır. Bir diğer tanıma göre ise empati, bireyin bir başkasının bulunduğu pozisyon ile ilgili endişe duyması veya diğer bireylerin iyi olma durumu ile uyumlu duygusal bir tepkiye sahip olmasıdır. Benzer yapıları itibariyle prososyal davranış ile fedakâr davranışlar arasında ayrımın ortaya konulması önem taşımaktadır. Prososyal davranış, başka bir birey için fayda sağlamayı amaçlayan gönüllü ve kasıtlı davranışlardır. Fedakâr davranışlar ise, prososyal davranışların bir alt türünü oluşturmaktadır. Fedakâr davranışlar dışarıdan ödül alma beklentisinde olma veya cezalardan kaçınma beklentisi taşımayan bir başka bireye fayda sağlamayı amaçlayan gönüllü davranışlardır (Eisenberg ve Miller, 1987: 91-92). Joyce ve Gintis (2006)'e göre, "ahlaki anlayışımızın uzun vadeli çıkarlarımız hakkında akıllıca, prososyal ve tedbirli olmamıza yardımcı olmaktadır" (Gintis, 2007: 26).

Fedakarlık (diğerkamlık) üzerine sosyal psikoloji literatüründe çalışmaları bulunan Krebs (1970), dışadönüklüğün prososyal davranışla pozitif olarak ilişkili olduğunu; nevroklikliğin (duygusal istikrarsızlık) prososyal davranışlarla negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğunu öne sürmektedir (Smith vd. 1983: 656). Empati, nevroklik ve eğitim seviyesi gibi değişkenlerle birlikte duygu durumu da prososyal davranışla ilişkili olan bir başka kişisel özelliktir. Bununla birlikte sosyal psikologlara göre, olumlu ruh hali prososyal davranışları teşvik etmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 717). Olumlu duygular, bireyleri çevreleriyle etkileşime girmeye ve gelişimsel açıdan uyumlu eylemlerde bulunmaya teşvik ettikleri için olumlu duyguların prososyal davranışlarla ilişkili olması beklenmektedir (Hafenbrack, 2020: 23). Brief ve Motowidlo (1986) yaş, görev süresi, cinsiyet ve eğitim düzeyinin prososyal davranışlarda bulunmayı öngörebilecek kişisel özellikler olduğu üzerinde durmuştur (Hazzi ve Maldaon, 2012: 110). Bireyler karar verme aşamasında eşitsizlikten kaçınma, karşılıklılık, itibar ve benlik gibi motivasyon araçları prososyal davranışların

oluşmasında yardımcı olmaktadır. Prososyal davranışlara ilişkin gözlemlerde, bireyin belirli bir grubun sorumluluğunu üstlendiği zamanlarda, grup dışındaki bireylere karşı prososyal davranışlarda bulunma eğiliminde azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dannenberg ve Martinsson, 2021: 1). Be'nabou ve Tirole (2006), bireylerin fedakârlık derecelerindeki farklılıklar, sosyal itibar isteği ve bireyin kendine karşı duyduğu saygı düzeyinde kaygı yaşaması gibi faktörlerin birleşiminden prososyal davranış teorisi geliştirmiştir. Bu modelin temel özelliği bireylerin prososyal veya antisosyal davranışlarını üç motivasyon kapsamında incelenmiştir. Bunlar; içsel, dışsal ve itibara dayalı motivasyondur (Be'nabou ve Tirole 2006: 1653-1654). Bireyler yalnız başına oldukları zamanlara kıyasla diğer bireyler yanında farklı davranışlar sergileyebilmektedir. İtibara ilişkin kaygılı olma durumu, bireylerin toplumsal ortamda neden daha prososyal ve daha ahlaklı davranışlar sergilemeye yöneldiğini açıklayabilmektedir (Andersson, 2020: 1).

Prososyal davranışlar üzerine yakın zamanlarda yapılan çalışmalar bireylerin bu tür davranışlarda bulunmasının çevresine karşı tepkisel bir durum olduğu varsayımının dışında, bireylerin prososyal davranışlar sergilemesinin nedenlerini açıklamaya odaklanmıştır. Bu yaklaşıma göre çoğu birey davranışlarının amaç ve ihtiyaçları tarafından motive edildiğini, bu kapsamda proaktif ve bilinçli olarak prososyal davranışlarda bulunmayı seçtiğini varsaymaktadır. Prososyal davranışın amacını belirlemek, bireylerin neden prososyal davranışlar sergilediklerine yönelik yol göstericilik sağlayacaktır. Penner vd. prososyal davranışların altında yatan motivasyonu incelemenin önemi üzerinde durmuştur. Örneğin; Penner ve Finkelstein (1998) yaptıkları çalışmada, prososyal davranışın (gönüllülük) niteliği ile birlikte, güdülerle de ilişkili olduğunu çalışmalarla ortaya koymuşlardır. Rioux ve Penner (2001) prososyal değerlerin (ihtiyacı olanlara yardım etmenin önemli olduğu duygusu, nazik davranmanın önemi ve diğer bireylerin duygularıyla ilgili olmak vb.) olumlu sosyal değerleri (zor durumda yardımcı olma, işle ilişkili sorunları engellemeye çalışma, uygun olmayan koşulları tolera etme vb.) önemli ölçüde karşıladığını vurgulamışlardır (Muethel vd., 2011: 185).

Bireylerin prososyal davranışlarda bulunup bulunmama durumu yalnızca bireylerin alışkanlıklarına ve sosyal sermayelerine bağlı değildir, aynı zamanda içinde buldukları sosyal alana da bağlı olmaktadır (Aaken vd., 2013: 358). Örgütsel çevrenin ve çalışma ortamının çeşitli yönleri prososyal davranışlarının öncülleri arasında yer almaktadır. Örgütsel ortamdaki rol modeller, örgütsel çevre, liderlik tarzları, stres etkenleri, yapılan işin

ve örgütsel ortamın iklimini, memnuniyet durumu etkileyen prososyal davranışları etkilemektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 720). Aderman ve Berkowitz'e (1970) göre, çalışma ortamında prososyal davranışlar sergileyen yöneticiler ve işgörenler rol model olarak, diğer işgörenleri de prososyal davranmaya teşvik etmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 719). Podsakoff vd. (2000) yaptıkları çalışmayla prososyal davranışların dört temel itici gücü olarak; liderlik, örgüt, işgören ve işin özelliklerini belirlemişlerdir (Muethel vd., 2011: 186).

Prososyal Davranışın Özellikleri

Günümüzde işyeri ortamı bireyleri çalışma arkadaşları, müşteriler ve amirleri ile sürekli etkileşim halinde bulunmayı gerektirmektedir. Prososyal davranışlar olumlu karşılıklı ilişkilerin ve üretken örgüt kültürünün oluşmasına yardımcı olmaktadır (Hafenbrack, 2020: 22). Prososyal davranışların uygulanması aşamasında işgören tarafından gerçekleştirilen ekstra performans resmi anlamda ödülle teşvik edilmediği gibi; prososyal davranışa bağlı olarak performans eksikliği de hiçbir örgütsel yaptırıma tabi tutulmamaktadır (Adebayo, 2005: 685). Prososyal bireyler, doğal iş birlikçi olma eğilimindedirler. Prososyal bireyler, ortak sonuçlara ulaşma ve sonuçların eşitliği, istenilen sonuçlara ulaşmak için maksimum fedakarlık ve herhangi bir anlaşmazlıkla karşılaşılan durumlarda kazan-kazan taktiğini uygulama eğiliminde bulunmaktadır (Andriani ve Sabatini, 2015: 823).

Bireylerin prososyal davranışları bağlılık derecelerine göre şekillenmektedir. Prososyal davranış ilk olarak grup içi üyelere karşı sergilenmekle birlikte, gruba bağlı olmayan diğer kişilere karşı genişleyen bir yapıya sahiptir. Örgütün üyesi olmayan, tanıdık olmayan kişilere yardımcı olma konusundaki var olan bireysel yapı, genellikle yüksek bilişsel kapasiteye ve kültürel aktarıma bağlı, bilişsel olarak karmaşık bir davranıştır (Bartal vd. 2014: 1).

Araştırmacılar tarafından prososyal davranışın 13 farklı özelliği belirlenmiştir. Bunlar sırasıyla (Brief ve Motowidlo, 1986: 713-716);

1. Near (1983) tarafından tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinden biri olan özgecilik, örgütteki diğer üyelere karşı prososyal eylemde bulunmayı içerir. Bireyin çalışma arkadaşlarına işle ilgili konularda yardımcı olmasıdır.

2. Kişisel konularda çalışma arkadaşına yardımcı olması. Bireyin çalışma arkadaşının ailevi sorunları, duygusal rahatsızlıkları konularında yardımcı olmaya çalışması ve/veya hata yapmaktan çekinenlere yol gösterici olmasıdır.
3. Örgütsel kararlarda hoşgörölü olmak. Örgütün işe alma, performans değerlendirmesi ve ücretlendirme gibi kararlara hoşgörölü davranmasını içerir.
4. Tüketicilere uygun olarak istikrarlı yollarla ürün veya hizmet sunumunda bulunma. İşgören tüketiciye işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerle yardımcı olabileceğine inanmaktadır.
5. Kurumsal olarak tutarsız yollarla tüketicilere ürün veya hizmet sunumunda bulunma. İşgören müşterilere işletme için zararlı olabilecek şekilde mal ve hizmet sunumunda bulunabilir. Örneğin; bir satış personeli bir ürünü belirlenmiş fiyattan daha düşük fiyata verebilir veya kasıtlı olarak ürünün olumsuz özellikleri üzerinde durarak müşteriye satın almaktan vazgeçirebilir.
6. İşletmenin sunduğu hizmetler ve ürünlerle ilişkili olmayan kişisel konularda tüketicilere yardımcı olması.
7. Kurumsal değerlere, politikalara ve düzenlemelere uymak. İşgörenin örgütün temel değer ve amaçlarını içselleştirmesi ve bunlara göre davranışlar sergilemesi, uygunsuz davranışlardan kaçınması, politika ve prosedürlere bağlı kalması, çalışma saatleri, kurumsal kaynak kullanımı vb. düzenlemelerini kabul etmesidir.
8. Prosedürel, idari ve örgütsel gelişmeler önermek. İşgörenin işletmeyi geliştirmeye çalışması ve işletmenin daha başarılı olmasını sağlamaya yönelik çalışmasıdır.
9. İşgörenin uygun olmayan direktiflere, prosedürlere veya politikalara karşı çıkması. İşgören etik dışı, yasa dışı veya işletmenin çıkarlarını zedeleyebilecek durumlara karşı doğrudan harekete geçemediği durumlarda, konuya karşı önlem alabilecek bir kişi veya kuruma başvurma yolunu seçmesi.
10. İş için ekstra çabada göstermek. Mowday vd. (1982) göre işgören “işletme adına kayda değer çaba sarf etme istekliliğide” bulunabilir. İş çaba için bir odak noktası oluşturmaktadır.
11. Ekstra görevler için gönüllü olma. İşle ilgili olan veya olmayan ek görevler için gönüllü eylemler genellikle işletmeye yardımcı olma niyetiyle gerçekleşmektedir.

12. Geçici zorluklara rağmen örgütte kalmak. Örgütsel sadakat prososyal davranışın farklı bir türüdür.

13. İşletmeyi dış paydaşlara karşı olumlu şekilde temsil etmek. İşgörenin örgütü savunması ve işletmeyi olumlu şekilde yansıtmasıdır.

Prososyal Davranışın Sınıflandırılması

Prososyal örgütsel davranış etkilerine göre değil niyetlerine göre tanımlanmaktadır. Brief ve Motowidlo (1986) bazı prososyal davranış türlerinin örgütsel anlamda işlevsel olabileceği gibi işlevsiz olabileceğini de öne sürmüşlerdir. Bu kapsamda bir eylem gerçekte ne olduğu ile değil, yapmayı amaçladığı şey nedeniyle “prososyal”dır (Cropanzano vd. 2017: 7). Prososyal örgütsel davranış türleri arasında ayırım bulunmaktadır. Buna göre, bazı prososyal davranış türleri örgütsel hedeflere ulaşılması amacıyla katkı sunmaları nedeniyle örgütsel anlamda işlevseldir; diğerleri ise işlevsel özellik göstermemektedir. Örgüt üyelerinin birbirleri ile iş birliği yapması, işletmeyi beklenmedik tehlikelerden korumak amacıyla harekete geçmesi, işletme hakkında olumlu söylemde bulunması gibi durumlar işletmenin sürdürülebilirliğini ve hedeflerine ulaşma becerisini geliştirdiği için işlevsel prososyal davranışa örnek oluşturmaktadır. Bununla birlikte, işlevsel özellik taşımayan prososyal davranışlarda bulunmaktadır. Örneğin; bireyin, çalışma arkadaşının tutarsız kişisel hedeflere ulaşmasına yardımcı olması, bireyin müşterilere örgütsel çıkarlara aykırı şekilde hizmet verilmesi durumlarında birey prososyal davranışlar sergilemesine rağmen, işletmenin etkili işleyişini de zorlaştırabilmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 711).

Adam Smith ahlaki duygular teorisinde prososyal davranışı; sıradan prososyal davranış ve olağanüstü prososyal davranış olmak üzere ikiye ayırarak ikisi arasındaki farkı ortaya koymuştur. Sıradan prososyal davranış görece yüksek oranda durumsal ve sosyo-kültürel talepleri içeren, ihtiyaç duyulduğu açıkça belli olan, görece çok sayıda bireyin yardım aldıktan sonra yardım etme davranışına karşılık olarak olumlu sosyal davranış sergilediği durumdur. Olağanüstü prososyal davranış ise, daha düşük durumsal ve sosyo-kültürel taleplere sahip, ihtiyaç duyulduğuna yönelik belirsizlik içeren, daha az sayıda insanın dahil olduğu, bireyin karşısındaki kişinin yardım talebini kabul etmeksizin, bireyin gerçekleştirdiği tek taraflı prososyal davranışlardır (Futamura, 2018: 1-2).

Prososyal davranışa yönelik bir diğer sınıflandırma da prososyal davranışların yönlendirildiği hedefleri içermektedir. Prososyal davranışın yönlendiği hedefler, örgütsel

üyelerin işlerini yerine getirirken etkileşime girdiği bireyler ise; olumlu sosyal eylemler doğrudan hedefe fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Hedef bir iş arkadaşı (amir, meslektaş veya ast) veya ürün-hizmetlerin tüketicisi (müşteri) olabilir. Bununla birlikte Staw 1983-1984 yılları arasında yaptığı çalışma sonucunda prososyal davranışların, bireylere yönelik eylemlerle sınırlandırılmaması gerektiğini, prososyal davranışların birim olarak işletmeye yönelik eylemleri de içerebileceğini öne sürmektedir. Bu tür prososyal örgütsel eylemler örgüte yönelik hizmet (örneğin; üniversitelerde düzenlenen dürüst komite çalışmaları) örgütsel prosedürlerle işbirliği, örgütsel hedeflere yönelik ekstra çaba ve sadakat kavramlarını içermektedir. Prososyal örgütsel eylemlerde bulunan bireyler zaman, enerji ve diğer kişisel kaynaklarını işletmenin iyiliği için feda edebilme eğilimde bulunmaktadır. Bireyi hedef alan, prososyal davranışlar işletme için işlevsel olabileceği gibi işlevsiz de olabilmektedir. İşletmeyi hedef alan prososyal davranışlar ise, neredeyse her zaman işlevsel özellikler taşımaktadır. Gerek bireyi hedef alan prososyal davranışlar gerekse de işletmeyi hedef alan prososyal davranış rol tanımlı veya rol ötesi özellikler taşıyabilir (Brief ve Motowidlo, 1986: 712).

Katz (1964)'e göre diğer bir sınıflandırma ise rol tanımlı prososyal davranış ve rol ötesi prososyal davranıştır (Brief ve Motowidlo, 1986: 711). Bettencourt ve Brown'ın (1997) yaptıkları çalışmanın bulgularına göre, prososyal davranışı tanımlamak ve hizmet sunumunda bulunan işgörenlerin müşteri odaklı yönünü ortaya çıkarmak için; rol tanımlı müşteri hizmetleri ve ekstra rol tanımlı müşteri hizmetleri olarak ayrılmaktadır (Lee vd. 2006: 252).

Rol tanımlı prososyal davranışlar, örgütsel olarak bireyin rolünün veya resmi işinin bir parçasıdır. Örnek olarak; danışmanlık ve psikoterapi gibi mesleklere sahip kişilerin uygulamalarıdır. Bununla birlikte müşterilere karşı nazik davranması talimatı verilen perakende satış sorumlusunun davranışları, aynı projede çalıştığı iş arkadaşlarını desteklemesi ve arkadaşlarıyla iş birliği yapması talimatı verilen araştırma geliştirme ekibi üyesinin davranışları, mentorluk sorumluluğu üstlenerek atanan bir yöneticinin ekibe yeni gelen genç üyeye karşı prososyal davranışlar sergilemesinin öngörülmesi rol tanımlı olarak gerçekleşmektedir. Rol tanımlı prososyal davranışlar, performans gerekliliği olarak belirtilen olumlu sosyal davranışlardır; bu nedenle hedefler, performans değerlendirme formları ve iş tanımları gibi belgelerle açıkça ifade edilebilmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 711-712). Bununla birlikte rol tanımlı prososyal davranış; hizmet sunumunda nazik

davranmak, işletme politikası ve ürünler hakkında bilgi sahibi olmak, müşterilere isimleriyle hitap etmek, müşterileri selamlamak gibi davranışları içermektedir. Rol tanımlı prososyal davranış aynı zamanda müşteri memnuniyetini, hizmet kalitesi algısını, bağlılık ve satış performansını artırmaktadır (Lee vd. 2006: 252).

Rol ötesi prososyal davranış, örgüt tarafından resmi olarak belirlenmiş rol gereksinimlerini içermeyen olumlu sosyal eylemlerdir; bireyin işi gereği olarak gerçekleştirilebilecek faaliyetler olarak belirtilmemektedir. Rol tanımlı belirlenen prososyal davranışın genellikle örgütsel olarak işlevsel olduğuna inanılmasına rağmen; rol ötesi prososyal davranış işlevsel özellikler taşıyabileceği gibi işlevsiz özellikler de içerebilir. Katz (1964) göre, işlevsel rol ötesi davranışlar başkaları ile iş birliği yapma, işletmeyi beklenmedik tehlikelerden koruma, örgütsel iyileştirmelere yardımcı olma olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte işlevsel olmayan rol ötesi prososyal davranışlar, çalışma arkadaşına veya müşteriye kişisel fayda sağlayacak, fakat işletme için maliyet yaratabilecek ve örgütsel verimliliği zedeleyebilecek yardım etme davranışını içermektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 712).

2.1.4. Prososyal Davranış Türleri Kapsamında Değerlendirilen Diğer Davranışlar

Yapılan teorik ve kavramsal çalışmalarla örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışı ve ifşa etme davranışlarının örgütsel anlamda prososyal davranışlarla yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın bileşenleri (işletme hedefleri kabul etme, işletme için çaba gösterme ve örgüt üyeliğini sürdürme istekliliği), vatandaşlık davranışı ve ifşa etme işletmeye yönelik fayda sağlamayı amaçlayan prososyal davranış türleri. Bu prososyal davranışlar örgüt için işlevsel yapıya sahip, beklenen rol gereği olabileceği gibi ekstra rol gereği olarak da gerçekleşebilmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 714). Prososyal davranış, diğer bireyler ve işletme adına endişe duyma, diğerlerine yardımcı olma, gönüllü olma, ifşa etme ve işyeri kurallarına uyma gibi davranışları içermektedir (Adebayo, 2005: 685).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Vatandaşlık davranışı kapsamında değerlendirilen durumların çoğu özgecil (fedakar) bir karaktere sahip olmaktadır. Sosyal psikoloji alanı fedakar davranışın belirleyici özelliklerinin ortaya çıkarılması gerektiği üzerinde durmuştur. Yapılan çalışmalarla bireyin

ruh halinin prososyal davranışları etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Olumlu bir duygu durumuna sahip bireylerde zorlu görevin yerine getirilmesi aşamasında; şans eseri bir özellik taşıyan veya geçmişte kazandıkları olumlu deneyimler, bireyleri fedakarlık eğiliminde bulunmaya yönlendirmektedir. Bununla birlikte, olumsuz ruh haline (hal kırıklığına veya öfkeye) sahip bireylerin prososyal davranış sergileme olasılığı azalmaktadır (Smith vd. 1983: 654). Smith, Organ ve Near (1983) örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütün diğer üyelerinin işlerini yapmalarına yardımcı olan örgüte destek sağlayan ekstra rol içeren gönüllü bir davranış olarak tanımlamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının kapsamına; iş arkadaşına gönüllü olarak yardımcı olma ve işletme itibarını artırmaya yönelik faaliyetler dahil olmaktadır (O'Brien, 2004: 2). Örgütsel vatandaşlık davranışının iki temel bileşeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenlerin örgütsel kurallara uyma niyetini belirten uyumlulukken; ikincisi ise, işgörenlerin başkalarına yardım etme ve çalışma yaşamında gönüllü davranışları ifade eden özgeciliktir (Lee vd. 2013: 55).

Vatandaşlık davranışı örgütsel anlamda prososyal davranışla ilişkilidir. Smith vd. (1983) yaptıkları çalışmada, vatandaşlık davranışının iki temel bileşenden oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Bunlardan ilki, büyük ölçüde bireylere yönelik prososyal davranışlardan oluşurken; ikincisi, “genelleştirilmiş uyum” olarak nitelenen, büyük ölçüde sistem adına yapılan prososyal davranışlardan oluşmaktadır. Genelleştirilmiş uyum faktörü; dakik olma, işe devamlılığın sağlanması, zamanı gereksiz yere harcamaktan kaçınma çerçevesinde şekillenmektedir. Smith vd. vatandaşlık davranışının bir prososyal davranış biçimi olduğunu savunmaktadırlar. Vatandaşlık davranışı biçimi olan genelleştirilmiş uyum, örgüte yönelik prososyal davranışı temsil etmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 714). Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenlerin olağan iş sorumlulukları ve beklentilerinin ötesine geçen ve örgütsel etkinliği teşvik edebilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt düzeyinde bir dizi olumlu sonuçlarla (örneğin; üretkenlik, verimlilik, düşük maliyetler ve müşteri memnuniyeti) ilişkilidir (Wang vd. 2021: 1).

İfşa Etme

Miceli ve Near (1984) ifşa etmeyi, işverinin kontrolü altında olan yasa dışı, ahlaka aykırı ve gayrimeşru uygulamaları, örgüt üyelerini etkileyebilecek yapıya sahip kişi veya kurumları ifşa eden örgüt üyeleri olarak tanımlamışlardır. Dozier ve Miveli (1985) göre ifşa

etme, genel anlamda ifşa eden birey dışındaki kişi veya kurumu faydalı olacağı için bu davranış prososyal davranış olarak değerlendirilebilir (Hazzi ve Maldaon, 2012: 109).

İfşa etme, işletmenin zararına neden olabilecek örgütsel uygulamayı düzeltebilecek bir birimle iletişime geçilmesidir. Staw (1984) ifşa etmeyi, örgüt içerisindeki suiistimallerin örgüt dışındaki kişilere, medyaya veya yasal düzenleyici bir kuruma açıkça dile getirilmesi ve ihbar edilmesi olarak tanımlamıştır. İfşa etme davranışı, örgütsel açıdan örgüte zarar verme çabası olarak yorumlanabileceği için, örgüte yönelik prososyal davranış türü olarak tanımlanmayabilir. Bununla birlikte işletme içindeki kişilere, yetki düzeyi yüksek olan veya örgütsel anlamda merkezi konumda bulunan kişilere yanlış bir durumun ifşa edilmesi, işletmeye fayda sağlama çabası olarak görülebilir ve işletmeye yönelik prososyal davranış olarak da nitelenebilir (Brief ve Motowidlo, 1986: 714).

Ses Çıkarma

Bireyler haksızlığa uğradıkları durumlar veya incitici davranışlarda buldukları diğer kişilere karşı telafi edici eylemlerde bulunması işyerinde ahlaki anlamda işgörenlerin ses davranışları olarak değerlendirilmiştir. Ses çıkarma davranışı, işletmenin işleyişini iyileştirmek amacıyla işle ilgisi bulunan konularda işgörenin fikirlerini veya endişelerini isteğe bağlı olarak ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte ses çıkarma iş süreçlerini iyileştirmek için doğru olanı yapmak veya hataları engellemek için yanlış olan süreci ya da durumu durdurmakla ilişkilendirilmektedir (Wang vd., 2022: 176). Klaas vd. (2012) ses çıkarmayı, prososyal bir davranış olarak tanımlamakta ve ses çıkarmayı örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirmişlerdir. Prososyal ses çıkarma süreçleri, performansı iyileştirmek ve işletmeye fayda sağlamak için yapılan davranış olarak tanımlanmıştır (Barry ve Wilkinson, 2016: 270).

Morrison (2014) “ses çıkarma davranışının altından yatan motivasyonun prososyal olduğu” üzerinde durmuştur. Ses çıkarmada örgüt, bir veya birden fazla paydaş için yapıcı bir değişiklik yapma arzusu ile motive olmaktadır. Morrison (2014) ses çıkarmanın prososyal motivasyona dayandığı fikri; Fuller ve ark. (2006), Liang ve diğerleri. (2012), Liu vd. (2010), Tangirala ve Ramanujam (2008), Nikolaou vd. (2008), Lam ve Mayer (2014), Tangirala vd. (2013), Wang ve Hsieh (2013) çalışmaları tarafından da desteklenmiştir. Ses çıkarma davranışının yalnızca prososyal olmadığı bilinmekle birlikte; prososyal ses çıkarma örgütsel davranış literatüründe ses çıkarmanın şikayet ve ihbar etme yönlerini inceleyen

çalışmalarda “adalet odaklı” ses olarak isimlendirilmiştir. Klass vd. (2012) adaletli odaklı ses çıkarmayı, anlaşmazlıklarla başa çıkma ve yanlış davranışları düzeltme biçimi veya işgörenlerin intikam almasının bir yolu olarak tanımlamışlardır (Barry ve Wilkinson, 2016: 268).

Yaratıcılık ve Yenilik

Anderson vd. (2014) yaratıcılık ve yenilik kavramlarını tanımlamışlardır. Buna göre yaratıcılık “yeni fikirler üretme”; yenilik ise, “üretilen yeni fikirlerin daha iyi prosedürlere, uygulamalara veya ürünlere dönüşme sürecinden sonraki aşama” olarak kavramsallaştırılmıştır. İşyerinde yaratıcılık ve yenilik, bir şeyler yapmanın yeni ve iyileştirilmiş yollarını geliştirme ve tanıtım girişimlerinin süreci, sonuçları ve ortaya çıkan ürünleridir. Yaratıcılık ve yenilik birey, çalışma grubu, örgüt düzeyinde veya bu düzeylerin birden fazlasının birleşimde meydana gelebilir ve bu grupların tamamında faydalı sonuçlar ortaya çıkmasını sağlayabilir (Anderson vd. 2014: 4). Alan yazında yapılan araştırmalar özellikle üç faktörün yaratıcılığı arttırdığı üzerinde durmaktadır. Yaratıcılığı artıran üç faktör; motivasyon, beceriler ve yaratıcılık süreçleri olarak sıralanabilir. Bununla birlikte motivasyon “örgütsel davranışın kalbi olarak nitelenmektedir”. Bununla birlikte yapılan çalışmalarla işgörenlerin motivasyonu, performansları ve üretkenlikleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Fischer vd. 2019: 2).

Grant (2007) prososyal motivasyonu, diğer bireylere yardımcı olma ve bireylerin yaptıkları işlere katkıda bulunma endişesine dayalı olarak çaba harcama arzusu olarak tanımlamıştır. Prososyal motivasyonda, işgörenlerin diğer çalışanlara yardımcı olması sonucunda işgörenlerin özbenliklerinde anlamlı sonuçlara ulaşılacağı ifade edilebilir (Grant ve Berry, 2011: 77-78). Bununla birlikte alan yazında yapılan çalışmalarla içsel motivasyonun yaratıcılık için anahtar görevi gördüğü tespit edilmiştir. Aynı zamanda yapılan çalışmalar sonucunda prososyal motivasyonun artmasıyla içsel motivasyon ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin güçlendiği görülmüştür (Anderson vd. 2014: 17).

Örgütsel Bağlılık

Mowday vd. (1982) örgütsel bağlılığın üç bileşen çerçevesinde şekillendiği üzerinde durmuşlardır. Bu bileşenler;

- işletmenin hedeflerini, değerlerini kabul etme ve bunlara karşı güçlü bir inanç besleme,
- işletme adına önemli ölçüde çaba göstermeye istekli olma,
- örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek hissetme olarak sıralanmaktadır.

Örgütsel bağlılığın bu bileşenleri prososyal davranışa yönelik eğilimin var olduğunu göstermektedir. Örgütsel anlamda kendini adanmış bireyler “işletmenin refahına katkı sağlamak için kendi benliklerinden bir şeyler vermeye istekli” olma eğilimindedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 714). Örgüt hakkında kişisel olarak endişe duyma veya örgütsel anlamda kişisel fedakârlıkta bulunma eylemini yansıtan prososyal davranışların bağlılıktan etkilendiği varsayılmaktadır (Schappe, 1998: 280). Bununla birlikte hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini, vatandaşlık davranışları ve prososyal davranışlar gibi hizmet süreçlerindeki önemli yapılarla ilişkilidir (Testa, 2001: 227). Örgütsel bağlılık ve prososyal davranışlar arasındaki ilişkinin kuramsal temelleri sosyal mübadele teorisine dayandırılabilir. Çeşitli nedenlerle işletmelerine bağlı olan işgörenlerin sosyal karşılıklılık mekanizması aracılığıyla yaptıkları iş üzerindeki çabalarının artması olası bir sonuçtur. İşgörenlerin artan iş çabası çalışma arkadaşları, amirleri ve örgütün ödüllendirilmesine katkı sağlayabilir (Lee, 2001: 1033). Son zamanlarda hizmet sunumunda bulunan işgörenlerin prososyal davranışlarının öncülleri ve sonuçları, hizmet pazarlaması literatüründe kapsamlı olarak tartışılmıştır. Yapılan araştırma bulgularına göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın prososyal davranışa önemli katkıları bulunduğu tespit edilmiştir (Lee vd. 2006: 252).

Yardım Etme Davranışı

Kelley ve Hoffman (1997) işgörene yönelik prososyal davranışları, işgörenlerin çalışma arkadaşlarına yönelik özgecil örgütsel davranışları olarak tanımlamışlardır. Smith, Organ ve Near (1983) örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir boyutu olarak değerlendirilen özgeciliği, diğer örgüt üyelerine yönelik prososyal eylemler olarak tanımlamışlardır. Özgecilik doğrudan belirli kişilere karşı yardım etme davranışı olarak ifade edilebilir. MacKenzie, Podsakoff ve Fetter (1993) ise özgeciliği, örgütteki belirli bir kişiye ilgili görevinde yardımcı olma arzusuyla şekillenen (örneğin; satış stratejilerini paylaşma, gönüllü

olarak yeni satış elemanlarını yönlendirme) isteğe bağlı bir davranış olarak değerlendirilmişlerdir. Genel anlamda değerlendirildiğinde özgecilik, diğer işgörenlerin işle ilgili yaşadıkları sorunlara ve karşılaştıkları güçlüklerle karşı yardımcı olmak için işgörenleri teşvik eden gönüllü davranışlardır (Hazzi ve Maldaon, 2012: 107). Özgecil prososyal davranışların toplumda görülme sıklığının artması, toplumdaki bireylerin gruplar halinde etkili bir şekilde iş birliği içerine girmesine yardımcı olmaktadır (Gintis, 2007: 8).

Gönüllü Davranışlar

Gönüllü iş davranışı istenen (örneğin; örgütsel vatandaşlık davranışı) ve istenmeyen (örneğin; üretkenlik karşıtı davranışı) dahil olmak üzere belirli rol gereksinimlerinin ötesine geçen isteğe bağlı davranışları ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Wang vd. 2021: 1). Günümüzde örgütsel ortamdaki değişiklikler, değişiklikler sonucunda ortaya çıkan yenilikler ve örgütsel ortamdaki esneklik örgüt üyelerinin gönüllü davranışlarda bulunmasını gereklilik haline getirmiştir (Lee vd. 2013: 54). Bununla birlikte son zamanlarda örgütsel araştırmalarda, işgörenlerin görevleri ile ilgili olarak bilinen faaliyetler, işgörenlerin görev performansının ötesine geçen gönüllü çalışma davranışlarını kapsayacak şekilde değişime uğramıştır. Bu durumun nedeni, işgörenlerin gönüllü çalışma davranışlarının işletmenin başarısı veya başarısızlığı söz konusu olduğunda önemli rol üstelenmesidir (Dartey-Baah ve Mekpor, 2017: 352). Prososyal davranışlar, diğer bireylere faydalı olmayı ve yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışlar olmakla birlikte; paylaşma, teselli etme ve yardımcı olma gibi çeşitli eylemleri içermektedir (White, 2014: 116). Ilies vd. (2009) gönüllü davranışları, bireyin rol sorumluluğu kapsamında zorunlu olmayan, bireyin bilişsel ve tutumsal eğilimlerinden daha fazla kişilik özellikleri tarafından motive edilen bir durum olarak değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte işgörenler müşterilerle etkileşim halinde bulunmamış olsa bile gönüllü davranışlarda bulunabilmektedir (Choi ve Hwang, 2019: 288-289).

2.1.5. Prososyal Davranışın Sonuçları

Prososyal davranışlar, önemli gelişimsel sonuçları temsil etmektedir. Prososyal davranışlar; başkalarının üzüldüğü durumlarda onları teselli etme, başkalarının acil durumlarında yardımcı olma, ihtiyaç halinde yardımcı olma gibi başkalarına fayda sağlamayı amaçlayan davranışları içermektedir (Davis vd. 2016: 458). Prososyal davranış

fiziksel sağlığa katkıda bulunabilmektedir. Jenkinson vd. (2013) yaptıkları 5 boylamsal kohort (bir grup hastanın zaman içinde takip edildiği) alışmaları ile gönüllü davranışlar gösteren işğörenlerin, gönüllü davranışlar sergilemeyen meslektaşlarına kıyasla %22 oranında daha az ölüm riski yaşadığı sonucuna ulaşmışlardır (Çaparlar ve Dönmez, 2016: 213; Fritz vd. 2021: 1).

Prososyal örgütsel davranışlar örgüt için hem işlevsel hem de işlevsel olmayan sonuçlara neden olmaktadır. Prososyal davranışların potansiyel işlevsel sonuçlarını sıralarsak (Brief ve Motowidlo, 1986: 716):

- İşğörenlerin kendi işlerinde prososyal rol gerekliliklerini yerine getirmeleri ve diğer çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarına yardımcı olmaları daha etkili iş performansına katkıda bulunmaktadır.
- Bireylere yönelik prososyal davranışların daha yüksek düzeyde kişiler arası güveni ve anlayışı teşvik etmesi, bireyler ve birimler arası iletişim ve koordinasyonu geliştirmektedir.
- Diğer bireyler tarafından prososyal davranışla karşılaşmış olan kişilerim iş tatmini ve manevi gücü artış gösterebilir
- Müşteri memnuniyetinin artması, müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerden tekrar yararlanma isteklerini artırabilir.
- İşğörenlerin işletmeye karşı bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve sorumlu muhalefet algısıyla prososyal davranışlar sergilemesi, genel anlamda kurumsal verimliliğin gelişimine katkı sağlamaktadır.

Bireyler güç olgusunun genel anlamda olumsuz tarafını görme eğilimindedir. Genel anlamda bireyler yüksek güce sahip olmanın; kar amaçlı olma, çıkar peşinde koşma ve umursamazlık duygusu barındırdığını düşünmektedir. Alan yazında yapılmış çalışmalarda güç duygusunun gelişimi ile birlikte bireylerin prososyal davranışlarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat yakın zamanda literatürde yapılan çalışmalarda ise bu görüş değişime uğramıştır. Güç, insanı teşvik eden özelliğe sahiptir. Buna göre, birey prososyal özelliklere sahip ise, prososyal davranışlarda bulunması güç duygusunun gelişmesiyle artış gösterecektir (Cai ve Liu, 2019: 748). Yapılan çalışmalarla iş standardizasyonun konaklama bağlamında prososyal hizmet davranışlarıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla

birlikte, prososyal hizmet davranışları hizmet algısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Tsaur vd. 2014: 131).

Prososyal davranışlar alan yazındaki çalışmalarda da görüldüğü üzere gerek işgören gerekse de kurum için önemli derecede olumlu katkılar sunan bir davranış biçimidir. Ancak prososyal davranışın bazı işlevsel olmayan sonuçları da bulunamaktadır. İşlevsel olmayan sonuçlarını sıralarsak (Brief ve Motowidlo, 1986: 716):

- İşgörenlerin kendi iş aktivitelerinin dışında çalışma arkadaşları için ekstra rol yanlısı prososyal eylemlere çok fazla zaman harcaması, işgörenlerin etkisiz iş performansı göstermesine neden olabilir.
- Süpervizörlerin işe alma, performans değerlendirme veya tazminat konularında doğru ve objektif karar verilmesi esnasında hoşgörülü davranmaları, alınabilecek zayıf personel kararlarına neden olabilir.
- Çıkarları işletme çıkarlarıyla çatışan işgörenlerin prososyal yardımlarda bulunması veya müşterilere kurumsal olarak tutarsız şekilde hizmet ve ürün sunumunda bulunulması kurumsal verimsizliğe neden olabilir.

2.2. Prososyal Kural İhlali Davranışı Kavramı ve Kapsamı

Bu başlık altında prososyal kural ihlali davranış kavramının tanımı ve kapsamı, teorik çerçevesi, özellikleri ve türleri üzerinde durulacaktır.

Literatürde, işletmelerin belirlediği kural ve prosedürlerin ihlali işgörenin kendi isteği doğrultusunda gerçekleşen sapkın ve etik olmayan işyeri davranışı olarak değerlendirilmiştir (Vardaman vd., 2014: 108). Genel çerçevede kural ihlaline yönelik işgören davranışları, örgütsel anlamda olumsuz olabilecek sonuçlara yol açan davranışlar olarak tasvir edilmiştir. Kural ihlalinde bulunan işgörenler; algıladığı adaletsizliği protesto eden, işletme ile arasındaki değer veya kimlik uyuşmazlığını protesto etmek için örgütsel kuralları ihlal eden sınırlı ve memnuniyetsiz davranışlarda bulunan bir yapı ile karakterize edilmiştir. Bu kapsamda örgütsel alanda çalışma yapan araştırmacılar tarafından kural ihlali kavramı yoğun olarak araştırılmıştır. Kuralları ihlali kavramını alanda araştırma yapan araştırmacılar; Judge vd. (2006) işgören muhalefetinden, Liao vd. (2006) işgören farklılığından, Twenge vd. (2002) sosyal dışlanmadan veya iş tatminsizliğinden kaynaklanan sapkın ve verimsiz işyeri davranışı olarak kavramsallaştırılmıştır (Bryant vd. 2010: 101-102). Bununla birlikte işgörenlerin kural ihlali davranışını her zaman yıkıcı ve çıkarıcı olarak tanımlamak kavramı dar bir kapsama yerleştirmektedir. İşgörenler, verimsiz veya çok katı bir kural nedeniyle kendilerini kapana kısılmış hissedebilir. Bu durum işgören için gerilim yaratabilir. İşgörenin bir yandan kurallara uyan personel olma isteği, diğer yandan örgütsel ortamdaki durumsal taleplere yanıt verme arzusu çelişki yaşamalarına neden olmaktadır. Bu çerçevede işgörenler kendileri için risk taşıyacak durumlarda bile, bazen kuralları göz ardı etmeye karar verebilir. Aynı zamanda kural ihlali bireyin işini daha iyi yapma veya belirli bir durum karşısında uygun olduğuna inandığı şeyi yapma isteğiyle motive olmaktadır. İşgörenlerin kural ihlali davranışı yalnızca kişisel çıkarlardan kaynaklandığı veya kötü niyetli olarak yapıldığı doğru olmayan bir genellemedir. Bu çerçevede kimi durumlarda işgörenlerin kural ihlali davranışını prososyal (toplum yanlısı) eğilimlerle gerçekleştirdiği ifade edilebilir (Morrison, 2006: 7).

Sonuçtan bağımsız olarak işgörenlerin paydaş grupları için iyi niyette bulunduğu uygulamalar, prososyal kural ihlali davranışı olarak değerlendirilmektedir (Majeed vd. 2018: 42). Örgütsel çalışmaların çoğu kuralları ihlal etmeyi geniş bir davranış şemsiyesi altında incelemiştir. İlgili kavramlar arasında işyeri sapkınlığı, üretken olmayan iş davranışı ve örgütsel yanlış davranışlar yer almaktadır (Fleming, 2020: 1193). Kural ihlali kavramını en

çok tartışıldığı konu ise, literatürdeki örgütsel yanlış davranışlardır. Vardi ve Weitz alan yazında yaptıkları araştırmalarda örgütsel yanlış davranışları “işyerinde kasıtlı olarak yapılan bir davranış olması ve bu davranışın sonucunun kural ihlali teşkil etmesi” olarak tanımlamışlardır. Vekalet teorisinde ise, Eisenhardt (1989) yaptığı çalışmada, işgörenlerin bilinçli olarak fayda sağlamak amacıyla kurallara uyum sağlamaya yönelik yetersiz kurumsal kontrollerin söz konusu olduğu durumlarda, kuralları göz ardı edebileceklerini öne sürmüştür (Morrison, 2006: 7). DeHart-Davis (2007) kural ihlali davranışını “kural ihlali, esnetme (kıрма), kural ve prosedürlerden ayrılma isteği” olarak değerlendirmiştir. Prososyal kural ihlali davranışı ise, müşterinin, hastanın, vatandaşın veya diğer hizmet alanlarının yararını gözetmek için kuralların ihlali olarak değerlendirilmiştir. Her ne kadar kamu sektöründe kural ihlali konusundaki değerlendirmeler normatif değerlere uygun olmasa da prososyal kural ihlali davranışı genel olarak olumlu sonuçlar düşünülerek yapılan kural ihlali olarak kavramsallaştırılmıştır (Borry ve Henderson, 2019: 2-3). Bununla birlikte prososyal kural ihlali davranışı temelde işgörenin, içinde bulunduğu gruba faydalı olmak amacıyla, yükümlülüklerini ve eylemlerini toplumsal çıkarlar üzerine kurmasıyla ortaya çıkmaktadır (Li, 2015: 179). Morrison (2006) benmerkezci ve örgüte aykırı olan kural ihlali ile prososyal kural ihlali arasında farklılık olduğu üzerinde durmuştur. Prososyal kural ihlalinin çerçevesi, pozitif sapma modelinde türetilmiştir. Bu kapsamda prososyal kural ihlali; bencil olmayan bir niyetle, herhangi bir çıkar gözetmeksizin yapılmaktadır. Bununla birlikte işgören için kural ihlali bir menfaat içermemektedir. Prososyal kural ihlali davranışına; verimliliği artırmak için kuralları ihlal eden işgörenler, çalışma arkadaşına yardımcı olmak için kuralları ihlal eden işgörenler ve müşteriye daha iyi hizmet verebilmek için kuralları ihlal eden işgörenler örnek verilebilir (Curtis, 2013: 6). Prososyal kural ihlali davranışı aynı zamanda “daha iyi olma hali için ahlaki eylemde bulunma” olarak tanımlanabilir. Ahlaki inanç ise, işgörelere daha iyi bir iş yeri ortamı yaratmaya yardımcı olmak için ihtiyaç duydukları cesareti ve motivasyonu verebilmektedir (Asadullah vd. 2019: 7).

2.2.1. Prososyal Kural İhlali Davranışı Kavramının Tanımı

Kural kavramsal olarak, örgüt üyelerinin işlerini nasıl yürütmeleri gerektiği açıklayan, meşruiyet ve yaptırımın söz konusu olduğu, örgütsel olarak tanımlanmış politika, düzenleme veya yasakların tamamını içine almaktadır. Kural ihlali, kurumsal olarak

tanımlanmış açık bir politika, düzenleme veya yasağın ihlali olarak tanımlanmaktadır (Morrison, 2006: 6). Katı kurallar ve katı örgüt yapısı ile esnek işgören davranışları arasında bir çelişki olduğu durumlar; işgörenlerin örgütlerinin sürdürülebilir gelişimi zarara uğratabilmekte ve örgütün dış çevredeki değişikliklere hızlı uyum sağlamasını engelleyebilmektedir. Bu nedenle işgörenler, örgütleri ve diğer bireyler için iyi olanı sağlamak amacıyla sık sık resmi kuralları ihlal edebilmektedir. Örneğin; garson kötü sonuçlanan bir durumu iyileştirmek ve müşteriyi memnun etmek için sınırlı müşteriye ücretsiz tatlı ikram edebilir (Wang vd., 2021: 1). Resmi örgütsel kurallar genellikle örgütlerin değerleri ve hedefleri ile tutarlıdır. Bu nedenle resmi örgütsel kurallar, örgütsel canlılığı ve başarıyı önemli ölçüde etkilemektedir. Buna rağmen bu tür kurallardan bazıları temelde esnek olmadıkları, işgörenleri hızlı yanıt vermektan alıkoydukları ve belirli koşullar altında kurumsal etkinliği engelleyebildikleri için müşteriler, çalışma arkadaşları ve örgüt için pratikte beklenen sonuçları vermeyebilir. Bu nedenle bazı durumlarda belirli kurallara aykırı davranışların, örgütün çıkarlarını artırma niyetiyle yapıcı yollarla ortaya çıkması muhtemel olmaktadır (Zhu vd., 2018: 60). Örgüt literatüründe “kural ihlali” kavramı örgüte veya örgütün üyelerine zarar veren sapkın davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Chen vd., 2019: 1). Kural ihlali, işgörenin düşmanca tavrı, işgören farklılığı, sosyal dışlanma veya iş tatminsizliğinden kaynaklanan olumsuz etkiye neden olabilecek veya sapkın nitelik taşıyan işyeri davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu geleneksel tanımdan hareketle Morrison (2006) kuruma yönelik olumsuz niyetlerle motive olmayan kural ihlali açıklamak için “prososyal kural ihlali davranışı” kavramını gündeme getirmiştir (Bryant, 2010: 102).

Lipsky (1980, 2010), Lazarus (1966) ve Tumber vd. (2015), müşteri ile etkileşimi yüksek olan ön saflarda çalışan işgörenlerin müşterilerle iletişimi sırasında ortaya çıkabilecek iş stresi ve çatışma durumunda talepleri yönetebilmek amacıyla davranışsal başa çıkma yöntemi olarak kural ihlali davranışına başvurabileceklerini öne sürmüşlerdir. Loon ve Jakobsen (2017) prososyal kural ihlali davranışını, pasif müşteri odaklı başa çıkma stratejileri veya müşteri ile etkileşim sırasında ortaya çıkabilecek olan iş baskısını tolere etmeye çalışan bir davranış olarak değerlendirmiştir. Ban (1995)’a göre ihlal etme, “yaratıcı başa çıkma”; Levin ve Sanger (1994)’e göre ise, “yaratıcı yıkım” dır. Bu çerçevede araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalarda, bilgisizlik veya kazayla meydana gelen eylemler dahil olmak üzere, kasıtlı ve irade dışı ihlallerin kural ihlali kapsamının dışında olduğuna yönelik görüş birliği bulunmaktadır. Bu görüş birliğine yazılı olmayan kuralların veya normların ihlal edilmesi hariç tutulmuştur (Fleming, 2020: 1193).

Prososyal kural ihlali davranışı kavramı, literatürde göz ardı edilen bir konuma sahiptir. Genel anlamda sapma kavramını inceleyen araştırmacılar örgütün kendi çıkarlarına yönelik, yıkıcı sapma biçimlerine odaklanmıştır. Buna karşılık alan yazındaki bazı araştırmacılar, işgörenlerin prososyal niyetlerle yapıcı ya da olumlu sapma biçimlerinin az sayıda araştırmaya konu olduğu gözlemlenmiştir. Spreitzer ve Sonenshein (2004) pozitif sapmayı, örgütü ve paydaşları daha iyi hale getirmek için saygın/onurlu niyetlerle örgütsel normlardan gönüllü olarak ayrılma olarak karakterize etmişlerdir (Dahling vd., 2012: 22).

Prososyal kural ihlali davranışı, bencil ve yıkıcı kaygılar tarafından yönlendirilen verimsiz sapmadan farklı olarak yapıcı bir güdüye sahiptir (Dahling vd., 2012: 28). Brief ve Motowidlo (1986) prososyal kavramını toplum yanlısı davranış, bir bireyin gurubun veya örgütün refahını arttırmak amacıyla gerçekleştirilen eylemler olarak tanımlamışlardır (Morrison, 2006: 8). Kural ihlali (bozma) ise içeriksel olarak, zararlı sapma davranışı olarak gözlemlenmesine rağmen, işgörenin sapma davranışının olumlu tarafını temsil eden bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Asadullah vd. 2019: 4). Bununla birlikte prososyal kural ihlali davranışı ile sapkın kural çiğnemenin öncülleri farklılık göstermektedir. Sapkın kural çiğnemenin aksine prososyal kural ihlali davranışı; uyumluluk, empati, proaktif kişilik ve benlik saygısı ile olumlu yöne ilişkilidir (Shum vd. 2019: 101).

Prososyal kural ihlali davranışı işgörenin, işletmenin ve paydaşların çıkarlarını korumak amacıyla örgütsel kuralları ve standart prosedürleri kasıtlı olarak göz ardı edebildiği bir durum olarak nitelenmektedir (Majeed vd. 2018: 41). Morrison (2006) prososyal kural ihlali davranışını, “işletmenin veya paydaşların refahına katkı sağlamak amacıyla resmi olarak düzenlenmiş örgütsel politika, düzenleme veya belirlenmiş yasakların kasıtlı olarak ihlal edilmesi veya esnetilmesi” olarak tanımlamıştır. Bu tür davranışlar genellikle bireyin örgütsel rolü gereği işini daha iyi yapma veya iyilik yapma arzusu çerçevesinde şekillenmektedir (Morrison, 2006: 7). Hizmet sektöründe prososyal kural ihlali davranışı, diğer bireylere veya bir bütün olarak topluma fayda sağlayan eylemler olarak tanımlanmaktadır (Curtis, 2013: 5).

Morrison (2006) göre, “işgörenler bireysel çıkarları için örgüt kurallarını ve politikalarını ihlal etme eğiliminde bulunmamaktadır; bunun yerine işgörenler işlerini daha etkin, sorumlu ve duyarlı bir şekilde yapabilmek için kural ihlali eğilimi gösterebilmektedir”. Morrison’a göre, işgörenler verimliliklerini artırabilmek, çalışma arkadaşlarına işlerinde yardımcı olabilmek ve müşterilere daha iyi hizmet verebilmek için genellikle prososyal kural ihlali davranışında bulunabilmektedir (Asadullah vd. 2019: 4). Yardımsever prososyal

davranışların sıklığının artış göstermesi, bireylerin gruplar halinde etkili şekilde iş birliği yapmalarına olanak sağlamaktadır (Gintis, 2007: 8). Bu çerçevede prososyal kural ihlali davranışı çeşitli faktörlere dayanmaktadır. Bu faktörleri sıralarsak (Chen vd. 2019: 2):

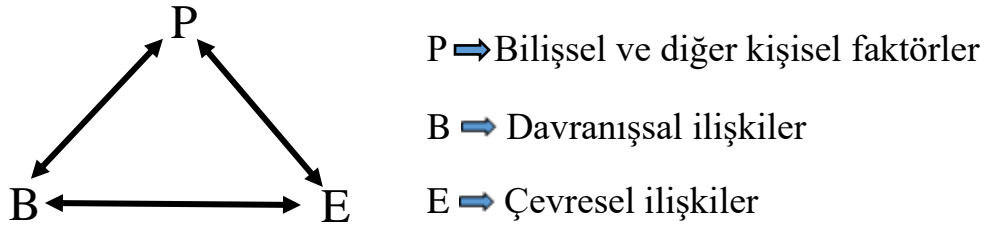
- ✓ Prososyal kural ihlali davranışı sosyal gruplarda olan ve resmi olmayan normlardan sapma yerine, kurum tarafından belirlenen uygulanması şart olan kuralları ve politikaların ihlalini içermektedir.
- ✓ Prososyal kural ihlali davranışı, gönüllü kural ihlali davranışıdır ve bireyler bu davranışa katılmayı seçme iradesine sahiptir.
- ✓ Prososyal kural ihlali davranışı açık ve aktif olarak kuralların kasıtlı ihlalini içermektedir. Yanlışlıktan kaynaklanan kural ihlalleri prososyal kural ihlali davranışı olarak sınıflandırılmamaktadır.
- ✓ Prososyal kural ihlali davranışının temel amacı, işletme çıkarı veya paydaşlara yardımcı olmaktır.

2.2.2. Prososyal Kural İhlali Davranışının Teorik Çerçevesi

Prososyal kural ihlali davranışının kuramsal temeli başta sosyal bilişsel teori ve işin özellikleri teorisi olmak üzere, planlanmış davranış teorisi ve sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır. Prososyal kural ihlali davranışının kuramsal temeli alt başlıklar halinde aşağıda incelenecektir.

Sosyal Bilişsel Teori

Bandura (1986) sosyal bilişsel teoriyi, dış etkenlerin bireysel davranış üzerindeki etkilerini açıklayan bilişsel süreçlerin önemi olarak tanımlamıştır (Zhu vd. 2018: 63). Sosyal bilişsel teori psikososyal işleyişi üçlü karşılıklı nedensellik çerçevesinde açıklamaktadır. Aşağıdaki şekilde sosyal bilişsel teoriyi etkileyen faktörler yer almaktadır (Wood ve Bandura, 1989: 362).



Şekil 3. Sosyal bilişsel teorinin faktörleri

Kaynak: Wood, R. and Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. Academy of Management Review, 14(3), 362.

Şekil 3’te olduğu gibi bu karşılıklı ilişki modelinde; davranışsal, bilişsel ve kişisel faktörler, çevresel faktörler birbirini çift yönlü olarak etkileyen belirleyicilerdir. Var olan bu karşılıklı etkileşimde farklı etki kaynaklarının eşit derecede etkisi olduğu anlamına gelmemektedir. Karşılıklı etkiler aynı anda meydana gelmemektedir. Bir faktörün etkisini ortaya koyması ve karşılıklı etkileşimi harekete geçirmesi için zamana ihtiyaç vardır. Sosyal bilişsel teorinin etkisinin çift yönlü olması nedeniyle bireyler hem çevrelerini etkileyen yapıya sahip olmakta; hem de çevrelerinin etkisiyle bilişsel ve davranışsal yönde etkilenmektedirler. Bandura (1988)’ya göre, sosyal bilişsel teorinin örgütsel alanla ilgili üç yönü özellikle önem taşımaktadır. Bunlardan ilki bireylerin bilişsel, sosyal ve davranışsal yetkinliklerinin özümleme veya modelleme yardımıyla geliştirilmesidir. İkinci yönü olarak, bireylerin yeteneklerini etkin bir şekilde kullanabilmeleri için bireylerin yeteneklerine olan inançlarının geliştirilmesidir. Son olarak, hedef sistemler aracılığıyla bireylerin motivasyonunun artırılmasıdır (Wood ve Bandura, 1989: 362).

Sosyal bilişsel teoriye göre, bireyin motivasyonu ve davranışları sağduyu ile düzenlenmektedir. Var olan bu ileriye dönük kontrol mekanizması bir davranışı gerçekleştirmenin beklentilerini içermektedir. Teoriye göre, davranışı etkileyen bir dizi önemli faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden ilki olan öz yeterlilik, bireylerin arzu edilen bir sonuca ulaşmak için gereken belirli bir davranışı gerçekleştirme yeteneklerine olan inancıdır. İkinci faktör sonuca yönelik beklentiler; bireylerin eylemlerinin olası sonuçlarına ilişkin inançlarıyla ilgili olan fiziksel, sosyal ve öz değerlendirmedir. Diğer faktörler; hedefleri, algılanan engelleri ve fırsat yapılarını içermektedir. Bu yapılar davranış değişikliği süreci boyunca etkileşim halindedir (Luszczynska ve Schwarzer, 2005: 128). Sosyal bilişsel teori, bireylerin diğer insanlardan (rol modellerden) davranışları nasıl öğrendiklerini ve

modelleri incelemektedir. Bireylerin rol modellemelerinin eylemsel çıktılarına dayalı olarak rol modellerinin eylemlerini tekrarladıklarını öne sürülmüştür. Bir rol modeli gözlemek takipçiyi daha önce öğrenmiş olduğu davranışlarla meşgul olmaya yönlendirebilir. Bireyler, başkalarının davranışlara göre ödüllendirildiğini ve cezalandırıldığını gördükleri zaman bir davranışta bulunma olasılıkları artmaktadır. Bununla birlikte sosyal bilişsel teori insanların başarılı olma yeteneklerine olan inançlarının davranışsal modelleme sürecinde önemli bir rol üstlendiğini vurgulamaktadır. Araştırmacılar, çalışma arkadaşının, işgörenlerin davranışları üzerindeki etkisini açıklamak için kavramsal bir çerçeve olarak sosyal bilişsel teoriyi kullanmışlardır (Shum vd., 2019: 102). Sosyal bilişsel teori, rol modellerini gözlemede ve rol modellerinin taşıdığı bilgiyi bilişsel olarak değerlendirmede, bireylerin nasıl hareket etmeleri konusunda rehberlik etmekte, normatif inançları ve davranış şemalarını değerlendirmektedir. Bu kapsamda, prososyal kural ihlali davranışı sosyal bilişsel teori çerçevesinde değerlendirilebilmektedir (Zhu vd. 2018: 63).

İşin Özellikleri Teorisi

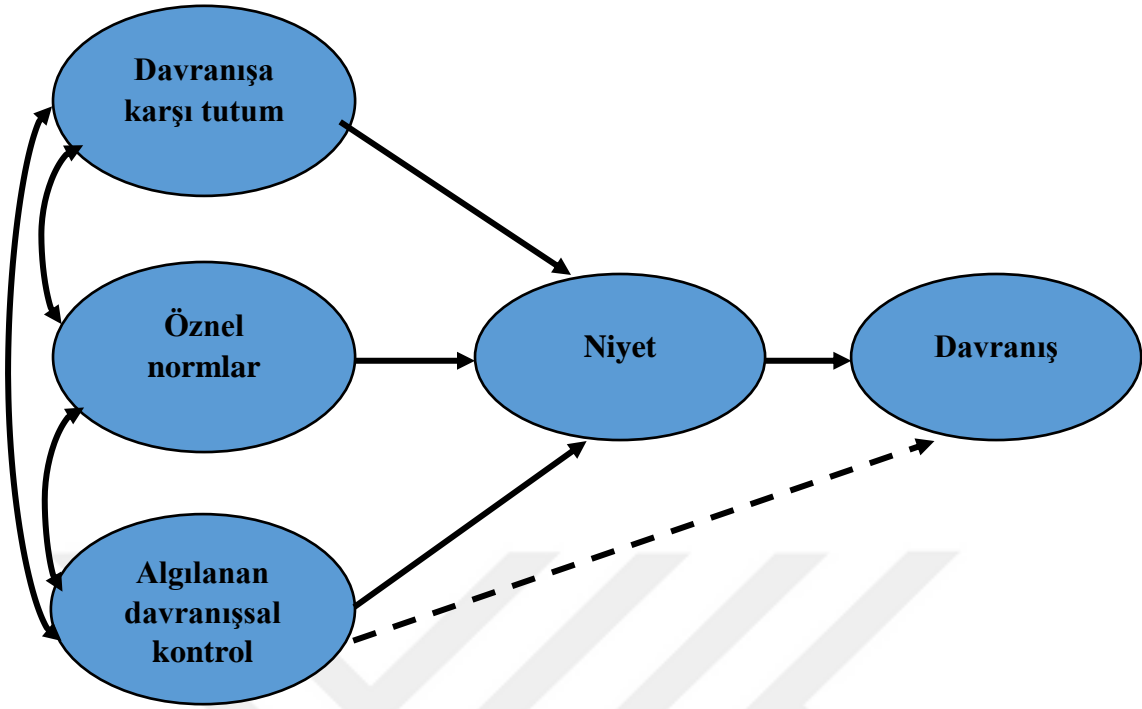
Hackman ve Oldham (1976) işin özellikleri teorisinde, hem kişisel hem de iş sonuçlarına yol açan beş temel işi özelliğinin olduğunu vurgulamıştır (Cavanagh vd., 2020: 62). Hackman ve Oldham (1976) işin özelliklerini beş faktör çerçevesinde değerlendirmiştir. Bu beş faktör; beceri çeşitliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olarak sıralanabilir. Beceri çeşitliği; işin çeşitli ve farklı faaliyetleri gerektirme derecesidir. Görevin kimliği; işin bütün ve tanımlanabilir bir parçasının tamamlanmasını gerektirme derecesi, bir işin başından sonuna kadar görünür bir sonuçla yapılmasıdır. Görevin önemi; işin diğer insanların yaşamları veya çalışmaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olma derecesidir. Özerklik; işin planlamasında ve işin yürütülmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde bireye özgürlük ve takdir yetkisi sağlama derecesidir. Geri bildirim ise; bir işin gerektirdiği iş etkinliklerini gerçekleştirmenin, bireyin performansının etkinliği hakkında doğrudan ve net bilgi edinmeyle sonuçlanma derecesidir (Buys vd., 2007: 3). Görevin özerkliği ise, işgörenin görevini nasıl yapacağı konusunda takdir yetkisine sahip olduğu bir iş tasarlama yöntemidir. İşgörene yüksek düzeyde özerklik veren iş, aynı zamanda işgörene işini planlama özgürlüğü vermektedir. Görev karmaşıklığı, belirli bir görevin veya çalışmanın zorluk ya da kolaylık derecesini ifade etmektedir. Lee ve Rao (2009) yatıkları

çalışmada, karmaşık bir işin görevleri yüksek düzeyde belirsizliğe taşıyan bir iş olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Kahari vd., 2017: 5).

Hackman ve Oldham'a (1976) göre, işin özelliklerinin beş boyutu üç kritik psikolojik duruma (anlamlılık deneyimine, iş sonuçları için sorumluluk deneyimlenmesine ve sonuçlar hakkında bilgi elde edilmesini) yol açmaktadır. Bu da içsel iş motivasyonu, iş performansı kalitesi ve iş tatmini dahil olmak üzere kişisel sonuçlara ve iş sonuçlarının ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Cavanagh vd., 2020: 63). Prososyal kural ihlali davranışı, iş özellikleri teorisi kapsamında da değerlendirilebilmektedir. İşin özellikleri teorisi, işgören özerkliğinin derecesi, beceri çeşitliliği, görev karmaşıklığı, geri bildirim ve görevin önemi bakımından değerlendirilebilecek iş tasarımı ilkelerini belirlemektedir. İşlerin tasarlanma şekli, zaman zaman işin özellikleri ile ilişkili olmayan sonuçlar nedeniyle değişebilmektedir. Karmaşık bir işin var olması işgörenin ikilemde kalmasına yol açabilir. Bu durum da işgörenin, görevini yerine getirirken bazı kuralları ve prosedürleri görmezden gelmesine veya kurallara aykırı davranmasına neden olabilir. Bunun sonucunda da prososyal kural ihlali davranışı ortaya çıkabilmektedir (Kahari vd., 2017: 2).

Planlanmış Davranış Teorisi

Planlı davranış teorisine göre, bir davranışsal performansın ortaya çıkmasında, niyetlerin ve algılanan davranışsal kontrolün ortak işlevi bulunmaktadır. Doğru bir öngöründe bulunabilmek için birkaç koşulun karşılanması gerekir. Bu koşullar aşağıdaki şekilde verilmiştir (Ajzen, 1991: 185).



Şekil 4. Planlanmış davranış teorisi

Kaynak: Ajzen, I. (1991). *The Theory of Planned Behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 18.

Şekil 4’te özetlendiği üzere planlı davranış teorisi, gerekçeli eylem teorisinin kısıtları nedeniyle teorinin bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Gerekçeli eylem teorisinde olduğu gibi, planlı davranışın merkezi faktörü, bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik niyetidir. Niyetlerin bir davranışı etkileyen motivasyon faktörü olduğu varsayılmaktadır. Niyetler, bireylerin davranışı gerçekleştirmek için ne kadar çaba göstermeye istekli oldukları, ne kadar çaba göstermeyi planladıklarının bir göstergesidir. Genel olarak bir davranışta bulunma niyeti ne kadar güçlüyse, performansta muhtemel bir sonuç olacaktır. Bununla birlikte, davranışsal niyet irade kontrolü altındaysa ve birey davranışı kendi isteğiyle yerine getirip getiremeyeceğine karar verebilirse davranış niyete göre şekillenenecektir (Ajzen, 1991: 181).

Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal kimlik, uzun zamandır örgütsel davranış literatüründe hem bireyin memnuniyetini, hem de örgütün etkinliği üzerinde etkisi bulunan kritik bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 20). Sosyal kimlik teorisi, bireyin kendisini

sosyal kategoriye veya gruba ait hissetmesidir. Birey kendisini kategorize etme ve tanımlama süreci aracılığıyla bir kimlik edinmektedir. Sosyal grup, ortak bir sosyal kimliğe sahip olan veya kendilerini aynı sosyal kategorinin üyeleri olarak gören bir grup bireyden oluşmaktadır. Sosyal karşılaştırma süreci ile benliği birbirine benzeyen kişilerden oluşan grup iç grup; benlikleri kendilerinde farklı olan kişiler ise dış grup olarak sınıflandırılmaktadır Yapılan çalışmalara göre, grup üyeleri duygusal ve psikolojik bağlantılar yoluyla ilişki içerisinde bulunmaktadır (Stets ve Burke, 2000: 224-225). Sosyal kimliğe sahip bireylerin, öz kimlikleri örgütleriyle ilişkili olduğu için, resmi sorumluluklarından daha fazlasını yapmalarını gerektiren durumlarda bile örgütleri için en iyisini isteme eğiliminde bulunmaktadırlar (Irshad ve Bashir, 2020: 4).

Sosyal kimlik teorisi grup içi uyum, iş birliği ve yardımseverlik olmak üzere örgütsel ortamın oluşumuyla ilişkilendirilen geleneksel sonuçlarla ilişkilidir (Ashforth ve Mael, 1989: 26). Sosyal kimlik teorisi, belirli bir grupta sosyal sınıflandırmaya tabi olan bireyin güven ve benlik saygısının arttığı üzerinde durmaktadır. Bu durum bireyleri belirli bir sosyal gruba ait hissetmeye yönlendirmektedir. Kendisini belirli sosyal gruba ait hisseden bireyler grubun değer ve normlarını içselleştirerek kendilerini tanımlamaktadırlar. Sosyal kimlik, bireyin örgüt yanlısı davranışlarda bulunarak gruplarını diğer gruplardan üstün kılma gayretinde olduğu sosyal karşılaştırmaya doğru yönlendirmektedir (Irshad vd., 2022: 2292).

2.2.3. Prososyal Kural İhlali Davranışın Önemi

Prososyal davranış bireyin benliğine fayda sağlayabilir; ancak prososyal davranışın arkasında “diğer bireyler odaklı” bir itici güç bulunmaktadır. Bu kapsamda bireyler genel anlamda öz benlik odaklı düşünce yapısına ve bireysel fayda eğilimli yapıya sahip olmalarına rağmen, kimi durumlarda “diğer bireyler odaklı” düşünce yapısıyla ve prososyal (toplum yanlısı) eğilimlerle prososyal kural ihlali davranışı sergilemektedir. Bu durumun tam tersinin gözlemlendiği durumda ise, kural ihlali eyleminin temel olarak veya yalnızca bireyin kendisine fayda sağlamak için yapıldığı durumda eylem prososyal olarak kabul edilmemektedir (Morrison, 2006: 8). Prososyal kural ihlali davranışının gerekçesi; örgütsel politikaların ihlal edilmesinde iyi niyetli bireysel yapının olması ve örgüt için fayda sağlayacak sonuçlara yol açabileceği düşüncesi ön plana çıkmaktadır. Prososyal kural ihlali davranışı, kavramsal olarak örgütün misyonuna fayda sağlayacak etkinlikleri kapsamaktadır. Bununla birlikte, “iyi” işyeri davranışı olarak görülmektedir. Prososyal kural ihlali

davranışının kavramsal olarak işletme açısından olumsuz bir olgu olmasının temelinde; bireyler için iyi niyetli davranışlar içermesine rağmen, örgütsel protokolleri ihlal eden davranışlardan oluşması yatmaktadır (Bryant vd. 2010: 102).

İşgörenlerin prososyal kural ihlali davranışı işletmedeki işlerin daha iyi işleyebilmesi için belirlenmiş olan bir kuralın takip edilip edilmemesi veya işgörenin kuralı ihlal etmeye karar vermesini gerekli kılan risk içeren bir davranışın var olmasıyla ortaya çıkmaktadır. Prososyal kural ihlali davranışının seçimi işgören için basit değildir. Örneğin; işgören iş performansını optimize etmek için kuralın ihlal edilmesinin gerekli olduğunu hissedebilir, ancak bu davranışı sonucunda cezalandırılacağından da korkabilir. İşgörenler fiilen prososyal kural ihlali davranışında bulunmadan önce kasıtlı ihlaller için güçlü bir motivasyona ve gerekçeye ihtiyaç duymaktadır (Asadullah vd. 2019: 6). Morrison (2006) prososyal kural ihlali davranışının sapkın niyetlerle değil; örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardım etme arzusuyla motive olduğunu ileri sürmüştür. Prososyal kural ihlali davranışının önemi, işletmenin örgütsel kurallarının genellikle işletmenin hedefleriyle uyumlu olduğu düşüncesine karşın; işgörenin işletme kurallarını ihlal etmesinin altında işletmenin çıkarlarını koruma amacı olduğu düşüncesi ile ortaya çıkmaktadır (Vardaman vd., 2014: 108). Tummers vd. (2015) kural ihlali davranışını müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini karşılamaya yönelik davranışlar olarak değerlendirmişlerdir. Brockmann (2017) prososyal kural ihlali davranışının temelinde, prosedürel uygulamaları daha iyi hale getirmenin amaçlandığı düşüncesinin bulunduğunu vurgulamıştır (Fleming, 2020: 1195). Staw ve Boettger (1990) “görev revizyonu” adlı çalışmalarında bireylerin belirli prosedürleri veya görev taleplerini yanlış olarak görmeleri durumunda, ellerindeki görevi en etkili şekilde yerine getirebilmek için değişiklik yapabilecekleri sonucuna ulaşmışlardır. Staw ve Boettger (1990) yaptıkları çalışmada, kuralların, talimatların, yönergelerin veya prosedürlerin yanlış belirtilmesi veya yanlış yönlendirmede bulunması halinde işgörenlerin kuralları takip etmek yerine, göz ardı etmelerinin örgüt için uygun olan durum olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Morrison, 2006: 8). Prososyal kural ihlali davranışının temelinde hem örgütün hem de örgütün paydaşlarının işlerinin kolaylaştırmak yer almaktadır. Bu temel, prososyal kural ihlali davranışını benmerkezci çıkarlar veya misilleme güdeleri tarafından yönlendirilen işyerindeki yıkıcı, sapkın tutum ve davranışlardan ayırmak için önem taşıyan bir konudur (Qureshi, 2021: 4138).

2.2.4. Prososyal Kural İhlali Davranışını Etkileyen Faktörler

Kuralları esnetme ve ihlal etme eş anlamlı kavramlar olmasına rağmen ihlallerin altında yatan güdüleyiciler nedeniyle iki kavram arasında fark bulunmaktadır. Prososyal kural ihlali davranışı, örgütsel sapma ve muhalefet eylemlerinin yıkıcı ve tamamen kişisel çıkar odaklı, fırsatçı ve kötü niyetli ekonomik işlevler olduğuna yönelik düşünce yapısıyla bağdaşmamaktadır. Bu kavramların aksine prososyal kural ihlali davranışı, başkalarına yardım etme dürtüsü ve içsel motivasyonundan farklı özellikler taşıyan prososyal motivasyonla uyumlu özellikler taşımaktadır (Fleming, 2020: 1194). İşletmenin belirlediği kuralların ve politikaların paydaşlar açısından beklenen sonuçları vermemesi durumunda örgütsel süreçler olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Kurallar doğası gereği esnek bir yapıya sahip değildir. Bu nedenle işgörenler ihtiyaç halinde durumsal talepleri karşılamak; müşterilerin, çalışma arkadaşının ve işletmenin çıkarlarını korumak için resmi olarak belirlenmiş kurallardan sapabilmektedir (John ve Shafi, 2020: 2).

Morrison (2006) prososyal kural ihlali davranışı sergilemesinin nedenleri üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar (Fleming, 2020: 1195):

1. İşgörenlerin iş rolleri gereği üzerlerine düşen görevleri daha etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlama,
2. İşgörenlerin astlarına ve meslektaşlarına yardım etme isteği,
3. Daha iyi müşteri hizmeti sunma arzudur.

Kuralların esnetilmesi veya ihlal edilmesine ilişkin ampirik araştırmalarda, bireysel ve örgütsel faktörler prososyal kural ihlali davranışında bulanmaya yönelik işgörenleri teşvik etmektedir (Borry ve Henderson, 2019: 2). Yapılan ampirik çalışmalarda empati, proaktif kişilik, risk alma ve vicdanlılık gibi bireysel faktörler ile iş talepleri, çalışma arkadaşının prososyal kural ihlali davranışı, dönüşümcü liderlik gibi bireysel ve örgütsel faktörler prososyal kural ihlali davranışının öncülleri arasında değerlendirilmiştir (Chen vd. 2019: 1). Bununla birlikte prososyal kural ihlali davranışı işgörenler için, örgütsel adalet algıları, örgüt adına eşitlik, adalet ve tarafsızlık algılarına dayanmaktadır (Bryant vd. 2010: 104). Dahling vd. (2012), Vardaman vd. (2014) ve Morrison (2006) yaptıkları çalışmalarda işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışında bulunmasına neden olabilecek faktörleri; bireylerin kişiliği, iş özellikleri ve sosyal özellikler olduğunu tespit etmişlerdir. Kişilik özelliği olarak, düşük seviyede vicdanlılığa sahip olan, nevrotik kişiliğe sahip bireylerin ve yüksek risk alma

eğilimine sahip olan işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışına katılma olasılığı daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dahling vd. (2012), Huang vd. ve Morrison (2006) yaptıkları çalışmalarda; yüksek iş talebi, iş özerkliği ve iş anlamlılığı olan işlerin prososyal kural ihlalini teşvik ettiği tespit edilmiştir (Shum vd. 2019: 101). Örgütsel bağlılığa sahip işgörenler örgütleri ve örgütlerinin önemli paydaşlarına fayda sağlamaya yönelik farklı yollar arama konusunda motive olmaktadır. Prososyal kural ihlali davranışı da temel olarak örgüte ve diğer paydaşlara fayda sağlamayı amaçlayan bir kavramdır. Örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan işgörenlerin öz-kimliklerinin örgütle bağlantılı olması, işgörenleri resmi sorumluluklarının ötesinde davranışlarda bulunmaya yönlendirebilmektedir. Bununla birlikte, işgörenler örgütleri için en iyisini isteme eğiliminde bulunmaktadır (Irshad ve Bashir, 2020: 4). Prososyal kural ihlali davranışları güvenliği sağlamak, hijyen unsurlarına dikkat etmek ve istikrarlı hizmet sunumu sağlamak için kurumsal kuralların ihlal edilmesini içerebilir (Ghosh ve Sum, 2019: 2). Kötü niyet içermeyen prososyal kural ihlali davranışı hem bencil motivasyonlardan hem de yardımseverlikten etkilenen bir yapıya sahiptir (Kim vd., 2021: 2). Alan yazında çalışmaları yapan araştırmacılar; Morrison (2006), Youli vd. (2014) özerkliğin; Vardaman vd. (2014) etik iklim gibi durumsal faktörlerin prososyal kural ihlali davranışı üzerinde etkisi bulunabileceğine yönelik sonuçlara ulaşmışlardır. Bununla birlikte bireysel duygular, bireysel algı ve motivasyonun prososyal davranışları dolaylı olarak etkileyebileceğinin olası bir sonuç olacağı ifade edilebilir. Brief ve Motowidlo (1986), örgüt iklimi ve stres etkenlerinin işgörenlerin memnun olma veya memnuniyetsizlik duygularına yansıtacağı üzerinde durmuşlardır. Bu durum da işgörenlerin prososyal davranışlarını etkilemektedir (Kim vd., 2021: 6).

Prososyal kural ihlali davranışının öncülleri çeşitli çalışmalarla belirlenmeye çalışılmıştır. Kahari vd. (2017) tarafından yapılan araştırmaya göre prososyal kural ihlali davranışının öncülleri arasında iş özellikleri; iş özerkliği ve görev karmaşıklığının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmalara göre, prososyal kural ihlali davranışının öncülü olan bireysel faktörler; Dahling (2012) ve Morrison (2006) işin anlamı, risk alma eğilimi, vicdanlılık; Asadullah vd. (2019) maneviyat ve ahlaki inanç; Liu vd. (2019) vatandaşlık davranışlarıdır. Bununla birlikte yapılan çalışmalarla prososyal kural ihlali davranışının öncülü olan durumsal faktörler; Youli vd. (2014) dönüşümcü liderlik, Zhu vd. (2018) ve Zhong vd. (2019) etik liderlik, Tu ve Luo (2020) paternalist liderlik, Zeng (2018) örgütsel erdemlilik, Fleming (2020) bürokrasi olarak belirlenmiştir (John ve Shafi, 2020: 2). İşgörenin sapkın davranışlarda bulunmasına yol açabilecek örgütsel faktörler; iş stresi

faktörleri, örgütsel engellenme, çalışma ortamında kontrol eksikliği, kural ihlallerine yönelik hafif yaptırımlar, örgütsel değişiklik veya küçülme sıralanabilmektedir (Appelbaum vd, 2007: 592). Kötü niyetli olmayan toplum yanlısı davranışlar durumsal, motivasyonel ve kişisel faktörlerin etkisiyle ortaya çıkmaktadır (Kim vd., 2021: 2). Dolayısıyla prososyal kural ihlali davranışının ne anlam ifade ettiği, davranışı sergileme türleri, davranışın olumlu ve olumsuz yönleri, davranışın bireysel, örgütsel ve çevresel öncüllerinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu kapsamda aşağıda prososyal kural ihlali etkileyen bireysel, örgütsel ve durumsal faktörler sıralanmıştır.

2.2.5. Prososyal Kural İhlali Davranışını Etkileyen Bireysel Faktörler

Morrisson (2006) prososyal kural ihlaline yönelik yaptığı çalışmada; işgörenlerin yaptıkları işte yüksek düzeyde özerkliğe sahip olmaları ve geçmişte prososyal kural ihlali davranışlarında bulunmaları durumunda, prososyal kural ihlali davranışını tekrar sergileyebilme ihtimallerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte işgörenin risk alma eğilimi ile prososyal kural ihlali davranışı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Mayer vd. (2007) müşteri odaklılık ile prososyal kural ihlali davranışı arasında ilişkiyi yapılan ilk çalışmalardan yola çıkarak ortaya koymuşlardır (Dahling vd. 2012: 22-23). Morrison (2006) bireyin risk alma eğiliminin, çalışma arkadaşlarının davranışlarının ve iş özerkliğinin prososyal kural ihlali davranışları için belirleyiciler olduğu ifade etmiştir (Bryant vd. 2010: 102). Alan yazından yapılan çalışmalarda bireysel özelliklerin (sorumluluk duygusuyla hareket etme, insafılık, risk alma eğilimi vb.) işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışını önemli ölçüde etkileyen öncüller olduğu tespit edilmiştir (Zhu vd. 2018: 60).

Risk Alma Eğilimi

Bireylerin riskleri alma veya riskten kaçınma eğilimleri, riskli davranışta bulunma seçimini etkilemektedir (Meertens ve Lion, 2011: 648). Risk alma, ne tür sonuçlarla karşılaşılacağı konusunda habersiz olarak, bilinmeyen koşullara girmek olarak tanımlanabilir (Wakkee vd., 2010: 4). Risk araştırmacıları genel bir eğilim olarak risk almayı değerlendirmişlerdir. Figner ve Weber (2011) yaptıkları incelemelerde şu sonuca varmışlardır. “Risk alma ne üniter yapıya sahip bir fenomen, ne de tek bir kişilik özelliğiyle değerlendirilebilir”. Birçok bilim insanı risk almanın durumsal olduğu ve risk almanın çerçeveleme gibi çevresel özelliklerden ve arzu düzeyi gibi bireysel özelliklerden

etkilenebileceğini vurgulamışlardır (Zhang vd., 2019: 153). Prososyal kural ihlali davranışı yapıcı bir davranış olmasına rağmen, sapma ve risk davranışları içermektedir (Asadullah vd. 2019: 5). Bireyin risk alma eğiliminde bulunması ile prososyal kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (Dahling vd., 2012: 23).

Prososyal Motivasyon

Prososyal kural ihlali davranışı özgecil ve bencil olmak üzere iki motivasyonel değerlendirmeye tabi olmaktadır. Özgecil motivasyonda başkalarına fayda sağlamak nihai hedeftir. Bencil motivasyonda ise, başkalarına fayda sağlamak bireysel faydanın bir yoludur, bu nedenle nihai amaç bireysel fayda sağlamaktır (Kim vd., 2021: 7). Prososyal motivasyona sahip işgörenler, bireyin davranışlarının diğer çalışanlara nasıl yardımcı olacağı ve bu yardımın neden önemli olduğu açıklayarak teşvik edici davranmaktadır. Bununla birlikte yapılan yardımın, yardımdan faydalananlara ne yönde avantaj sağlayacağı konusunda bilgi verilmektedir. Sonuç olarak prososyal motivasyonun yardımıyla bireyler erdemli davranışlarla prososyal çerçevede, olumlu ruh haline, canlılık duygusuna sahiptir ve diğer bireylerle kaliteli ilişkiler kurmaktadır. Genel olarak ihtiyatlı ilişki davranışlarıyla işgörenler işte başarılı olmalarını sağlayan olumlu duygusal kaynaklar yaratmaktadır. Prososyal motivasyona sahip bireyler, bilgilerini birbirleriyle paylaşarak, bu bilgileri çalışma ortamında görevlerini başarılı olarak yerine getirmek için kullanmaktadır. Çalışma arkadaşları ile bilgi paylaşımı bilişsel öğrenme kaynaklarının gelişmesiyle oluşmaktadır. Toplum içinde motive olmuş bireyler ihtiyaç duyanlara yardımcı olmalarıyla birlikte canlılık duygusu hissetmektedir (Abid vd. 2018: 3).

Kişilik Özellikleri

Büyük beş kişilik, beş faktörden oluşan ve ortak bir kişilik çerçevesi tanımını ifade etmektedir. Kişiliğin beş faktörü; dışa dönüklük, uyumluluk, vicdanlılık, nevrotizm (duygusal dengesizlik) ve açıklık olarak sıralanmaktadır (Curtis, 2010: 37-36). Dışa dönük bireyler; konuşkan, kendine güvenen, enerjik, girişken ve aktif bir yapıya sahiptir. Uyumlu yapıya sahip bireyler; iyi huylu, işbirlikçi, güvenilir, nazik, esnek, bağışlayıcı, hoşgörülüdür. Vicdanlı bireyler; düzenli, sorumlu, güvenilir, organize olabilen yapıya sahiptir. Nevrotik yapıya sahip bireyler; kaygılı, sinirli, depresif, kızgın ve utanmış özellikler gösterebilmektedir. Açık özelliğe sahip bireyler ise, entelektüel, gösterişli, bağımsız fikirlere

sahip, akıllı, yaratıcı ve sanatsal açıdan duyarlıdır (Curtis, 2010: 41). Nevrotik bireyler; kendine güvensiz, suçlu ve çekingen hissetme eğilimini ile karakterize olmaktadır. Nevrotik bireyler, daha fazla kaygı yaşamakta ve yeni durumlara karşı daha fazla korku duymaktadır. Nevrotik bireyler genellikle yeni şeyler yapmanın yolları ile karşılaştıkları durumlarda şüpheli davranmaktadırlar (Vardaman vd., 2014: 111). Vicdanlılık; düzenli, eksiksiz, güvenilir ve ısrarcı olma özelliklerini içermektedir. Vicdanlı bireyler, organize ve öz disipline sahiptir. Vicdanlılık kişilik özelliği ile işyerindeki sapkın davranışlar arasında olumsuz yönde ilişkili bulunmaktadır ve vicdanlı bireylerin kuralları ihlal etme olasılığı azdır (Vardaman vd., 2014: 111). Curtis (2010) yaptığı çalışmanın sonuçlarında, vicdanlılığın prososyal kural ihlali davranışlarını negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, bireyin vicdanlılık düzeyinin artması, prososyal kural ihlali davranışına katılma olasılığını azaltmaktadır (Curtis, 2010: 107). Dahling vd. (2012) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre, vicdanlılık ile prososyal kural ihlali davranışı negatif yönde ilişkilidir (Dahling vd., 2012: 30).

Proaktif bireyler, geleceğe yönelik hedefleri bulunan ve iş rollerinin ötesinde ekstra roller üstlenebilen esnek yapıya sahip özellikler taşımaktadır. Sonuç olarak, proaktif kişilik özelliği önemli kişisel ve örgütsel sonuçları olan çok amaçlı bir yapıya sahiptir (Joo ve Lim, 2009: 50). Prososyal kural ihlali davranışını destekleyici yönde ve davranışın olumlu olabilecek sonuçlarına yönelik çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Prososyal kural ihlali destekleyici davranışlar arasında; inisiyatif kullanma, sorumluluk üstlenme, ses çıkarma, ifşa etme ve yenilikçi davranışlar yer almaktadır. Bu davranışlarla ilgili yapılan araştırmalarda, işgörenlerin iş rollerinin sınırlarının dışına çıkarak sorunları proaktif yaklaşım tarzıyla ele aldığı ve çözüm yolları ürettiği üzerinde durulmaktadır (Morrison, 2006: 8). Morrison (2006) prososyal kural ihlali davranışı üzerinde proaktif kişiliğin rolünün incelenmesi gerektiğini düşünmektedir. Proaktif kişiliğe sahip bireyler genellikle değişim başlatmak veya sorunları çözmek için harekete geçmenin yollarını aramaktadırlar. Bu nedenle proaktif kişiliğe sahip bir bireyin amaçlarıyla çelişen, harekete geçmesini engelleyen ve problemleri çözmesini zorlaştıran bir kuralla karşılaştığında, bu kuralı ihlal etmesi olası hale geleceği ifade edilebilir (Curtis, 2010: 33-34).

Batson (1991), McNeely ve Meglino (1994) empatiyi, başkalarının duygusal deneyimlerine karşı duyarlılık ve olayları başkasının bakış açısına göre değerlendirebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda empatinin, bir başka kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olabilecek bir motivasyon yarattığı ve başkaları

için endişe duymanın kişilerarası yardım etme davranışını desteklediği sonucuna ulaşmışlardır (Morrison, 2006: 16). Eisenberg vd. (1994), Fultz vd. (1986) eğilimsel empati ve durumsal empati olmak üzere iki tür empati tanımı yapmışlardır. Eğilimsel empati genel anlamda bireylerin “başkalarının duygusal deneyimlerine karşı duyarlılığı ve başkalarının bakış açısına göre değerlendirme yeteneği” olarak tanımlanmıştır. Eğilimsel empati durumlar faktörlerin ötesinde eğilim farklılıklarını dikkate almaktadır. Bu çerçevede eğilimsel empati ile prososyal davranışlar arasında ilişki bulunmaktadır. Örneğin; yüksek düzeyde empatiye sahip kişiler ihtiyacı olan diğer bireylere karşı farkındalığa sahip olma ve başkalarının refahını artırmak için özgecil bir motivasyona sahip olma eğiliminde bulunmaktadır. Eğilimsel empati, durumsal faktörlerin etkisinin ötesinde, empatik duygu ile pozitif ilişkilidir. Bu durum da yardım etme davranışını da olumlu yönde etkilemektedir (Kim vd., 2021: 8).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

1980’li yıllarda örgütsel bilimlere, örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB) adı altında bir yapı dahil olmuştur. Bateman ve Organ (1983); Smith, Organ ve Near, (1983) örgütsel vatandaşlık davranışını iki kritere göre tanımlamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk kritere göre; rol gereksinimlerinin üzerinde ve ötesinde davranış sergileme olarak tanımlanırken; ikinci kritere göre ise, örgüte işlevsel olarak fayda sağlayacak davranış olarak tanımlanmıştır. Yardımseverlik konusu üzerine odaklanan çalışmalara, örgütsel vatandaşlık davranışı rehberlik edebilecek bir kavram olarak yaygın şekilde kullanılmıştır (Graham, 1991: 249). Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı için beş boyutlu bir yapı önermiştir. Bu yapıya göre örgütsel vatandaşlık davranışı, özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdemi içeren bir yapıya sahiptir (LePine vd., 2002: 53). Smith, Organ ve Near (1983) örgütsel vatandaşlık davranışını, özgecilik ve genelleştirilmiş uyum olmak üzere iki temel boyutta tanımlamışlardır. Özgecilik, bir bireyin sorun yaşadığı durumda ve/veya yardıma ihtiyaç duyduğu durumda, yardımsever bireyin yardım etme davranışı için ekstra yük almasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer temel boyutu ise vicdanlılıktır. Vicdanlılık (genelleştirilmiş uyum) bireyin işleri belirli bir kişi için değil, “doğru ve uygun” olduğu şekliyle yapmasıdır. İşgörenler istemli olarak kendilerinden beklenenlerin ötesinde davranışlar sergilemektedir (Jahangir vd., 2004: 79). Örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacıları, vatandaşlık davranışını rol içi iş performansından ayrı olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte örgütsel yurttaşlık davranışı, hem ekstra rol davranışıyla hem de örgütsel

anlamda işlevsel davranışlarla ilişkilidir (Dyne vd., 1994: 766). Prososyal kural ihlali davranışı temel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı literatürüne dayanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin isteğe bağlı olarak gerçekleştirdiği ekstra rol davranışıdır. Prososyal davranışlar, işletme ve paydaşların yararına yönelik katkılar sağlamaya yönündeki çabalarıdır. Bu kavramsal temeller çerçevesinde prososyal kural ihlali davranışı ile verimlilik artışı, müşteri memnuniyetinin artması ve sosyal sermayenin yaratılması arasında ilişki olduğu düşünülmektedir (Fleming, 2020: 1194-1195).

2.2.6. Prososyal Kural İhlali Davranışını Etkileyen Örgütsel ve Durumsal Faktörler

Yapılan çalışmalarda durumsal faktörler (örneğin; işgörenin yönetici ile olan ilişkisi) işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışını önemli ölçüde etkileyen etkenlerdir. Prososyal kural ihlali davranışı işletmenin resmi kurallarının ihlal edilmesini içermektedir. İşletme yöneticileri kurallar ve prosedürlere göre işletme uygulamalarına işlerlik kazandırmakta, yönetsel uygulamaları denetlemekte ve işgörenleri değerlendirmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin liderlik tarzı prososyal kural ihlalini etkileyebilmektedir (Zhu vd. 2018: 60). İşgörenlerin prososyal kural ihlali davranışı sergilemesine neden olabilecek durumsal faktörler; meslektaşların benzer durumlarda kuralları ihlal etmesi, dönüşümcü liderliğin var olması ve etik iklime sahip olma sıralanabilmektedir (Shum vd. 2019: 101).

Örgüt İklimi

Bir örgütsel iklimi diğer örgütlerden ayıran ve örgüte belirli bir kimlik kazandıran kurallar ve prosedürler örgüt üyeleri tarafından algılanmakta ve işgörenlerin yaşamlarını etkilemektedir (Ertürk ve Zıblım, 2020: 3). Örgüt iklimi, işgörenlerin işle ilgili tutumlarını etkileyen bir algıdır. İklim araştırmaları, bireylerin çalışma ortamındaki davranışsal sonuçlarına cevap verilmesine neden olan derinliğe sahip bir konudur (Datta, 2020: 1309). Örgütsel düzeyde her kurumun kendine ait özellikleri ve örgütün sahip olduğu örgütsel iklim, işgörenlerin kural ihlali eğiliminin şekillenmesine neden olan faktörlerdir (Borry ve Henderson, 2019: 2).

Örgütsel Erdemlilik

Erdem kelimesi Latince “güç” veya “mükemmellik” anlamına gelmektedir. Erdemler, kişisel ve toplumsal anlamda iyilik üreten alışkanlıklar, arzular ve eylemlerdir. Peterson ve Seligman (2004) erdemi, “ahlak filozofları ve dini düşünürler tarafından değer verilen temel özellikler” olarak tanımlamıştır. Erdemin içerisinde; bilgelik, cesaret, insanlık, adalet, ölçülülük ve aşkınlık faktörleri bulunmaktadır (Rego vd., 2010: 216). Örgütsel erdemlilik, örgüt üyeleri adına erdemli faaliyetlere olanak sağlanması ve erdemli faaliyetlerin desteklenmesidir. Örgütsel erdemlilik örgüt üyelerinin aşkın ve yüceltici davranışlarını ifade etmektedir. Örgüt tarafından sağlanan erdemlilik, örgüt üyelerinin erdemliliğini ortaya çıkaracak örgütün özelliklerini ifade etmektedir. Örgütsel erdemlilik genel bir tanımlamaya göre, bir örgütte erdemliliğin yayılmasını ve sürdürülmesini sağlayan bireylerin eylemleri, kolektif faaliyetleri, kültürel özellikleri ve süreçlerini içermektedir (Cameron vd., 2004: 768).

Erdemlilik olumlu bağlamları, tutumları ve davranışları güçlendirmektedir (Rego vd., 2010: 217). İşgörenler örgütün çıkarları için prososyal kural ihlali davranışında bulunup bulunmama konusunda ikilem yaşayabilmektedir. Örgütsel erdeme sahip bir örgütsel yapıda, bireysel ve toplumsal anlamda ahlaki davranışlarda bulunulması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bireylerin kendi çıkarları ötesinde toplumsal değerlerin peşinde koşmasının ve prososyal kuralları çiğnemesinin altında örgüte ve diğer paydaşlara yardım etme düşüncesi yatmaktadır. Özgecilik, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu için işgörenler prososyal kural ihlali davranışında bulunmaya ilişkin olumsuz değerlendirmeyi azaltmak amacıyla, bu tür davranışların örgüt tarafından kabul edildiği düşünülmektedir (Zeng, 2018: 83).

İş Talepleri

İş talepleri ve kaynakları teorisi Bakker ve Demerouti (2014); Demerouti ve Bakker (2011), iş stresi araştırmalarından doğan bir örgüt teorisidir. İş talepleri ve kaynakları teorisine göre, her örgüt birbirinden farklı özelliklere sahip olmasına rağmen, tüm çalışma ortamları iş talepleri ve iş kaynakları açısından karakterize edilebilir. İş talepleri; iş baskısı, görev karmaşıklığı ve rol belirsizliği dahil olmak üzere çalışma ortamında enerji gerektiren yönler üzerinde durmaktadır. İş kaynakları ise, işgörenlerin iş talepleriyle başa çıkmalarına, temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılamalarına ve örgütsel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olan iş

bağlamlarına yönlendirmelerine atıfta bulunmaktadır (Bakker, 2015: 724). Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli (2001) iş taleplerini “işin sürekli fiziksel ve zihinsel çaba gerektiren ve bu nedenle belirli fizyolojik, psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilen yönleri” olarak tanımlamışlardır. Aşırı iş yükü, çalışma arkadaşlarıyla çatışma ve gelecekte yaşanabilecek iş güvencesizliği gibi işgörenin enerjisini tüketen faktörler iş taleplerine örnek olarak verilebilir (Schaufeli, 2017: 121). Karasek (1979) işgörenlerin iş taleplerini yetersiz zaman ve zor sorumluluklar olarak algılaması durumunda, prososyal kural ihlali davranışında bulunabileceğini üzerinde durmuştur. Yüksek iş taleplerinin bilincinde olan işgörenler, örgütlerinin kendilerine kısıtlı destekte bulunarak, yüksek düzeyde üretken olmalarını beklendiğini düşünebilir. Bu durum işgörenleri beklentileri karşılamaya yönelik kuralları ihlal etmeye yönlendirebilir. Örneğin işgörenler; iş yoğunluğunun olduğu zamanlarda daha büyük verimlilik için kısa yolların tercih edebilir veya örgüt tarafından resmi olarak onaylamayan ancak örgütün başarılı performansına katkısı olabileceğini düşündüğü iş birliğine aracı olabilir (Dahling vd., 2012: 27).

İşin Özellikleri

Hackman ve Oldham (1976) işgörenlerin bir işi yaparken içsel anlamda motive oldukları koşulları açıklamak için işin özellikleri teorisini ortaya koymuşlardır. Teoriye göre, örgütler işleri beş boyut çerçevesinde geliştirerek, olumlu çalışma tutumlarını ve artan iş kalitesini teşvik edebilir. Bu beş boyut içerisinde yer alan işin özerkliği ve görevin önemi işgörenin önemli ölçüde özgürlük elde etme derecesini ortaya koymaktadır (Youli vd., 2014: 130).

İşyeri Maneviyatı

İşyerinde ahlaki inanç, işgörenin bir durumun doğru veya yanlış, ahlaki veya ahlak dışı olduğuna yönelik güçlü bir inanca sahip olmasıdır (Asadullah vd. 2019: 4). Tutumlar, tutumların sahip olduğu olumlu ve olumsuz değerlendirmeler; ahlaki inançlara, ahlak ve ahlaqsızlığa, doğru ve yanlış algılara dayalı olarak değerlendirilmektedir (Skitka, 2010: 268).

İşyeri maneviyatı; manevi yaşam, işte anlam ve topluluk duygusu olmak üzere üç temel faktör çerçevesinde şekillenmektedir. Ashmos ve Duchon (2000) bu üç faktör kapsamında işyeri maneviyatını “topluluk bağlamında gerçekleşen anlamlı işlerden beslenen

ve destek alan işgörenlerin manevi bir yaşama sahip olduğuna yönelik değerlendirmede bulunması” olarak tanımlamışlardır. Manevi yaşam işgörenlerin fiziksel, duygusal ve bilişsel ihtiyaçları olduğu kadar manevi ihtiyaçlarının olduğunu vurgulamaktadır. Manevi yaşam ihtiyaçları, çalışma ortamına götürülemeyen ihtiyaçlardır. İşte anlam, işgörenlerin işlerinin amacını ve yaşamlarındaki önemini daha iyi anlamalarını ifade etmektedir. Topluluk duygusu ise, işgörenlerin ortak değerlerine, karşılıklı yükümlülüklerine ve bir örgüt olarak işletmenin diğer çalışanlarıyla olan bağlılığına dikkat çekmektedir. Einolf (2013) yaptığı çalışmada, günlük manevi deneyimlerin yardım etme davranışlarını ve diğer bireylerin ihtiyaçlarını anlamaya yönelik duyguları desteklediği sonucuna ulaşmıştır. Faydacı teori sosyal olarak motive olmuş kişilerin, belirli koşullar altında kuralları çiğneyerek başkalarına yardım etmeyi amaçlayan risk alıcılar olduğunu öne sürmektedir. Yüksek düzeyde işyeri maneviyatına sahip işgörenler, kurumsal üretkenliği ve verimliliği artırmak amacıyla işletmenin belirlediği kurallardan saparak risk almaktan korkmayan, sosyal olarak motive olmuş kişilerdir (Asadullah vd. 2019: 5).

Liderin Prososyal Kural İhlali Davranışı

Alan yazında yapılan araştırmalar yöneticilerin tutum ve davranışlarının; işgörenlerin iş tatmini, kamu hizmeti motivasyonu ve ekstra iş performansı olmak üzere tutum ve davranışlarını etkileyebileceğini vurgulamışlardır (Fleming, 2020: 1195). Bandura (1997) sosyal öğrenme teorisinde, bireylerin güvenilir rol modellerin davranışlarını gözlemleyerek sosyal davranışları öğrendikleri üzerinde durmuştur. Sosyal öğrenme teorisi kapsamında, işgörenler diğer örgüt üyelerinin prososyal kural ihlali davranışlarını gözlemleyerek prososyal kural ihlali davranışını öğrenmektedir. Morrison (2006) yaptığı çalışmada işgörenin çalıştığı kurumdaki çalışma arkadaşının prososyal kural ihlali davranışı, işgörenin prososyal kural ihlali davranışını etkileyen bir faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır (Chen, 2019: 2; Morrison, 2006: 21). Wang vd. (2017) yaptıkları çalışmada ise, liderin daha yüksek düzeyde yetki ve yeterliliğe sahip olmasının; işgörenin çalışma arkadaşlarından daha fazla oranda işgörene rol model olma olasılığının bulunduğunu tespit etmişlerdir. Chen vd. (2019) yaptıkları çalışmada, liderin prososyal kural ihlali davranışı ile işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Chen, 2019: 2-5). Yöneticiler işgörenlerin davranışları üzerinde önemli etkiye sahiptir. Örgütlerde liderler belirli bir süre istikrara sahiptir ve liderler sık sık değişmemektedir. Yapılan

çalışmalar, liderin davranışlarının sürdürülebilir bir etkisi olduğunun göstergesidir. Morrison (2006) ve Curtis (2010) yaptıkları ampirik çalışmalarda, işgörenlerle karşılaştırıldığında yöneticilerin daha fazla iş özerkliğine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Liderin iş özerkliğine sahip olması ile prososyal kural ihlali davranışı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Li vd., 2019: 2-3).

Lider-Üye Etkileşimi

Kuralları ihlal etmenin şiddeti farklılık göstermektedir. Yöneticiler sapkın kural ihlali davranışına karşı olumsuz bir tutum sergilerken; prososyal kural ihlali davranışına karşı olumlu düşüncelere sahip olabilmektedir. Martin vd. (2013) yaptıkları çalışmada örgütlerin kuralları uygulama yoğunluğunun farklılık gösterdiğini vurgulamışlardır. Konaklama endüstrisi ilişkisel yoğunluğa sahip olduğu için, otel yönetimi çalışanlar arası güçlü sosyal bağları takdir etmekte ve çalışanların birbirlerine yardımcı oldukları davranışları ödüllendirmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışma arkadaşlarına yardımcı olan işgörenleri örgütsel kuralları ihlal etmeleri nedeniyle cezalandırma olasılıkları azalma eğilimi gösterebilmektedir. Yöneticilerin, işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışlarını; işletme iş sürecindeki zamandan ve emekten tasarruf sağladığına yönelik düşünceleri, davranışın olumsuz sonuçlara yol açmayacağına yönelik düşünceleri, işin daha verimli hale gelebileceğine yönelik düşünceleri çerçevesinde görmezden gelmesi olası hale gelebilir (Ghosh ve Sum, 2019: 3).

Yüksek seviyede lider üye etkileşimine sahip olma durumunda “üyeler beklenenden fazla kaynağa ve desteğe erişim imkânı elde etmektedir”. Lider üye etkileşim düzeyinin yüksek olması astları resmi rol beklentilerini aşmaya daha istekli hale getirebilmektedir. Bu durumda rol dışı davranışlarda bulunmanın faydaları arasında, yöneticinin artan dikkati, desteği ve yanıt verebilirliği yer almaktadır. Lider-üye etkileşimi rol içi ve ekstra rol iş performansı ile ilişkilidir. Dulebohn vd. (2012) yaptıkları meta-analiz çalışması literatürde yapılan önceki çalışmalarla tutarlı olarak lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarla lider üye etkileşiminin iş performansı, isteğe bağlı çalışma çabası ve değişime yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Astların üst düzey lider üye etkileşimi ilişkilerinde, yöneticilerin çabalarına karşılık verme gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Lider-üye etkileşim ilişkisi çerçevesinde astlar; kişisel inisiyatif

alma, iş birimlerini daha etkili duruma getirebilmek için kişisel liderlik yapma, görevlerini yerine getirebilmek için kariyer riskleri alma eğilimde bulunmaktadır (Fleming, 2020: 1196). Yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi, işgörenleri örgüte ve paydaşlarına fayda sağlamaya teşvik edebilecek düzeyde liderle yakın ilişkiler kurmaya yönlendirmektedir. Lider-üye etkileşimi ile işgörenler liderin desteğini kazanmaktadır. Bu destek, işgörenleri örgütün daha verimli hale getirilmesi için kuralları ihlal etmeye yönlendirebilir. Literatürdeki araştırmalara göre, pozitif liderlik davranışlarının, işgörenleri yapıcı sapma davranışında bulunma konusunda cesaretlendirdiği görülmüştür (Irshad vd., 2022: 2290).

Çalışma Arkadaşının Prososyal Kural İhlali Davranışı

Çalışma arkadaşları işgörenlerin tutum ve davranışlarının güçlü belirleyicilerinden biridir. Çalışma arkadaşlarının, işgörenlerin davranışlarına etkileri üzerine yapılan örgütsel çalışmalar genellikle sosyal bilgi işleme teorisine ve sosyal öğrenme teorisine dayanmaktadır. Salancik ve Pfeffer (1978) sosyal bilgi işleme teorisine göre bireylerin, özellikle belirsizlik zamanlarında davranışlarını yönlendirebilmesi için, yakın sosyal çevresinden bilgiye ihtiyaç duyması ve bu bilgiyi kullanması önerilmektedir. Sosyal çevreden edinilen bilgi, bireyin ortak tutum ve değerler geliştirmesini sağlamakla birlikte, olayları da yorumlamasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu durum, bireyin dikkatini bu tür bilgilerin görece belirginliğine ve değerine odaklamaktadır. Sosyal öğrenme teorisi, diğer bireylerin önemini ortaya koymakla birlikte, rol modellere özel vurguda bulunarak, çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışları ile bireyin tutum ve davranışları arasında pozitif yönde ilişki olması gerektiği üzerinde durmuştur (Fleming, 2020: 1197).

Morrison (2006) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre, çalışma arkadaşının davranışının, bireyin prososyal kural ihlali davranışı sergilemesi üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur (Morrison, 21: 2006). Dahling vd. (2012) yaptıkları çalışmada, bireyin çalışma arkadaşlarının kural ihlali davranışları ile bireyin prososyal kural ihlali davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Dahling vd., 2012: 32). Fleming (2020) yaptığı çalışma sonucuna göre de çalışma arkadaşının kural ihlali davranışından bulunması işgörenin prososyal kural ihlali davranışını etkilemektedir (Fleming, 2020: 1205).

2.2.7. Prososyal Kural İhlali Davranışının Sonuçları

Konaklama endüstrisinin doğası gereği iki yönlü çıktıları bulunmaktadır. Bu nedenle kural ihlali davranışlarının sonuçlarını anlamak önem taşımaktadır. Hizmet sunumunda ön saflarda çalışan işgörenlerin, ekstra rol müşteri hizmetleri davranışı gibi olumlu sosyal davranışları, konaklama işletmelerine fayda sağlayabilir. Bununla birlikte kurallara karşı gelen davranışlar, doğası gereği prososyal olmasına rağmen örgütsel istikrarın bozulmasına neden olabilir ve hizmet tutarlılığına zarar verebilir (Ghosh ve Sum, 2019: 2). Griffen ve Lopez (2005) “bireyin davranışsal niyetleri ve işyeri davranışlarının çeşitli sonuçları olabileceği” üzerinde durmuşlardır. Bu nedenle prososyal kural ihlali davranışı bireyin davranışlarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma arkadaşına yardım etmek için kural ihlali bulunan bir işgören istemsiz olarak örgüte zarar verebilir. Morrison (2006) yaptığı çalışmadaki bir örneğe göre; işletme ile anlaşması bulunmayan ancak daha uygun fiyata satış yapan satıcıdan ofis malzemeleri sipariş etmeye karar veren bir işgören davranışı prososyal kural ihlali davranışı kapsamında değerlendirilmiştir. Bununla birlikte örneğin; işletmenin onayladığı satıcının fiyatlandırma planı çerçevesinde minimum seviyede tutar belirlemesi durumunda, işgörenin bu satıcıdan malları satın almama kararı tüm işletme için ofis malzemelerinin fiyatının artmasına neden olmuş olabilir. Sonuç olarak açıkça işletmeye fayda sağlamayı amaçlayan prososyal kural ihlali davranışı istenmeyen olumsuz sonuçlara da yol açabilir (Bryant vd. 2010: 103). Bu çerçevede işgörenin beklenen davranışlardan sapan davranışlar sergilediği durumlarda bu davranışların çeşitli maliyetleri ortaya çıkabilir (Curtis, 2013: 5). Dahling vd. (2012) yaptığı çalışmanın sonuçlarında, vicdanlılık ile prososyal kural ihlali davranışı arasında negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer bireyler tarafından gerçekleştirilen prososyal kural ihlali davranışı ile işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışında bulunması arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Prososyal kural ihlali davranışı ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönde ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bagozzi, Yi ve Phillips (1991) kullandıkları farklı bir yöntemle yaptıkları çalışmada da prososyal kural ihlali davranışı ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif ilişki olduğunu test etmişlerdir. Analiz sonuçlarına göre, prososyal kural ihlali davranışı ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönde ilişki olduğu; fakat iki kavramın ayrı yapılar olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dahling vd. 2012: 30-32). Majeed vd. (2018) yaptığı çalışmada ise, prososyal kural ihlali davranışı ile işgörenin işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür (Majeed vd. 2018: 48).

Geleneksel anlamda sapma konusunu araştıran araştırmacılar, örgütlerde işgörenlerin kendi çıkarlarını göz önünde tutan yıkıcı sapma biçimlerine odaklanmışlardır. Buna karşılık işgörenlerin prososyal niyetlerle yapıcı ve olumlu sapma davranışı sergilemesi araştırmacıların daha az ilgisini çekmiştir. Buna karşılık Morrison (2006) prososyal kural ihlali davranışı kavramı üzerinde durmuştur. Prososyal kural ihlali davranışı yapıcı niyetler göz önünde tutularak hareket geçirilen eylemlerdir (Youli vd., 2014: 129). Çalışma arkadaşına yardım etme, iş verimliliğın artırma, misafire etkin hizmet sunumunda bulunma amacıyla yapılan prososyal kural ihlali davranışları; işgörenler arası ilişkileri iyileştirebilir, işletme maliyetini azaltabilir ve misafir memnuniyetini artırabilir (Ghosh ve Shum, 2019: 3). Prososyal kural ihlali davranışı işgörenlerin verimliliğının arttırmasına, değer yaratacak müşteri çevresi edinmesine ve müşterilerin kalıcılığının sağlanmasına, çalışma arkadaşlarına yönelik yardımda bulunulması yoluyla bireyin sosyal sermayesinin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Dahling vd., 2012: 23). Harrison (2015) yaptığı çalışmada, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı minnettarlık hisseden işgörenlerin, bu ilişkileri teşvik edici davranışları olarak prososyal kural ihlali davranışlar sergileyebileceğı sonucuna ulaşılmıştır (Harrison, 2015: 60). Prososyal kural ihlali davranışı olumlu sapkın kural ihlali davranışı olarak kabul edilmektedir. Çin örnekleme bağlamında prososyal kural ihlali davranışı ile kapsayıcı liderlik (ahlaki ve hoşgörölü davranışlarla) arasında ilişki olduğu görölmüştür. He vd. (2021) yaptığı çalışmada da kapsayıcı liderliğın prososyal kural ihlali davranışını pozitif olarak etkilediğı tespit edilmiştir (He vd., 2021: 1694-1699). Wang ve Shi (2020) yaptığı çalışmaya göre, prososyal kural ihlali davranışı ile psikolojik güvenlik, liderin kimliğı ve kapsayıcı liderliğın ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Wang ve Shi, 2021: 2166). Huang vd. (2014) yaptığı çalışmada, dönüşücü liderlik ile prososyal kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Huang vd., 2014: 132). Morrison (2006) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre prososyal kural ihlali davranışının; özerklik, risk alma eğilimi ve çalışma arkadaşı davranışlarının prososyal kural ihlali davranışı üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir (Morrison, 2006: 21). Petrou vd., (2018) yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, prososyal kural ihlali davranışı ile işgörenin yaratıcılığı arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. (Petrou vd., 2020: 190). Shum vd. (2019) yaptıkları çalışmada ise, çalışma arkadaşının prososyal kural ihlali davranışı ile işgörenin prososyal kural ihlali davranışı arasında pozitif ilişki olduğu görölmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre ahlaki cesaret ile prososyal kural ihlali davranışı arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, işgörenlerin ahlaki cesaretlerinin düşük olması prososyal kural ihlali

davranışlarına katılma olasılıklarını artırmaktadır. Bununla birlikte işgörenlerin, prososyal kural ihlali davranışında bulunan iş arkadaşları ile çalıştıkları zamanlarda prososyal kural ihlali davranışına katılma olasılıklarının da artış gösterdiği tespit edilmiştir (Shum vd., 2019: 105). Kahari vd. (2017) yaptıkları çalışmaya göre; işin özelliklerinin (görevin özerkliği, görevin karmaşıklığının) prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Risk alma eğiliminin, prososyal kural alma davranışını etkilemediği tespit edilmiştir (Kahari vd., 2017: 8).

2.2.8. Prososyal Kural İhlali Davranışının Diğer Örgütsel Davranışlardan Farkı

Kural ihlali davranışının arkasındaki niyetler değiştikçe kural ihlalinin türleri de farklılık göstermektedir. İşgören sapması örgütün normlarını ihlal eden, örgütün ve örgüt üyelerinin refahını tehdit eden gönüllü davranışlardır. Konaklama sektöründeki araştırmacılar kural tanımayan sapma davranışının iki ana yönü üzerinde durmuştur. İlk olarak örgütteki bireylere yönelik kişilerarası sapma, astlara, müşterilere ve iş arkadaşlarına yönelik kaba ve saldırgan davranışları içerebilir. İkinci olarak örgütsel sapma, örgüte karşı yöneltilen kural ihlali davranışlarıdır. Bu kural ihlali davranışı resmi olarak düzenlenmiş kurumsal kuralları ve düzenlemeleri ihlal eden; çalma, işten kaçma, devamsızlık, madde kullanımı ve işletme mülkünün kötüye kullanımı gibi eylemleri içermektedir. Hem kişilerarası hem de örgütsel sapma resmi kuralları ihlal eden davranışlardır. Buna karşın, çalışma arkadaşlarına yardım etmek için prososyal kural ihlali davranışında bulunulması, kuralların “esnetilmesi” olarak kabul edilmektedir. Örneğin; yoğun bir iş gününde çalışma arkadaşına yardımcı olmak veya ücret, iş ve izin programında esnek davranmak (Ghosh ve Sum, 2019: 2). Kural ihlal etme, belirli kuralların içeriğini bilmeden olumsuz örgütsel veya kişilerarası sonuçlara yol açabilecek durumda olmasına rağmen, tüm kural ihlallerini olumsuz olarak sınıflandırmak yanlış olacaktır. Olumlu sapma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve prososyal kural ihlali davranışı kavramlarının bu noktada üzerinde durulmaktadır. Spreitzer ve Sonenshein (2004) “olumlu sapma”yı, olumsuz sapmanın iyimser karşılığı olarak değerlendirmiştir. Spreitzer ve Sonenshein (2004) tarafından olumlu sapma “bireyin normlardan onurlu niyetlerle ayrılarak kasıtlı davranışlarda bulunması” olarak ifade edilmiştir. Olumlu sapma, normlara uygun olmayan davranışların iyi niyetlerden kaynaklanabileceği ve olumlu sonuçlar doğurabileceği üzerinde durmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise “işgörenin rol sorumluluklarının ötesinde davranışlar

sergilemesi” olarak tanımlanmıştır. Hem olumlu sapma hem de örgütsel vatandaşlık davranışı olumlu sonuçlar için kuralları ihlal etmeyi/ esnetmeyi içermektedir. Morrison (2006) verimsiz bir kural nedeniyle işgörenin, kurala uymaya istekli olma ile elde var olan duruma cevap verebilmeyi isteme arasında kararsızlık yaşayabileceğini vurgulamıştır. Bu durum prososyal kural ihlali davranışı kavramının ortaya çıkmasına yardımcı olmuştur. Morrison (2006) tarafından prososyal kural ihlali davranışı “işgörenin temel olarak işletmenin veya paydaşların refahına katkı sağlamak amacıyla resmi olarak düzenleniş kurumsal politika, düzenleme veya yasağı kasıtlı olarak ihlal etmesi” olarak tanımlanmıştır. Morrison (2006) yaptığı çalışmaya göre, prososyal kural ihlali davranışının üç nedeni bulunmaktadır. Bunlar verimlilik, işgörenin çalışma arkadaşına yardım etme isteği ve müşteriye hizmet sunumunda bulunma olarak sıralanmıştır. Bu kapsamda bu durumlarda işgörenler örgütün yararına olan bir örgütsel kurala uymamayı tercih etmektedir (Borry, 2017: 81). Araştırmacılara göre, prososyal kural ihlali davranışının temel motivasyon kaynağı, örgüte ve paydaşlarına yardım etmektir. Prososyal kural ihlali davranışını yıkıcı sapkın davranışlardan ayıran anahtar faktör prososyal olmasıdır. Prososyal kural ihlali davranışı, kişisel çıkar ve intikam güdülerini hareket etmemektedir (Wang vd., 2021: 3). Bu çerçevede prososyal kural ihlali davranışının diğer örgütsel davranışlardan farkı bulunmaktadır. Prososyal kural ihlali davranışının diğer örgütsel davranışlardan farkı aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

Prososyal Kural İhlali Davranışının Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlardan Farkı

Davranışsal etiğin teorik çerçevesine göre, bireylerin bir şekilde örgüte yardımcı olmak için etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara katılabileceği vurgulanmaktadır. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların iki temel tanımı bulunmaktadır. İlk tanıma göre etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar “yasadışı veya toplum için ahlaki olarak kabul edilmeyen” eylemler olarak ifade edilmiştir. İkinci tanıma göre, etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar “işgörenin resmi iş tanımlarında belirtilmeyen veya yöneticiler tarafından belirlenmemiş, ancak örgüte fayda sağlamak ve yardım etmek için gerçekleştirilen örgüt yanlısı davranışlardır”. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar, işgörenlerin belirli bir fayda veya zarar verme amacı olmaksızın etik olmayan davranışlarda bulunmasıdır. Bu nedenle etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar hatalar veya bilinçsiz ihmal içeren işle ilgili eylemlerden

farklıdır. İşgörenler etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara katılarak örgüte yardımcı olmaya yönelik davranışlarda bulunmasına rağmen, eylemlerinin nihai sonucu niyetlerden sapabilir ve bu durum örgüte zarar verebilir (Umphress vd., 2010: 770). Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar örgütsel başarıyı artırmak amacıyla gerçekleştirilen, ancak müşterilerin, diğer dış paydaşların veya toplumun refahını zarara uğratabilecek ahlaki açıdan sorgulanabilir eylemlerdir (Zhang, 2020: 1539). Prososyal kural ihlali davranışı örgütsel normlardan (kurallardan) sapmaya atıfta bulunan, bireyin eylemlerinin toplumsal uyumsuzluğa neden olmadığı bir yapıya sahipken; etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar toplumun büyük bir kısmı tarafından etik olmadığı düşünülen davranışları içermektedir. Örneğin; üzgün bir müşteriye tatlı ikramında bulunan garsonun müşteriye hizmet sunumu için örgütsel kuralları çiğnemesi, eylemi toplumun geniş bir kısmı tarafından etik dışı olarak değerlendirmesini olası hale getirmemektedir (Herchen, 2015: 9-10).

Prososyal Kural İhlali Davranışının İşyerinde Sapma Davranışından Farkı

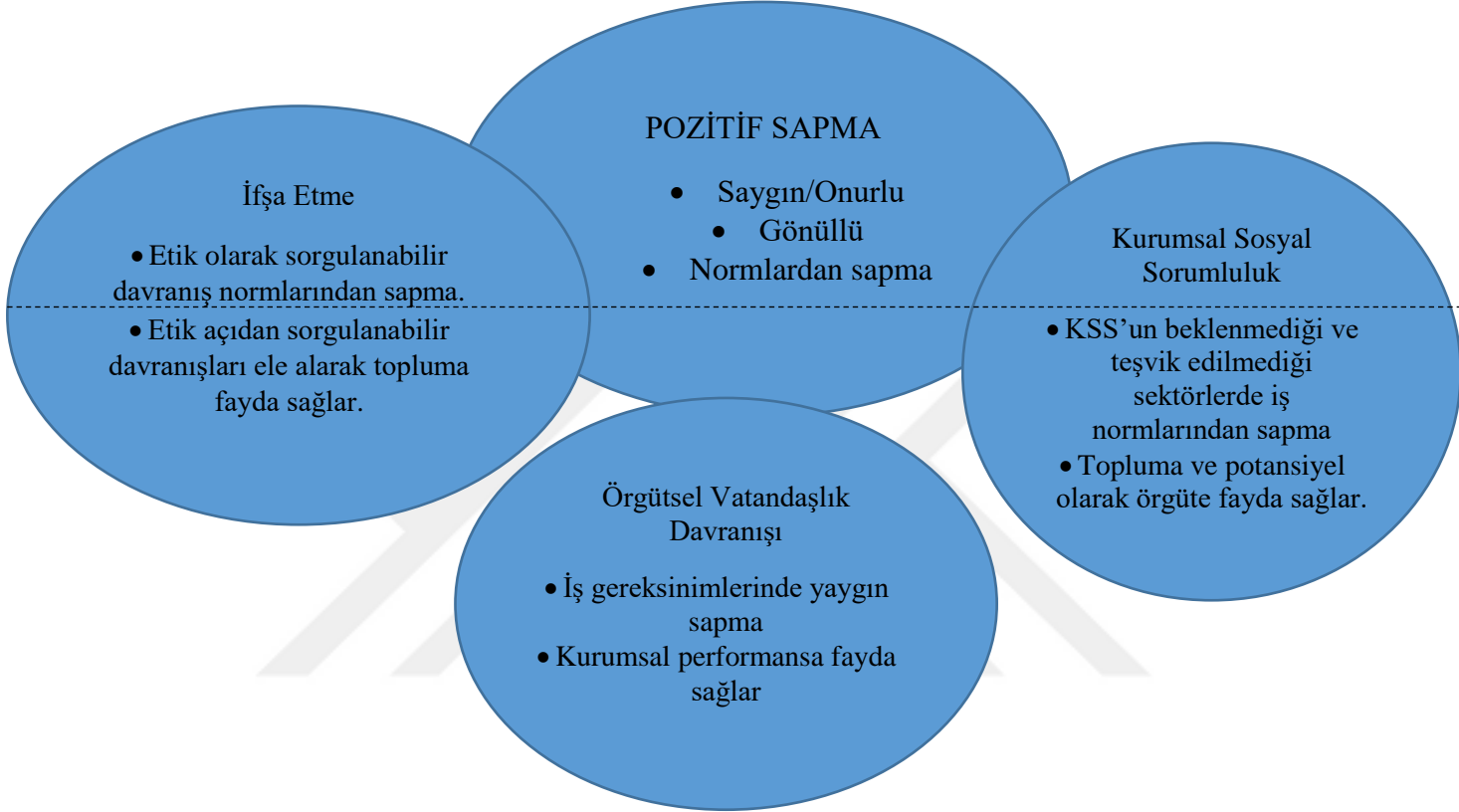
Sapmanın araştırılması Durkheim (1964/1895) 1900'lerin başlarında Amerikan sosyolojisine dayanmaktadır. Bireylerin toplumsal anlamda işlevleri ve sosyal doğasını daha iyi anlama çabası birçok sosyoloğun ilgisini çekmiştir. Özellikle ilk sosyologlar bazı bireylerin neden toplum için normal kabul edilecek sınırların dışında davrandıklarını anlamaya çalışmışlardır. Bu çerçevede Dodge (1985) "sapma" kavramını, "bir tutum, davranış veya durumda herhangi bir norm ihlalinde bulunma" olarak tanımlamıştır. Durkheim (1964/1895) tüm sosyal değişimin bir tür sapma ile başladığını öne sürmüştür (Herington ve Fliert, 2018: 665). İşyeri, işgörenler tarafından farklı davranışların sergilendiği bir ortamdır ve bu farklı davranışların her biri hem diğer bireyler hem de örgüt için farklı sonuçlar doğurmaktadır. Bu davranışlar işletmede normlarla düzenlenmektedir. Örgütsel norm "işyerinde işgörenin hızlı bir performans göstermesine izin veren beklenen davranışlar, biçimsel kullanılması gereken dil, ilkeler ve varsayımlar grubu" olarak tanımlanmaktadır. İşgörenden beklenen standart iş davranışlarının işletmenin normlarının dışına çıkması durumunda; karar verme süreci, üretkenlik ve finansal maliyetler dahil olmak üzere işletmenin tamamına etkisi olabilecek geniş kapsamlı sonuçları olabilmektedir. Temel olarak, "bir işletmenin gelenekleri, politikaları veya iç düzenlemelerinin, işletmenin veya işgörenlerin refahını tehlikeye atabilecek bir kişi veya grup tarafından ihlal edilmesi" davranışsal sapma olarak değerlendirilmektedir (Appelbaum vd. 2007: 586-587). Alan

yazında Robinson ve Bennett, (1995) işyeri, sapkınlığı, Giacalone ve Greenberg (1997) antisosyal davranış, Moberg (1997) işgörenin ahlaki bozukluğu, Puffer (1987) uyumsuz davranış, Hollinger (1986) üretim ve mülkiyetten sapma olmak üzere çeşitli şekillerde ifade edilmiştir (Morriison, 2006: 7). Robinson ve Bennett (1995) işgören sapmasını “önemli örgütsel normları ihlal eden ve bunu yaparken bir örgütün, üyelerinin veya hem üyelerinin hem de örgütün refahını tehdit eden gönüllü davranışlar” olarak tanımlamıştır (Sims, 2002: 101).

İşyerinde sapma davranışı ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki olan yapıcı sapma; işgörenlerin işletmenin ihtiyacı olan yaratıcılığı sağlayabilecek yenilikçi davranışlarda bulunmasıdır. Bir diğer sapma davranışı olan yıkıcı sapma ise, işgörenin kasıtlı olarak işletmeye zarar vermek istediği sapma türüdür. Yıkıcı sapma davranışı kişilerarası ve örgütsel sapma olarak iki tür işyeri sapması altında değerlendirilmektedir. Kişilerarası yıkıcı sapkınlık; dedikodu yapmak ve diğer bireyleri suçlamak olmak üzere diğer bireyleri yıldırıcı özelliğe sahip davranışlardan oluşmaktadır. Bu davranışlar işletme içerisinde önemsiz görülebilmesine rağmen, işletme açısından sağlıksız bir ortam yaratmaktadır. Örgütsel sapma ise, üretimi ve işletmenin mülkiyetini kapsamaktadır. Sapkın işgörenlerin katıldığı davranışlar sonucunda işletmenin üretkenliği olumsuz yönde etkilenmektedir (Chirasha ve Mahapa, 2012: 416). Normlardan sapmanın onurlu ve olumlu davranışlarla da temsil edilebileceği fikri ancak 1960’larda Wilkins’in (1964) ufuk açıcı çalışmasıyla ortaya çıkmıştır. Goode (1991) bu noktayı bir çan eğrisi olarak kullanarak, solda kötü davranışlar, sağda olumlu davranışları temsil eden iki uca da dikkate çeken bir yapı ortaya koymuştur. O zamandan günümüze kadar pozitif sapma sosyal davranışı açıklamak için değerli bir teorik kavram olarak görülmüştür (Herington ve Fliert, 2018: 665). Spreitzer ve Sonenshein (2004)’e göre işyerinde sapma üzerine yapılan araştırmalarda, işletmelerin ve bağlı kuruluşlarının sadece olumsuz davranışlara odaklandığı; olumlu davranışları gözden kaçırdığı gözlemlenmiştir. Spreitzer ve Sonenshein (2003)’e göre olumlu sapma davranışı, “övgüye değer ve sonuçlardan bağımsız olarak refah odaklı niyetlerle gerçekleştirilen kasıtlı davranışlar” olarak tanımlanabilir. Olumlu sapma davranışı, işletmenin yetkisi olmaksızın, işletmenin mali ve ekonomik hedeflerine yardımcı olmaya yönelik davranışlardır. Bu nedenle, olumlu sapma davranışı; yenilikçi davranışlar, işlevsiz olan talimatlara uymama ve yetersiz görülen üstleri eleştirme gibi davranışları içerebilir (Appelbaum vd. 2007: 587). Prososyal kural ihlali davranışı ile işyeri sapkınlığı arasındaki temel fark prososyal kural ihlalinin herhangi bir kişisel çıkar düşünülerek yapılmamasıdır. İşgörenin prososyal kural

ihlali davranışında bulunmasında menfaat yer almamaktadır (Curtis, 2010: 5). Bu kapsamda Şekil 5'te pozitif sapma, örgütsel vatandaşlık davranışı, ifşa etme ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki temel ortak noktaları ve farkları özetleyen tablo yer almaktadır.

Normlardan Önemli Ölçüde Sapmalar



Normlardan Zayıf Sapmalar

Şekil 5. Pozitif sapma, örgütsel vatandaşlık davranışı, ifşa etme ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişki ve farklılıklar özet tablosu

Kaynak: Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. American behavioral scientist, 47(6), 828-847.

Prososyal Kural İhlali Davranışının Pozitif Sapma Davranışından Farkı

İşgörenin sapkın davranışı, kurumsal normları ihlal eden ve kurumsal normları ihlal ederken; örgütün, örgüt üyelerinin veya her ikisinin de refahını tehdit eden gönüllü davranışlardır (Robinson ve Bennett, 1995: 556). Olumlu işyeri davranışlarının araştırılmasına yönelik artan ilgi pozitif örgütsel bilim konusundaki farkındalığın artmasıyla ilişkilidir. Pozitif örgütsel bilim “insan gücünü geliştirme, dayanıklı üretim, canlılığı teşvik etme, birimler ve örgütler yetiştirmeye yol açan dinamiklere” odaklanmaktadır. Pozitif örgütsel bilim “örgütsel ortamda bireyin üstünlüğünü mümkün kılmanın yollarını arama,

bireysel potansiyeli açığa çıkarma, birey ve örgüt refahını daha olumlu hale getirme” fikirlerine odaklanmaktadır (Appelbaum vd., 2007: 587). Spreitzer ve Sonenshein (2004) olumlu sapma davranışını “sonuçlardan bağımsız olarak saygı değer sonuçlar yaratmaya yönelik bireylerin davranışsal niyetleri” olarak tanımlamışlardır (Curtis, 2010: 11).

Morrison (2006) prososyal kural ihlali davranışının daha iyi kavranabilmesi için pozitif sapma kavramının bilinmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Spreitzer ve Sonenshein (2004) pozitif sapmayı, “sonuçlardan bağımsız olarak olumlu niyetli davranışlar” olarak tanımlamışlardır. Olumlu niyetler her zaman olumlu sonuçlara neden olmamasına karşın; olumlu sapma için sonuçlar değil niyetler önemli bir kriterdir. Sonuçlardan bağımsız olarak önemli davranışları anlamaya odaklanan bir yapıya sahiptir. Bu tür davranışlar etkisiz yönetimin eleştirilmesi, verimsiz talimatların göz ardı edilmesini ve yenilikçiliği teşvik edilmesini kapsamaktadır. (Curtis, 2010: 31; Spreitzer ve Sonenshein, 2004: 833).

Spreitzer ve Sonenshein (2004) olumlu sapma davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı, ifşa etme ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki temel ortak noktaları ve farkları ortaya koymuşlardır. Spreitzer ve Sonenshein (2003) pozitif sapma davranışının gerçekleşebilmesi için, beş psikolojik durumun mevcut olması gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Bunlar; anlamlılık, özerklik, başkalarına odaklanma, bireysel yeterlilik ve cesarettir. Bu önermeyi göz önünde bulundurarak Morrison (2006) iş özerkliğinin, prososyal kural ihlali davranışının öncülü olduğunu test etmiştir. Bununla birlikte Morrison (2006) prososyal kural ihlali davranışının; işin anlamı ve özerlik, çalışma arkadaşları davranışları, empati, proaktif kişilik ve risk alma faktörleri çerçevesinde şekillendiğini vurgulamıştır. Tablo 3’te Morrison’un Prososyal Kuralların İhlali Davranışı Modeli (2006) / Spreitzer ve Sonenshein (2003) Olumlu Sapma Davranışı Modeli verilmiştir (Curtis, 2010: 31).

Tablo 3

Morrison’un prososyal kuralların ihlali davranışı modeli (2006) / Spreitzer ve Sonenshein (2003) olumlu sapma davranışı

Spreitzer ve Sonenshein (2003)	Anlamlılık	Özerklik	Diğerlerine Odaklanma (çalışma arkadaşları vb.)	Bireysel Yeterlilik	Cesaret
Morrison (2006)	İşin Anlamı ve Özerlik	İş Arkadaşlarının Davranışları	Empati	Proaktif Kişilik	Risk Alma

(Kaynak: Curtis, C.R. (2010). *An Investigation of Prosocial Rule Breaking within the Casual Restaurant Industry*, University of Central Florida (Published Doctoral Dissertation), Florida 32).

Morrison (2006) prososyal kural ihlali davranışını, “öncelikli olarak örgüt veya paydaşlardan birinin refahını teşvik etme niyetiyle resmi olarak düzenlenmiş kurumsal politikanın, düzenlemenin veya yasağın kasıtlı olarak ihlali” olarak tanımlamıştır (Morrison, 2006: 7). Morrison (2006) göre kural, işgörenlerin görevlerini yerine getirmesi için örgüt tarafından uygulanan kurumsal politika, düzenleme veya yasaktır. Bu çerçevede kural ihlali davranışı aktörün; bir kurumsal politikayı, düzenlemeyi veya yasağı kasıtlı olarak ihlal etmesidir. Kural ihlali davranışı kavramının içeriğine, bir kuralın uygulanmaması veya aktörün kuraldan haberinin olmaması hariç tutulmuştur. Kuralları ihlal etmek ile örgütsel bir normu ihlal etmek arasında belirgin bir fark bulunmaktadır. Normlar, bir grup tarafından kabul edilen genellikle sosyal niteliğe sahip davranışlardır. Bir normun ihlal edilmesi durumunda resmi bir yasakla karşılaşılmamaktadır. Bunun tersine bir örgütsel kuralı ihlal etmenin normlardan farklı olarak resmî sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel kurallar yukarıdan aşağıya resmi olarak uygulanır ve kuralların ihlal edilmesinin cezaları ve yaptırımları bulunmaktadır (Curtis, 2010: 5-6).

Prososyal Kural İhlali Davranışının İfşa Etmeden Farkı

Near ve Miceli (1985) ifşa etmeyi, bir kişinin bireysel veya örgütsel yanlışları örgüt içindeki ve/veya dışındaki kaynaklara bildirmesi olarak tanımlamışlardır (King, 1999: 315). İhbarcılar genellikle kurumsal ihlalleri bildirmek için hem dahili hem de harici raporlama kanallarını kullanabilmektedir. Buna rağmen araştırmacılar neredeyse tüm ihbarcıların harici kanalları kullanmadan önce dahili kanallar aracılığıyla hatalı davranışları bildirmeye çalıştıkları üzerinde durmuşlardır (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005: 278). Near ve Miceli (1985) ifşa etmeyi “işverenlerin kontrolü altındaki yasa dışı, ahlaka aykırı veya gayri meşru uygulamaların eyleme geçebilecek kişi ve örgütlere ifşa edilmesi” olarak tanımlamışlardır. İfşa etme olumsuz sapkın işyeri davranışı olarak algılanabileceği gibi, olumlu bir davranış olarak da nitelendirilebilir. İfşa etmenin olumlu veya olumsuz olarak değerlendirmesine neden olabilecek temel algı, söz konusu işgören tarafından örgütsel suçun ifşa edilmesini çevreleyen koşullara büyük ölçüde bağlıdır. (Appelbaum vd., 2007: 589). Genellikle ifşa etme bir örgüt üyesinin sosyal felaketi önlemek için özel bilgileri kamuya açıklamasıyla sonuçlanabilecek davranışlar içermektedir. Bu durum örgütün etik ikliminin değerlendirilmesine de neden olabilmektedir (Spreitzer ve Sonenshein, 2004: 837).

Prososyal Kural İhlali Davranışının Kurumsal Sosyal Sorumluluktan Farkı

Johnson ve Scholes (2002) kurumsal sosyal sorumluluğu “bir organizasyonun mevzuat ve kurumsal yönetim yoluyla belirlenen paydaşlara karşı asgari yükümlülüklerini aşma yolları” olarak tanımlamışlardır. Dünya İş Konseyi (World Business Council) (2005) kurumsal sosyal sorumluluğu, “işletmelerin yaşam kalitelerini iyileştirmek için işgönerler, aileleri, yerel toplum ve genel toplumla birlikte çalışarak sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya katkıda bulunma taahhüdü” olarak tanımlamıştır (Banerjee, 2008: 60). Günümüzde işletmeleri, içinde yaşadıkları topluluklara olumlu katkıda bulunma ve sosyal çevreye sorumlu eylemlerde bulunma konusunda giderek daha fazla sorumlu tutulmaktadır. Bu örgütsel davranış, tarihsel süreçte kurumsal sosyal sorumluluk olarak bilinmektedir. İşletmelerin yürüttüğü kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bazıları şunlardır; çevre dostu üretim süreçleri, insan hakları programları ve hayır kurumlarına yapılan bağışlar. Kurumsal sosyal sorumluluk ile pozitif sapma davranışı arasındaki ayırt edici özellik; kurumsal sosyal sorumluluk örgütsel normlara uygun davranışlarken; pozitif sapma davranışı ise örgütsel normlardan ayrılmayı gerektirmesidir (Appelbaum vd., 2007: 590).

2.3. Risk Alma Eğilimi

Bu başlık altında risk alma eğiliminin tanımı ve kapsamı, teorik çerçevesi, özellikleri, türleri ve prososyal kural ihlali davranışı ile risk alma eğilimi arasındaki ilişkiler üzerinde durulacaktır.

2.3.1. Risk, Risk Algısı, Risk Alma ve Risk Alma Eğilimi Kavramlarının Tanımı ve Kapsamı

Oxford İngilizce sözlüğü riski; kayıp (zarar), yaralanma, diğer olumsuz veya istenmeyen durum olasılığı ve bu şekilde bir olasılığa neden olabilecek bir tesadüf veya durum olarak tanımlamıştır. Bu riski tanımı, riskin ölçülmesi için psikometrik ve teorik perspektifini yansıtmaktadır. Furby ve Beyth-Marom (1992) riskli bir seçimi, belirli bir düzeyde zarara neden olabilecek bir seçim olarak değerlendirmişlerdir. Yöneticiler iş kararlarındaki riskleri değerlendirirken yalnızca sonuçların ne şekilde dağılıcağına odaklanmamaktadır. Yöneticiler aynı zamanda, riskli iş kararlarında zarara neden olabilecek durumları da dikkate almaktadır. Baird ve Thomas (1985) stratejik yönetsel riski “getirilerin değişmesine neden olabilecek, bilinmeyen durumları içeren ve kurumsal anlamda yıkımla sonuçlanabilecek stratejik hareketler” olarak tanımlamışlardır. Temel olarak da bir zarara (fiziksel, finansal veya psikolojik) uğrama olasılığı, doğal olarak risk almanın ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Zhang vd., 2019: 153). 1920’li yıllarda risk kavramı ekonomide popüler bir kavram haline gelmiştir. Bu dönemden sonra yapılan risk tanımları, risk kavramının içinden çıktığı akademik disiplini yansıtmıştır. Bu çerçevede yönetim, çevre ve psikoloji alanlarının her biri riskin belirli bir yönüne odaklanmıştır. Bu alanların ortak noktası ise, öngörülemezlik, karar verme ve potansiyel kayıp konularıyla ilgili ortak risk tanımını kapsamaktadır (Brindley, 2005: 145).

Risk kavramı günlük yaşamda merkezi bir konumdadır. Olumsuz sonuçlarla karşılaşma olasılığını vurgulamak veya potansiyel faydalara yönelik belirsizliği ifade etmek için risk kavramı kullanılmaktadır (Williams ve Noyes, 2007: 3). Risk kavramsal olarak, bireyin yaptığı için sonucunun olumsuz sonuçlanabileceği bilincinde olmasına rağmen, sonucun olumlu olacağına yönelik bir umutla risk almasıdır (Kahari vd., 2017: 3). Ekonomi ve psikoloji bilimleri riski, karar vericilerin kararlarının olası sonuçlarını ve bunlarla ilişkili olasılıkları tahmin edebildikleri bir durum olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte stratejik yönetimde, tüm olası sonuçların bilinmesi imkân dahilinde olmamaktadır. Risk genel olarak,

kararların sonuçlarındaki öngörülemezlik olarak tanımlanmaktadır (Das ve Teng, 2001: 517). Risk, alınacak genel bir kararı diğer alternatiflerle nasıl karşılaştırılabileceğini tanımlamak için de kullanılmaktadır. Karar verme riski, karar vericinin karşısına çıkan alternatifleri (örneğin; karar verilecek bir alternatifin olası etkilerinin ne kadar istenmeyen durumlara yol açabileceği ve bu istenmeyen durumların ortaya çıkma olasılığının) tanımlamak için kullanılan bir yapıdır. Sitkin ve Pablo (1992) karar verme riskini, “kararların potansiyel olarak önemli veya hayal kırıklığına uğratan sonuçlarının gerçekleşip gerçekleşmeme durumundaki belirsizliğin derecesi” olarak tanımlamışlardır. Kararın risk olarak değerlendirilmesi, alternatifler arasında seçim yapılacak kararın aşırı sonuçlar içermesi ile ilişkilendirilmektedir (Sitkin ve Weingart, 1995: 1575).

Karar verme davranışının analizi üç unsur çerçevesinde yapılmaktadır. Bu üç unsur, risk algısı, risk eğilimi ve risk almaya hazırlık olarak sıralanabilir. Risk algısı, bir bireyin kesinlik durumuna karşı olasılık tahminleri, belirsizliğin ne kadar kontrol edilebilir olduğu ve durumun ne kadar riskli olduğuna ilişkin değerlendirme olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu değerlendirme bireyin kararının belirsizliğine ve kararın sonucuna yönelik görüşünden etkilenmektedir. Risk algısına yönelik öznel değerlendirme veya benzersiz olma durumu “her bir örgüt veya karar vericinin aynı olay ve koşulları farklı şekilde gözlemleyerek farklı şekilde algılamasına neden olabileceği için, çevresel olay ve koşulların doğası gereği (kendine özgü) yorumlanması risk algısının temeli oluşturmaktadır”. Algılar iç ve dış faktörlerin etkisiyle değişim göstermektedir (Sitkin ve Weingart, 1995: 1575; Brindley, 2005: 145). Algı, dış dünyadan gelen uyarılar tarafından meydana gelen fiziksel duyumların zihinsel yorumudur. Riskli karar vermede önemli olan iki faktör bulunmaktadır. Bunlar; risk eğilimi ve karar vericinin risk algısıdır. Risk eğilimi karar vericinin risk alma veya riskten kaçınma eğilimini içerirken; risk algısı ise, karar vericinin bir duruma özgü risk değerlendirmesidir (Riaz ve Hunjra, 2015: 969-970). Risk algısı bireysel özelliklerden, psikolojik faktörlerden, sosyal ve kültürel faktörlerden etkilenmektedir. Risk almaya istekli olan bireylerin olumlu sonuçlara ve fırsatlara odaklanma eğiliminde olması bireylerin risk algısını azaltmaktadır. Riskten kaçınan bireyler ise, olumsuz sonuçlara ve tehditlere odaklanarak yüksek düzeyde risk algılamaktadır (Wang vd., 2016: 1296). Risk algısının, bireylerin risk alma eğilimlerindeki bireysel farklılıkları, bireylerin risk yargısını ve risk almasını etkileyebileceğini öne sürülmüştür (Lion ve Meertens, 2005: 283). Bireyin belirli risklerin sıklığı ve şiddeti hakkındaki öznel yargısı risk algısı olarak değerlendirilmektedir (Low vd., 2019: 2). Risk algısı, riske girmeden önce belirli bir hareketin diğerlerinden daha

riskli olduğu yönelik bireysel hissiyattır (Kahari, 2017: 4). Siegrist vd. (2005) “risk algısının bireylerin kararları ve davranışlarını etkilediği” üzerinde durmuşlardır (Williams ve Noyes, 2007: 2).

Tutum ve davranış arasındaki ilişki sosyal psikolojide önemli bir yere sahiptir. Tutum ve davranış arasındaki ilişkinin en iyi bilinen modeli Ajzen ve Fishbein tarafından (1977) bağdaştırma prensibi olarak ortaya konulmuş ve Ajzen (1991) planlı davranış teorii çerçevesinde detaylı olarak açıklanmıştır. Bu çerçevede bir davranışla ilgili tutumlar ve öznel normlar (algılanan davranışsal öz-kontrol vb.) davranışsal niyetleri etkilemekte bu da davranışın ortaya çıkma olasılığını güçlendirmektedir (Weber vd., 2002: 266). Tutum belirli bir varlığı veya durumu bir dereceye kadar lehte veya aleyhte değerlendirmeye yönelik psikolojik eğilimdir. Riske yönelik tutumlar, bir bireyin işyerindeki riskleri olumsuz veya olumlu olarak değerlendirmesidir. İşgörenlerin riskten bağımsız olarak, riskten kaçınan davranışlar sergilediği veya risk arayan davranışlar içerisinde olduğu ifade edilmiştir. Riske yönelik tutumlar, risk almanın temel unsurlarından biridir (Low vd., 2019: 2). Risk alma, belirsiz sonuçlarla ilişkili görevleri bilinçli olarak üstlenmektir”. Risk alma, birbirinin karşıtı iki paradigma olan; bireysel eğilim farklılıkları ve diğer durumsal faktörleri vurgulamaya odaklanmaktadır. Risk alma davranışındaki bireysel farklılıklara dikkat çeken çalışmalar bulunmaktadır (Das ve Teng, 2001: 517). Thaler ve Johnson (1990) yaptıkları çalışmaya göre, kişilerin geçmiş deneyimleri sonucunda aldıkları risklerle elde ettikleri kazancın; risk alma durumunu teşvik edebileceği, aynı zamanda bireylerin aldıkları riskler sonucu uğradıkları zararların risk alma durumundaki isteği törpüleyebileceği ortaya çıkmıştır (Sarıkaya, 2018: 33). Hedefler ve değerler bireylerin davranışsal sonuçlarının belirleyicisi durumundadır. Hedefe yönelik var olan seçeneği uygulama eylemi iki seçeneğin söz konusu olduğu durumda bir risk alma örneği olarak nitelendirilebilir. Bu seçeneklerden ilki, söz konusu davranışın birden fazla sonuca neden olmasıyken; ikinci seçenek, var olan sonuçlardan bazılarının istenmeyen veya tehlikeli sonuçları olmasıdır (Byrnes vd., 1999: 367).

Kahneman ve Tversky'nin beklenti teorisi kazanç ve kayıp çerçevesinde risk alma eğilimi üzerine odaklanmışlardır. Kahneman ve Tversky (1979) bireylerin kazançlar için riskten daha fazla kaçınacağı; kayıplar için risk arama eğilimde olacakları üzerinde durmuşlardır. Beklenti teorisine benzer şekilde motivasyonel bakış açısına göre; bireylerin bir hedefe ulaşmaya çalıştığı zamanda daha fazla risk aldıkları; başarısız olmayı

istememedikleri durumlarda riskten kaçınma eğilimi içerisine girdikleri vurgulanmıştır (Zhang vd., 2019: 153). Hovarth ve Zuckerman (1993) yüksek düzeyde heyecan arayan bireylerin risk alma sonucunda ulaşılacak ödüllere daha fazla odaklandığı, düşük heyecan arayan bireylerin ise risk almanın sonucunda katlanacakları maliyetlere daha fazla odaklandıklarını öne sürmüşlerdir. Lopes (1987) bireyleri, riskten kaçınanlar ve risk arayanlar olarak kategorize edilebileceğini öne sürmüştür. Bu eğilimsel değişken bireylerin risklerle nasıl başa çıktıklarının bir göstergesi olabilir. Lopes (1984) riskten kaçınanların en kötü sonuçlara, risk alanların ise en iyi sonuçlara odaklanma eğiliminde olduklarını vurgulamıştır. Riskten kaçınan bireyler güvenliğe daha fazla değer verme eğilimindeyken, risk alanların fırsatlara değer verdiği görülmüştür. Risk alma literatürü, riskin ve riskli sonuçların kontrol edilebilirliğinin, bireylerin riski algılama biçiminin önemli bir belirleyicisi konumundadır (Lion ve Meertens, 2005: 283-284). Bireyler çeşitli düzeylerde risk alma girişiminde bulunabilir, fakat bireylerin girişimde bulunma düzeyleri farklılık göstermektedir. Bireylerin girişimde bulunma düzeylerindeki bu farklılık risk eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Kahari vd., 2017: 3). Risk eğilimi durumsal tehdidin veya fırsatın göreceli belirginliğini etkilemektedir. Bu nedenle risk eğilimi önyargılı risk algısına yol açabilir. Spesifik olarak riskten kaçınan karar vericilerin (riskten kaçınma eğilimi olan bireylerin) potansiyel olarak olumsuz sonuçlara, olumlu sonuçlardan daha fazla önem verdikleri; bu nedenle kazanç sağlama olasılığı yerine, kaybetme olasılığını daha fazla göz önünde bulundurdıkları varsayılmaktadır. Bu olayın tersi olarak, risk arayan karar vericilerin (risk arama eğilimi olan bireylerin) olumlu fırsatlara daha fazla önem verdikleri bu nedenle; kazanç sağlama olasılıklarının kaybetme olasılıklarından daha fazla olduğuna yönelik düşünceye sahip oldukları varsayılmaktadır (Sitkin ve Weingart, 1995: 1577).

Bireyler risk almaya eğilimlidir. Bununla birlikte bireylerin risk alma düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu fark risk eğilimi olarak ifade edilebilir. Sitkin ve Pablo (1992)'ya göre, risk eğiliminin risk kavramını oluşturan iki ana bileşenden biri olduğu bir diğer bileşenin ise risk algısı olduğu vurgulanmıştır. Risk eğilimi, inançsal eğilimler, bilişsel girdiler ve geçmiş deneyimlerin bütününden oluşmaktadır. Bireyin risk alma düzeyi, kişinin yaşamı boyunca davranışsal deneyimleri ve bilişsel sürecin oluşturduğu bir birikimdir. Sonuç olarak risk eğilimi bireyin risk alma ve riskten kaçınma eğilimidir. Nicholson vd. (2002) özel ve genel olmak üzere iki boyutta risk eğiliminde bulunulacağını vurgulamışlardır. Bireylerin; sağlık, güvenlik, sosyal yaşam, kariyer ve finansal geçim kaynakları konularında daha fazla risk alma davranışında bulunabilecekleri öngörülmektedir

(Kahari, 2017: 3-4). Simon vd. (2000) göre risk eğilimi, bireyin bilerek risk almaya istekli olma düzeyidir (Zhang ve Arvey, 2009: 437). Risk alma eğilimi zamana ve deneyime göre değişebilen bireysel kapasite olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel bağlamda risk alma eğilimi ise, örgüt kültürünün riske yönelik değerlendirilmesidir (Erdem, 2001: 45). Risk eğilimi, bireyin mevcut durumda risk alma veya riskten kaçınma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Risk eğilimi zamanla değişebilen bir özelliğe sahip olduğu için karar vericinin bireysel bir özelliği olarak tanımlanmaktadır. Risk eğilimi, zamanla değişebilen riskleri alma veya bu risklerden kaçınmaya yönelik genel bir eğilimdir. Risk eğiliminde, geçmiş deneyimin rolüne odaklanılmaktadır. Bireylerin daha fazla deneyime sahip olması, bağlamsal etkilere daha az duyarlı olmalarına neden olmaktadır; buna karşın bireylerin daha fazla deneyime sahip olması, bireyleri durumsal etkiye daha açık hale getirmektedir. Bununla birlikte geçmiş deneyim ile birlikte risk eğilimi, bireyin uyum sağlama kapasitesi olarak açıklanabilir (Sitkin ve Weingart, 1995: 1575). Risk eğilimi, belirli durumlarda tehdidin veya fırsatın göreceli belirginliğini etkileyebilir. Bu nedenle risk eğilimi yanlı risk algısına neden olabilir (Wang vd., 2015: 169).

2.3.2. Risk Alma Eğiliminin Teorik Çerçevesi

Risk alma eğilimi ve risk davranışı çeşitli teorileri içine alan bir kavramdır. Sitkin ve Pablo (1992) risk davranışını teorik modellerle açıklamaya çalışan bir tablo geliştirmiştir. Bu tabloya göre (Hamid vd., 2013: 137):

Tablo 4.

Risk Davranışının Mevcut Teorik Modelleri

	Durumsal Özellikler	
	Pozitif	Negatif
Riskten Kaçınma	Beklenti Teorisi-Öncelik kazançların korunması (Kahneman ve Tversky, 1979) Zararı Önleme Eğilimi (Jackson ve Dutton, 1988)	Tehdidin Büyüklüğü (Staw, Sandelands ve Dutton,1981) Aşırı Dikkatli Olma (Janis & Mann, 1977)
Risk Eğilimi	Öngörü: Düşük Riskli Davranış	Öngörü: Düşük Riskli Davranış
Risk Arama	Fırsatlara Karşı Dikkatli Davranmak (March & Shapira, 1987) Öngörü: Yüksek Riskli Davranış	Beklenti Teorisi-İflas Etmek (Kahneman ve Tversky 1979; Singh, 1986) Öngörü: Yüksek Riskli Davranış

Kaynak: Hamid, F. S., Rangel, G. J., Taib, F. M. and Thurasamy, R. (2013). The relationship between risk propensity, risk perception and risk-taking behaviour in an emerging market. International Journal of Banking and Finance, 10(1), 137.

Sosyal Öğrenme Kuramı

Bandura (1969) sosyal öğrenme teorisini, birey tarafından gerçekleştirilen tanımlayıcı bir olay veya davranışın, başka bir kişi tarafından benzer sonuçlara belirleyici bir model davranış olarak algılanarak sergilenmesi olarak tanımlamıştır. Davranışsal çıktıların benzeşme süreci sıklıkla belirli bir davranış kalıbının yeniden üretilmesini içermesine rağmen, birçok durumda modellenen çeşitli davranışsal çıktılar soyutlanan ortak bir nitelik göstermektedir. Hem davranışın özellikleri hem de davranışın ortaya çıkmasına yol açan faktörler, davranışsal benzeşmenin (özdeşlemenin) başlıca tanımlayıcı özellikleridir (Bandura, 1969: 217). Sosyal öğrenme teorisi davranışsal ve bilişsel teorilerin bir birleşimidir. Bandura sosyal öğrenmede hem içsel faktörlerin hem de dışsal faktörlerin eşit derecede önemli olduğunu öne sürmüştür. İnançlar, beklentiler tutumlar, biliş, çevresel faktörler, fiziksel ortam, seçimler, davranışlar, sözlü ifadeler öğrenme ve motivasyonu etkilemektedir (O'Rourke, 2006: 72). Sosyal öğrenme kuramının riske yönelik yaklaşımı, bireyin çevresi ile bireylerarası ilişkileri göz önüne almaktadır. Kuram çerçevesinde bireyin risk alması; risk alan diğer bireylerin davranışlarını izleme, davranışlardan öğrenme ve öğrenilen davranışları taklit etme olarak meydana gelmektedir (Çakır, 2013: 48). Sosyal öğrenme sürecine dayanan kurama göre ise temel olan model alınan kişidir. İzleyerek

öğrenme olarak da nitelendirilebilen kuram, toplumsal öğrenme yardımı ile öğrenme sürecinin diğer işgörenlerin davranışlarını izleyerek, çalışma arkadaşının etkileyici ve pozitif çıktıya yol açabileceği düşünülen davranışı örnek almasıdır. Sosyal öğrenmeye dayalı kurama göre, bireyin riske karşı tutumunda kişinin çevresi ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerini dikkate alınmaktadır. Teoriye göre kişinin risk alma tutumu, risk alan çalışma arkadaşlarını izlemesi, bu izleme ile birlikte davranışsal boyutta öğrenmesi ve öğrenilen davranışı taklit etmesi ile sonuçlanmaktadır (Aydoğan, 2019: 45). Sosyal öğrenme davranışına göre, risk alma davranışı öğrenilmiş bir davranış olarak değerlendirilerek; ebeveynler tarafından aktarılır veya sosyo-kültürel çevre tarafından şekillendirilir. McCarthy (2000) risk almanın yalnızca kişiliğin bir işlevi olmadığı, risk almanın aynı zamanda örgütsel bağlamı ve örgütsel çevreyi yansıttığı görüşünü öne sürmüştür (Brindley, 2005: 148).

Sosyal Bağ Kuramı

Sosyal Bağ Kuramı Travis Hirschi tarafından ortaya konulmuştur. Hirschi (1969)'a göre, “sosyal varlıklar olduğumuz kadar aynı zamanda ahlaki varlıklarız” görüşünü öne sürmüştür. Sosyal bağ teorisi temel olarak, “birey ve toplum arasındaki bağa işaret etmektedir”. Bu teoriye göre sapma davranışı sosyal bağın zayıf veya eksik olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Hirschi (1969) sosyal bağın dört unsurunu; bağlanma, bağlılık, katılım ve inanç olarak sıralamıştır (Durkin vd. 1999: 451). İlk unsur olan bağlanma, başkalarına daha bağlı olan kişilerin (örneğin; aile ve arkadaşlar) toplumun normlarına uyması olasıdır. Bağlanma, bireyin davranışlarıyla ilgili olarak başkalarının görüşlerine duyarlı olduğunu göstermektedir. Hirschi, (1969) göre, “normları, vicdanın veya süperegoğun içselleştirilmesinin özünde, bireyin başkalarına bağlı olması yatmaktadır”. Sosyal bağın ikinci unsuru bağlılıktır. Bağlılık insanların suçlu eylemlerde bulunmaları halinde kaybedeceklerini umursama düzeyleridir. Mülkiyet, itibar ve fırsatlar suçlular tarafından kaybedilebilir. Bu nedenle başardıkları veya başarmak istedikleri şeylere daha fazla bağlı olan bireylerin toplumsal normları ihlal etme olasılığı azalmaktadır. Sosyal bağ modelinin üçüncü unsuru katılımıdır. Hirschi (1969) suça yönelik faaliyetlerde bulunmayan bireylerin, toplumun normlarını ihlal eden edebilecek davranışlarda bulunma olasılığının azalacağını öne sürmüştür. Sosyal bağlanma modelinin son unsuru inançtır. Hirschi, toplumun normlarına daha fazla inanan bireylerin normları takip etme olasılığının daha yüksek olacağı üzerinde durmuştur. Hirschi (1969), “toplumun kurallarına karşı

saygılı olmayan kişilerin, kurallara uyma konusunda ahlaki bir zorunluluk hissetmeyeceği” öne sürülmüştür (Sims, 2002: 102).

Sosyal bağ teorisi, sapkın davranışa ilişkin baskın görüşlerden biridir (Durkin vd. 1999: 451). Hollinger (1986), Hirschi'nin (1969) sosyal bağ modelinin dört unsurundan üçü olan bağlılık, bağlanma ve katılımın işgörenin sapma davranışını açıklamada yardımcı olabileceği üzerinde durmuştur (Sims, 2002: 102). Hirschi'nin sosyal bağ teorisi, çağdaş sosyal kontrol teorilerinin en etkili olarak kabul edilmektedir. Tüm kontrol teorileri gibi, sorulan temel soru insanların neden suç işlediğinden ziyade, insanların neden toplumsal kurallara uygun davrandığıdır (Furst ve Houser, 2021: 292). Hirschi sapkın davranışın, sosyal bağın zayıflaması veya kopması nedeniyle ortaya çıktığını vurgulamıştır (Krohn vd., 1984: 355). Kurama göre, her birey kurallara ve politikalara uymamanın getirdiği riskleri yönelik öngöründe bulunmakta ve toplumun denetimi doğrultusunda risk almaktan kaçınarak toplumun bir parçası olmaktadır. Reckless, sosyal bağ kuramı kapsamında iç ve dış güvenlik kavramlarını geliştirmiştir. Dış güvenlik bireyin; aile, din ve diğer toplumsal değerler ile ilişkisidir. Bu ilişkiler bireyin toplum tarafından dışlanmasına neden olabilecek davranışlardan kaçınmasına neden olabilir. İç güvenlik ise , bireysel denetim, zor durumlarla başa çıkma yeteneği, korumacı dürtü vb. özelliklerin kişiliği yönlendirmesidir (Aydoğan, 2019: 46).

Bireysel Özelliklerin Etkilerine Dayanan Kuram

Bireylerin risk ve belirsizlik içeren kararları çözme biçimleri farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar genellikle risk tutumundaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Risk tutumları, farklı bireylerin fayda fonksiyonları arasında ayrıma göre şekillenmektedir. Bununla birlikte kişilik özellikleri, riskli tutumlara yönelik genel değerlendirmede yoğun olarak yer almaktadır (Blais ve Weber, 2006: 33). Teorik olarak kişilik özellikleri bireyin çevreyi algılamasını ve değerlendirmesini etkilediği varsayılmaktadır. Ullberg ve Rundmo (2003) yaptıkları çalışmada, kişilik özelliklerinin trafik güvenliğine yönelik tutumlar aracılığıyla, risk alma davranışını etkilediği belirlenmiştir. Heyecan arama, kuralsızlık, saldırganlık kişilik özelliğinin yüksek eğilime sahip olduğu araç kullanıcısı olan bireylerde hem risk alma tutumları (trafik güvenliğine yönelik olumsuz tutumları) hem de riskli sürüş davranışları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Ullberg ve Rundmo, 2003: 429).

Bireysel özelliklerin etkilerine dayanan kurama göre, bireylerin sahip oldukları farklı özelliklerin yaşamlarındaki durumlar veya olaylar karşısında ki davranışlarının belirleyicisi durumundadır. Kumpfer ve Turner'a göre, stres ile birlikte bireylerin risk düzeyleri artış göstermektedir. Risk düzeyindeki artışın bireyleri cesaretlendirdiği ve risk almaya yönelik cesaretin oluşmasında da bireysel özelliklerin etkisi olduğu savunulmaktadır (Aydoğan, 2019: 46). Sjöberg ve Wahlberg (2002) yaptıkları çalışmada, risk algısının yordayıcısı kişilik özelliklerini araştırmışlardır. Araştırmada, beş kişilik özelliğinde nevrotiliğin algılanan risk düzeyi ile önemli ölçüde ilişkili olan tek özellik olduğu görülmüştür. Nevrotikliği yüksek düzeyde olan bireylerin riski yüksek düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Bouyer vd. (2001) risk algısı ile geçici ve kalıcı kaygı eğilimleri üzerine çalışma yapmışlardır Kalıcı kaygı bireylerin kaygılı olmaya az çok istikrarlı olma eğilimidir. Geçici kaygı ise, bireyin normal duygusal durumunun daha ani ve geçici bir kesintinde meydana gelen kaygıdır. Bouyer vd. (2001) yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, geçici kaygının çeşitli risk faktörlerinin algısına önemli ölçüde katkıda bulunduğu görülmüştür (Fyhri ve Backer-Grondahl, 2012: 470-471). Dışadönüklük, sosyal yetenek ve üstünlük dahil olmak üzere heyecan ihtiyacı olarak ifade edilebilir. "Çeşitli, yeni ve karmaşık hislere ve deneyimlere duyulan ihtiyaç, bu tür deneyimler uğruna fiziksel ve sosyal riskler alma istekliliği" ile karakterize edilen heyecan arayışı dışadönüklüğün önemli bir faktörüdür. Heyecan arayan sezgisel bireylerin risk alma deneyimi arama eğilimi bulunmaktadır (Wang vd. 2016: 1296). Risk alma ve bireyin heyecan arama özelliği arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Zuckerman (1964) heyecan arama ve risk alma arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalara öncülük etmiştir (Nicholson vd., 2005: 158).

Lauriola ve Levin (2001) dürtüsel karar veren bireylerin kaba ve düşüncesiz kararlar verebileceği ve düşüncesiz davranışlarda bulunabileceği üzerinde durmuşlardır. Düşük düzeyde dürtüsellığe sahip olan bireyler ise rahatsız edici duyguları azaltmak için daha güvenli çözümleri tercih etmektedir. Bununla birlikte risk alan bireyler genellikle güçlü bir dayanıklılığa ihtiyaç duymaktadır. Bu durum bireyin daha düşük düzeyde uyumluluğa sahip olduğunu göstermektedir. Duygusal olarak istikrarlı bireylerin endişeli olma, riskli veya dürtüsel eylemlerde bulunma olasılığı düşük düzeydedir. Lauriola ve Levin (2001) duygusal denge ile risk alma arasındaki olumsuz ilişkinin, bireylerin kaygı duygusundan kaynaklanabileceği üzerinde durmuşlardır. Hogan ve Ones (1997) vicdanlılığa sahip bireylerin risk arayışına ve belirsizlik toleransına karşı çıktıkları, düzenlemeler ve kontrol altındaki başarılarla yönelik arzu duyduklarını ifade etmişlerdir. Deneyime açıklık,

belirsizliğe tahammül, değişime ve yeniliğe tolerans dahil olmak üzere risk almaya yönelik bilişsel uyarımlar olarak kabul edilmektedir (Wang vd. 2016: 1296).

Beklenti Teorisi

Kahneman ve Tversky risk altında karar vermenin açıklayıcısı olarak beklenti teorisini geliştirmişlerdir. Kahneman ve Tversky seçimlerimizin kazanç ve kayıp olarak nasıl yorumlayacağımızın, ne kadar risk alacağımızı belirleyicisi olduğu üzerinde durmuşlardır (Mercer, 2005: 1). Kahneman ve Tversky (1979) risk eğilimini beklenti teorisi ile açıklamaktadır. Kahneman ve Tversky (1979) beklenti teorisine göre, risk almanın bir duruma ve belirli bir zamanda var olan beklentilere bağlı olduğu vurgulanmışlardır. Teoriye göre birey, var olan durumdan memnun olduğu zaman riskten kaçınma; var olan durum nedeniyle bir zarara uğrayacağını hissettiği zamanda ise daha fazla risk alma eğiliminde bulunmaktadır. Sonuç olarak teoriye göre, bireyin farklı zamanlarda farklı risk eğilimine sahip olacağı yönündedir (Kahari vd., 2017: 3). Beklenen fayda çerçevesinde ve Kahneman ve Tversky (1979) beklenti teorisi kapsamında risk tutumu, bir kişinin seçimlerinin altında yatan fayda fonksiyonuyla şekillenmektedir (Weber vd., 2002: 264). Beklenti teorisi risk almanın referans noktasının asimetrik bir yapıya sahip olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, bireyler kendilerini kazançta algıladıkları alanlarda riskten kaçınma; kendilerini zararda hissettikleri alanlarda risk arama eğilimindedirler (Nicholson vd., 2005: 158).

Bilişsel Neden Kuramı

Bilişsel neden kuramının temelinde işgören ve işgörenin düşünce süreçleri yer almaktadır. Bilişsel neden kuramına göre bireyler, riskli davranışın ne olduğuna yönelik kararlarını elde edilecek yarar veya zarara göre vermektedir. Davranışı sergileyen bireyler ise, yüksek beklentisi olan ve kâr amacı bulunan bireylerdir. Bununla birlikte sonuca ilişkin fayda beklentisi düşük olan bireyler ise davranış sergilememektedir. Bilişsel neden kuramcılarının üzerinde durduğu kavramlar “idrak etme, düşünme, duyuş, yaratma, zihinsel faaliyet ve düşünme değerlendirme süreci” dir. Temel odak noktası zihinsel süreç olan kuramda birey, riskli davranışın ne olduğuna yönelik kararında fayda ve zarar karşılaştırmasına başvurmaktadır. Bireyin tutumunun oluşmasında kar beklentisinin artması, tutumunun azalmasında ise yarar beklentisinin azalması veya zarara uğrama düşüncesi yer almaktadır (Aydoğan, 2019: 44).

Bütünleştirici Kuram

Bromiley ve Curley (1992) kişilik psikologlarının risk almadaki bireysel farklılıklara odaklandıkları üzerinde durmuşlardır. Bu kapsamda risk davranışının çoğunlukla karar vericinin genel özelliklerine ve yatkınlık eğilimine bağlı olduğu üzerinde durulmuştur. Kahneman ve Tversky (1979); Slovic, (1972) bu görüşün karşısında yer alan deneysel psikologlardır ve bu tür eğilimsel özelliklerin tutarlılığına meydan okuyarak durumsal faktörlerin risk alma davranışı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu iddia etmişlerdir. Bütünleştirici modellerle her iki yaklaşım irdelenmiş ve stratejik risk davranışını anlamak için üçüncü bir yaklaşım ortaya konulmuştur. Bromiley ve Curley'nin vardığı sonuca göre, “durum ve kişilik özelliklerinin ortak etkisi” bulunmaktadır. Baird ve Thomas (1985) stratejik risk davranışını etkileyen hem kişisel hem de stratejik problem değişkenlerini dahil ederek bütünleştirici bir model önermişlerdir. Kişisel değişkenler; karar vericinin kendine güveni, bilgisi, önyargıları, sezgileri, olasılık değerlendirmesi, tercihleri, kontrol edilebilirliğini içermektedir. Bununla birlikte Baird ve Thomas; çevre, işletme ve örgüt değişkenlerinin stratejik risk davranışı üzerindeki etkisine vurgu yapmışlardır (Das ve Teng, 2001: 516-520).

2.3.3. Risk Alma Eğiliminin Önemi

Günümüzde belirsizliğin gün geçtikçe arttığı, değişim olgusunun kaçınılmaz bir gerçek olduğu çalışma ortamında işgörenler de belirli ölçülerde risk alma eğilimde bulunarak hareket etmektedir. Belirsizliğin temelinde bulunan bilgi yetersizliği nedeniyle örgütsel ortamda zamanında verilemeyen her karar rekabet avantajının kaybedilmesine, fırsatların kaçırılmasına yol açabilmektedir. Bu nedenlerle belirsizlik ortamının hâkim olduğu ortamda işgörenlerin çalışma koşullarına uygun risk alarak karar vermeleri gerekmektedir (Basım vd., 2008: 123).

Rekabet avantajı elde edilmesi ve bu rekabetin korunmaya çalışması girişimcilik kavramının odağının, bireysel girişimcilikten kurumsal girişimciliğe evrilmesine yol açmıştır. Kurumsal girişimcilik genel olarak “örgüt içinde girişimcilik”, alan yazında kurum girişimciliği ise “inovasyon, risk alma, proaktivite ve agresif rekabet eğilimleri içine alan terimdir (Bulut vd. 2008: 1390). Rekabetin zorlu olduğu ortamlarda başarılı firmaların, rekabet avantajı elde etmesinde ve rekabet avantajını sürdürmesinde temel olan rekabetçi çabaları mevcut koşullara göre ayarlayabilme yetenekleridir. Rekabet avantajı, risk alma

eğilimi olmayan firmalarda reaktif davranışlar ve pasif eğilimler ile olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte girişimci firmaların rekabet avantajı; risk alma eğilimli, yenilikçi ve proaktif çabalarıyla ortaya çıkmaktadır. Girişimci davranışlar, risk almayı göze almayan davranışlara göre daha fazla risk içermektedir. Risk alma zorlu koşullarda hayatta kalmak için gerekli olabilmektedir (Covin ve Slevin, 1989: 77).

Sosyal girişimcilik niyeti; kişinin sosyal girişimciliğe karşı olan tutumuna karşın; bireylerin proaktif kişiliğinden ve risk alma eğiliminde etkilenmektedir. Salleh ve İbrahim (2011) risk alma eğilimini, bireyin özellikle işin karar sürecinde girişimleriyle ilgili belirli seviyelerde risk üstlenme eğilimi olarak tanımlamışlardır. Yazarlar tarafından yapılan araştırmalarda bireylein risk alma eğiliminin farklılık gösterebileceği; bazı bireyler yüksek risk alma eğilimde bulunurken bazı bireylerin ise riskten kaçınabileceği üzerinde durulmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda küçük işletme sahibi ile kurumsal işletme yöneticisi arasında risk almada farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Hyrsky ve Tuunanen (1999) farklı sonuçların olasılıkları hakkında bilgi sahibi olan girişimcilerin yeterli bilgiye sahip oldukları bir alanda risk almaya daha yatkın davranabileceklerini öne sürmüşlerdir. Macko ve Tyszka (2009) tamamen şansa dayalı risk alma ve beceriye bağlı risk olmak üzere iki farklı risk alma türü olduğunu belirtmişlerdir. Macko ve Tyszka (2009) risk almanın iki türü arasındaki farkın, karar vericinin sonuç üzerinde ne kadar kontrol sahibi olduğu ile ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir (Chipeta ve Surujlal, 2017: 29-30).

Yeni bir girişimde bulunmak riskli bir davranıştır ve risk almak girişimci davranışlarının temel özelliği arasında yer almaktadır (Zhang ve Arvey, 2009: 437). Risk alma girişimciliğin bir boyutudur. Risk alma ile proaktiflik ve yenilikçilik arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Risk eğilimi, yöneticilerin işletme için başarısı ve faydası henüz kanıtlanmamış kararları veya eylemleri takip etmeye yönelik istekliliği olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu kararlar veya eylemler sonuçları itibariyle belirsizlik taşımaktadır ve eylemler sonucunda başarılı veya başarısızlıkla karşılaşılabilir. Bir girişimciyi belirlemenin en temel koşulu bu riskleri almaya yönelik istekliliğidir. Günümüzde alan yazında girişimci liderler için en temel özelliklerden birinin risk alma eğilimine sahip olma olduğunu vurgulanmıştır. Begley ve Boyd (1987) risk alma eğilimini “girişimci kişiliğin ayırt edici özelliği” olarak tanımlamışlardır. Bireylerin girişimci lidere ilişkin kişilik özelliği, yüksek risk eğilimi olan kişiliktir. Kişi çevre ilişkisine dayalı olarak; risklerden korkan bir yöneticinin, girişimci bir lider özelliğine sahip olamayacağı ve bunun sonucunda bir

işletmeyi girişimci bir şekilde yönetmenin avantajına da sahip olamayacağı öne sürülmüştür (Alshut, 2014: 2). Risk alma, girişimcinin ve girişimciliğin tanımlayıcı bir özelliği olarak değerlendirilmektedir. Yeni bir girişime yönelik girişimci çabası riskli olarak değerlendirilebilir (Antoncic vd., 2018: 4). İşgörenler çok katı kuralların da bulunduğu çeşitli politikalar ve prosedürler ile iş ortamında kendilerini kapana kısılmış gibi hissedebilmektedir. İşgörenler bir yandan kurallara uymaya çalışırken bir yandan da durumsal talepleri uygun şekilde karşılama arasında çelişki yaşayabilmektedir. Yaşanan bu çelişki işgörenlerde gerilim yaratabilmektedir. Yaşanan bu gerilime yanıt olarak işgörenler kendileri için risk taşıdığını düşünmeleri halinde bile, zaman zaman kuralları göz ardı ederek karar verebilmektedir (Morrison, 2006: 7).

Başarılı bir lider, rakiplerini geride bırakmak için sürekli proaktif davranmalı ve yenilikçi olmalıdır. Bu da liderin yüksek derecede risk eğilimi göstermesini gerektirmektedir. Yöneticiler, dış talebe hızlı uyum sağlamak risk almak ve özellikle yeni pazarları kullanmak ve süreçleri iyileştirmek için ileri görüşlü olmak zorundadır. Risk alan bir yönetici, risklerle yüzleşmeye isteklidir ve risk almaya istekli çalışanlar arzulanmaktadır. Risk almaya değer birçok belirsiz durum, işin başarılı olması için önem taşımaktadır. İşgörenlerin riskten kaçınma veya risk alma davranışı yöneticinin liderlik tarzı ile şekillenebilmektedir (Alshut, 2014: 1).

2.3.4. Risk Alma Eğilimini Etkileyen Faktörler

Sitkin ve Poula (1992) risk alma davranışına yönelik modelde, karar alıcının sorun karşısında düşük veya yüksek risk içeren tepkiyi seçmesini üç öncüle bağlamışlardır. Bireyin risk seçimine yönelik öncüller; bireyin kişisel özellikleri, örgütün özellikleri, soruna yönelik deneyim ve sorunun yapısı ile ilişkilendirilmektedir (Erdem, 2001: 44). Bu kapsamda aşağıda bireylerin risk alma eğilimini etkileyen bireysel, çevresel ve durumsal faktörler sıralanmıştır.

Risk Alma Eğilimini Etkileyen Bireysel Faktörler

March ve Shapira (1987), Jackson (1988) ve Thaler ve Johnson (1990) yaptıkları çalışmalarda; bireylerin geçmişte yaptıkları riskli eylemlerin başarı durumunun, gelecekteki durumlarda bireylerin risk almaya devam etmelerini sağlayan bir faktör olduğunu tespit

etmişlerdir (Sitkin ve Weingart, 1995: 1576). Aynı zamanda yapılan çalışmalarla bireyin risk alma davranışını belirleyen kişisel özellikler ve niteliklerin (cinsiyet, yaş ve kontrol odağı) olduğu belirlenmiştir. Sitkin ve Weingart (1995) risk eğilimini, “bireyin mevcut risk alma veya kaçınma eğilimi” olarak tanımlamışlardır. Risk arama eğilimi her zaman yüksek riskli davranışlarla sonuçlanmayabilir; fakat risk eğilimi muhtemel risk davranışına katkı sağlayan önemli bir özelliktir. Yapılan çalışmalarda gerçek risk içeren davranışın öncülü olarak risk eğilimi tanımlanmıştır. Bu nedenle risk arama eğilimi, daha fazla risk almaya ve riskli davranışa yol açmaktadır. Yöneticilerin risk alma eğilimi ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkide; yöneticilerin psikolojik ve kişisel özelliklerinin, yöneticileri stratejik risk almaya yönlendireceği belirlenmiştir (Das ve Teng, 2001: 518).

Alan yazına göre, bireylerin riskle başa çıkma biçimleri farklılık göstermektedir. Atkinson (1957) başarılı olmaya yönelik motivasyon, Zuckerman (1979) heyecan arayışı dahil olmak üzere birçok kişilik özelliğinin risk alma ve riskten kaçınma eğilimi üzerinde etkisi olduğunu öne sürmüştür (Meertens ve Lion, 2008: 1506). Araştırmacılar düşük öz kontrole sahip olma, dürtüsellik ve heyecan arama gibi kişilik özelliklerindeki değişkenliklerin; kumar oynama ve suç işleme dahil olmak üzere çeşitli riskli davranış biçimleriyle ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte alan yazında yapılan araştırmalar sonucunda; ebeveyne sahip olmama, yetersiz beslenme, erken yaşta yaşanan kafa yaralanmaları ve diğer nöro-gelişimsel rahatsızlıkların yüksek riskli davranışlarla ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle erken yaşlarda (ilk beş yaşa kadar) öngörülemeyen çevresel faktörlerin bireyin daha sonraki yaşamında risk alma davranışını etkileyebileceği vurgulanmıştır (Mishra, 2014: 290-291). Bireyin risk almaya karşı tutumu neden prososyal kural ihlali davranışında bulunduğu da bir göstergesidir. Bireyler farklı özelliklere sahiptir. Bu nedenle risk alma eğilimleri de farklılık göstermektedir. Yüksek düzeyde risk eğilimine sahip olan bireylerin bu çerçevede gerekli gördükleri durumlarda kurumsal kuralları, politikaları ve yönergeleri göz ardı edecek davranışlarda bulunması olası hale gelmektedir (Kahari vd., 2017: 2).

Risk Alma Eğilimini Etkileyen Çevresel ve Durumsal Faktörler

Gelişimsel faktörler ile bireyi yüksek düzeyde risk almaya yönlendirecek diğer sosyal faktörler (örneğin; tek ebeveyn tarafından yetiştirilme, düşük sosyo-ekonomik statüye sahip olma, ebeveyn istismarı) etkileşim halindedir. Bireyleri risk almaya yönlendirecek

diğer sosyal faktörler arasında; boşanma, sosyal destek ve aile desteği eksikliği, kişilerarası rekabetin güçlü olması, eşitsizlik, medeni durum, suça karışma, madde bağımlılığı yer almaktadır (Mishra, 2014: 290-291). Williams ve Narendran (1999), kültürel ve toplumsal faktörlerin ve o kültürün üyesi olan bireylerin kişisel özelliklerinin riskli durumu algılama düzeylerini etkilediğini vurgulamışlardır. Örneğin; Avrupalıların, Amerikalılara göre riskten kaçınma eğilimleri daha yüksektir (Erdem, 2001: 45).

Bireyin risk almaya veya riskten kaçınmaya istekli olma durumu, riskli ve belirsiz durumlarla karşılaşıldığında karar verme süreci üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Risk eğilimi duruma özgü bir değişken olarak kabul edildiği için karar vericinin risk eğilimi çeşitli durumlarda farklılık göstermektedir (Wang vd., 2015: 166). İşgörenlerin riskten kaçınma davranışında bulunmasının altında pek çok neden bulunmaktadır. Ekonomik teorilere göre, belirsiz sonuçların varlığı veya genel olarak yeni ve değiştirilmiş iş süreçlerine karşı riskten kaçınmanın tipik bir kişisel tavır olduğu varsayılmaktadır. Bu tip insanlar genellikle yeni durumlara aşina olmadıkları için riskten kaçınma eğilimi göstermektedirler (Alshut, 2014: 3-4). Araştırmacılar tarafından risk almanın alana özgü olup olmadığı konusu üzerine farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin; bir birey, finansal alanda (örneğin; spekülasyon yatırım) risk arayışında olabilirken, eğlence alanlarında (örneğin; paraşütle atlama) riskten kaçınabilir. Risk-getiri çerçevesine göre, risk alma eğilimindeki alana özgü farklılıklar, farklı faaliyetlerin algılanan risk ve fayda algısından kaynaklanmaktadır. Zyphur vd. (2009) yaptıkları çalışma araştırmacıları, risk tercihinin üçte ikisinin genetik olarak belirlendiği sonucuna ulaştırmıştır. Araştırma sonuçlarının yönlendirmesi üzerine risk tercihinde, genetik faktörlere bağlı olarak bireylerin yatkınlık gösterebileceği düşüncesi üzerine odaklanılmıştır. Bununla birlikte, Zyphur vd. (2009); Dreber vd. (2009); Kuhnen ve Chiao, (2009); Stanton vd. (2011) tarafından yapılan çalışmalarla risk tercihinin, dopamin ve serotin iletimi gibi nörolojik süreçlerle de ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Zhang vd., 2019: 153-154).

Di Mauro vd. (2011) yaptıkları çalışmada, geçici işlerde çalışanların, daimi işlerde çalışanlara göre riskten daha fazla kaçındığı sonucuna ulaşılmıştır. Geçici işlerde çalışan işgörenler, işletme için olumsuz sonuçlara yol açabilecek riskli davranışlar nedeniyle olumsuz sonuçlara neden olmaktan korkmaktadır. Bununla birlikte kalıcı istihdam olanaklarına sahip işlerde çalışan işgörenlerin, işten çıkarılma korkuları daha az olmakla birlikte risk almaya daha yatkın durumda olduğu görülmüştür. İşgörelere yapılan ödeme

şekli de riskten kaçınma durumunu belirleyicilerinde biridir. Öğretmenler veya memurlar sabit gelirli bir işte çalışırken, satış sektöründeki diğer işgörenler değişken bir ücret sistemine tabidir. Bununla birlikte performansa dayalı ücret sistemi işgörenlerin risk almaya yönlendirebilmektedir (Alshut, 2014: 4). Di Mauro vd. (2011) risk eğilimi ile prososyal kural ihlali davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik bir çalışma yapmışlardır. Di Mauro vd. (2011) farklı sektörlerdeki çalışanların risk alma eğilimi göstermeye yönelik motivasyon kaynaklarını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda, beklenti teorisi çerçevesinde sabit bir gelire sahip öğretmen ve memurların diğer sektörlerde çalışanlara göre (örneğin; satış elemanı vb.) daha düşük risk eğilimine sahip olacağı tespit edilmiştir. Di Mauro vd. (2011) yaptıkları çalışmada örnekleme alınan satış elemanlarının hayatlarını idame ettirebilmeleri ve kazanç elde etmeleri işteki performans ve katkılarına bağlı olduğu görülmüştür. Bu tür performansa dayalı çalışanların müşteri hizmetlerini iyi sunmak için prososyal kural ihlali davranışında bulunabileceği, risk almaya hazır olarak belirlenmiş kurallara meydan okuyabileceği vurgulanmıştır. Sonuç olarak, iyileştirilmiş bir müşteri hizmeti sunmanın; daha fazla müşteri çekmeyi ve elde tutmayı dolayısıyla satışları iyileştirmeyi sağlayabileceği düşüncesinde hareketle, risk eğilimi ile prososyal kural ihlali davranışı arasında ilişki olacağı öngörülmektedir (Kahari vd., 2017: 4).

2.3.5. Risk Alma Eğiliminin Sonuçları

Risk tutumu, bireyin riskten kaçınmadan risk aramaya devam etmesidir. Risk tutumu genellikle bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmektedir. Yüksek düzeyde risk alma ile kişisel ve kurumsal başarı arasında ilişkili olduğu ifade edilebilir (Weber vd., 2002: 264). Kuruüzüm vd. (2008) ve Sarabakhsh vd. (1989) yaptıkları çalışmada, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yüksek iş taleplerine maruz kalmasının ve işgörenlerin düşük ahlaki cesarete sahip olmasının, işgörenleri işlerinde başarısız olma riskinden kaçınmak için etik olmayan davranışlara yönlendireceği öngörülmüştür (Shum vd. 2019: 104). Block, Sandner ve Spiegel (2009) yaptıkları çalışmada bir işletmede risk alan işgörenlerin, yaratıcı olma ve performanslarını iyileştirmenin yol ve yöntemlerini bulma konusunda çaba gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmaya göre, işgörenin yaratıcılık göstermesinin uyulması beklenen kuralların ve beklenen normların ötesine geçmesini gerektirebileceği, bu durumun da bireyi ne kadar çok risk alırsa o kadar çok prososyal kural ihlali davranışında bulunma yönlendireceği öngörülmüştür. Risk almaya girişen bir kişi, risk almanın olumlu

bir yanı olacağına yönelik bir inanca sahiptir. Prososyal (toplum yanlısı) kural ihlali davranışı, bir işletmeye veya işletmenin kilit paydaşlarına yardım etme amacı taşıyan kasıtlı bir eylem olması nedeniyle; yüksek risk eğilimine sahip bir işgörenin yüksek seviyede prososyal kural ihlali davranışında bulunacağı düşünülmektedir (Kahari vd., 2017: 4).

Riskin isteğe bağlı bir davranış biçimi olması ile benzer özellik gösteren prososyal kural ihlali davranışı bilinçli bir seçimi yansıtmaktadır (Morrison, 2006: 15). Bireylerin risk almaya yönelik tutumları, prososyal eğilimlerle kuralları ihlal etme davranışında bulunmaları konusunda onları teşvik eden bir öncül görevi üstlenmektedir. Bireyler farklı özelliklere sahiptir ve bu nedenle risk alma eğilimleri de farklılık göstermektedir. Yüksek seviyede risk eğilimine sahip kişilerde, gerekli görülen durumlarda kurumsal politikaları, kuralları ve yönergelere itiraz etme davranışında bulunma eğilimi bulunabilmektedir. Risk almanın temelinde, davranışsal sonucun olumlu olacağına yönelik olumlu düşünce yapısı ve yapılan eylemler sonucunda elde edilen kazanımlara yönelik umut etkili olmaktadır. Bununla birlikte risk alma eğilimi düşük olan kişilerin, özellikle sonuçların belirsiz olduğu durumlarda kuralları ihlal etme olasılığı azalmaktadır (Kahari vd., 2017: 2). Ashford vd. (1998), Dutton vd. (1997), Robinson ve O’Leary-Kelly (1998) yaptıkları çalışmalarda; işgörenlerin potansiyel riskli davranışlarının başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğinin belirlenmesinde ve işgörenlerin riskli davranışlarının istenmeyen sosyal sonuçlar taşıyıp taşımadığını belirlemede işyeri ortamının gözlemlendiği ortaya çıkmıştır. İşyerinde sosyal öğrenme ile örgütsel beklentilerin ve diğer çalışanların davranışlarının prososyal kural ihlali davranışını teşvik edebilecek ortamın oluşmasına ve davranışların değişmesine neden olabileceği öngörülmüştür. Sonuç olarak işgörenin çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilen prososyal kural ihlali davranışlarına yönelik algılamaları, kurallara aykırı davranışların resmi olarak onaylanmasa bile en azından işgören tarafından aşırı derecede riskli olmadığı yönündeki algı davranışın ortaya çıkmasına neden olabilecek faktörlerdir (Dahling, 2012: 27).

Alshut'a (2014), girişimci liderin bir işletmenin performansını teşvik etme konusunda çok etkili olabileceğini vurgulamıştır. Alshut'a (2014)'a göre girişimci olmak, risk almayı ve bazen yerleşik normlara karşı davranışlar sergilemeyi içerebilmektedir. İşletmede gözlemlenen bu sapmanın temel amacı örgütün iyiliği altında yer aldığı için prososyal kural ihlali davranışı olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle yüksek risk eğilimine sahip

liderlerin, yüksek bir ihtimalle yer yer prososyal kural ihlali davranışı sergilemeleri olası hale gelecektir (Kahari vd., 2017: 4).

2.3.6. Risk Alma Eğilimi ile Prososyal Kural İhlali Davranışı Arasındaki İlişkiler

Bir bireyin (güvenilir mi?, iş birlikçi mi?, cömert mi?, kibar mı?) olduğuna yönelik değerlendirmede bulunmak, bilinmeyen olasılıksal sonuçları tahmin etmeye benzerdir. Prososyal davranışta bulunma seçimi bireyin kendi refahını göz ardı ederek diğer bireylerin refahını göz önünde bulundurmasıdır. Bireyin kendi refahını göz ardı etmesi kontrol kaybı ve kontrol kaybı nedeniyle belirsizliğin artmasıyla karakterize edilebilir. Prososyal davranışta bulunma, sosyal kararlar çerçevesinde riskli olarak değerlendirilebilir. Yapılan ampirik çalışmalarda, riske yönelik tutumlar ve güven kararı ile prososyal davranışlar arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Vives ve FeldmanHall, 2018: 2). Risk alma eğilimi, prososyal kural ihlali davranışını anlamlandıran önemli değişkenlerden biridir. Risk alma eğilimi yüksek olan bireyler sadece risk almaktan zevk almakla kalmaz, aynı zamanda riskli eylemlerle ilişkili başarılı olma şansını abartma eğiliminde bulunarak, başarısızlık olasılığını hafife almaktadırlar. Düşük risk alma eğilimi olan bireyler ise, risk alma ile ilişkili olumsuz sonuçların olasılığını yüksek görmekte ve dolayısıyla daha az riskli faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Howell ve Higgins, (1990) yaptıkları araştırmada, risk alma eğiliminin örgütsel normlardan sapma eğilimi ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgulara dayanarak, bir işgörenin acil bir ihtiyaç durumunda bir kuralı ihlal edecek şekilde yanıt verip vermeyeceğine dair seçimle karşı karşıya kaldığı durumda; yüksek risk alanların kuralları ihlal etme olasılığının daha yüksek olacağı, düşük risk alanların ise kurallara bağlı kalarak "güvenli oynama" olasılığının daha yüksek olacağı öne sürülmüştür (Morrison, 2006: 17). Prososyal kural ihlali davranışında bulunmak işgörenler için zorlu ve risklidir. Buna karşın bu davranışın yüksek riski ve baskısı ile başa çıkabilmek için işgörenler yeteri kadar kendilerine güvendikleri ve kaynaklara sahip oldukları durumlarda prososyal kural ihlali davranışında bulunacakları düşünülmektedir (Zeng, 2018: 84). Yüksek seviyede risk eğilimine sahip kişiler bir karar, eylem veya davranışta bulduklarında nihai sonucun olumlu olacağı konusuna yönelik umutlu ve olumlu düşünceye sahip olmaktadır. Risk eğilimi düşük olan bireyler ise, aldıkları kararlarda temkinli davranmaktadırlar. Aynı işletmede faaliyette bulunan, aynı fırsat ve zorluklarla karşılaşan bireylerde, işin özellikleri

ile prososyal kural ihlali davranışı arasındaki ilişkide bireyin risk eğilimi önem taşımaktadır (Kahari vd., 2017: 6).



2.4. Proaktif Kişilik

Bu başlık altında proaktif kişiliğin tanımı ve kapsamı, teorik çerçevesi, özellikleri, türleri ve proaktif kişilik ile prososyal kural ihlali davranışı arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

Kleinmuntz'a (1967) kişiliği, “bireyi karakterize eden ve bireyin çevre ile etkileşim durumunu belirleyen faktörlerin benzersiz organizasyonu” olarak tanımlamıştır. Mount vd. (2005) bireyin kişilik özelliklerinin, davranışsal çıktılarının bir öncülü olduğunu ifade etmişlerdir (Choi ve Hwang, 2019: 289). Bindl ve Parker (2010) tarafından proaktif kişilik, bireyin çevresini etkilemede, farklı bağlamlarda ve zamanlarda değişim yaratmada sorumluluk alma konusundaki istikrarlı eğilimi olarak kavramsallaştırılmışlardır. Genellikle bireylerin çevrelerini etkileyen ve değiştiren eylemlerde bulunma eğilimi farklılık göstermektedir. Bazı bireyler gerekli değişiklikleri yapma ve kontrolü kolay bir şekilde ele almada zorluk çekmezken; diğer bireyler bu davranışlardan kaçınmaktadır. Yapılan çalışmalarda proaktif kişilik ile proaktif davranışların canlanması arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Presbitero, 2015: 528). Örgütlerdeki, toplumdaki ve teknolojiye hızlı değişim günümüzde işgörenlerin hem kendilerinde hem de çevrelerindeki sürekli değişimi yönetmelerini gerekli hale getirmiştir. Sonuç olarak özellikle değişim isteğini yansıtan kişilik özelliklerinin, bireylerin başarısını ve örgütlerin rekabet avantajını artırdığı varsayılmaktadır (Fuller ve Marler, 2009: 329).

Frese ve Fay (2001) günümüzde küresel rekabet, daha hızlı yenilik, üretim kavramları ve yeni iş konseptlerindeki değişiklikler nedeniyle yarının işlerinin bugünün işlerinden daha yüksek derecede kişisel özellikler gerektirebileceğini öne sürmüşlerdir (Frese ve Fay, 2001: 139). Birçok işletme ve örgütün daha özerk ve merkezi olmayan yapıya sahip olması, işyerinde proaktif davranışların ortaya çıkmasını ve işgörenlerin esnek rol davranışında bulunmasını olası hale getirmiştir (Erdoğan ve Bauer, 2005: 859). Günümüzde bir işgören için yalnızca atanan belirli görevlerin tamamlanması yeterli gözükmemektedir. İşgören proaktifliği birçok iş kolu için arzu edilen bir nitelik haline gelmiştir. İşyerinde proaktif davranışın en önemli öncüllerinden biri proaktif kişiliktir. Bu nedenle proaktif kişiliğin kapsamlı şekilde araştırması günümüzde araştırmacıların oldukça ilgisini çekmiştir (Zhang vd., 2012: 111). Bateman ve Crant (1993) proaktif davranışın yapısını oluşturmaya katkıda bulunacağı düşüncesiyle ilk olarak kişiliğin beş temel faktörü ile proaktif yapı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Beş faktör kişilik özellikleri (1) nevroitiklik; duygusal

dengesizlik (2) dışa dönüklük; aktif, kişilerarası etkileşimi yüksek (3) açıklık; düşünce esnekliği, hoşgörü, deneyimlere ve yeni fikirlere karşı duyarlılık (4) nezaket; kişilerarası yönelimden ziyade şefkat (5) vicdanlılık; amaca yönelik davranışta örgütlenme, kararlılık, motivasyon düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Bateman ve Crant, 1993: 106). Bateman ve Crant (1993) yaptıkları çalışmada, proaktif kişilik ile vicdanlılık ve dışa dönüklülük arasında pozitif yönde ilişki tespit etmişlerdir. Bununla birlikte proaktif kişilik ile açıklık, nezaket ve nevroitiklik arasında ilişki olmadığı görülmüştür (Bateman ve Crant, 1993: 111).

2.4.1. Proaktif Kişilik Kavramının Tanımı ve Teorik Çerçevesi

Bandura (1977) ve Schneider (1983) üzerinde durduğu üzere etkileşimci bakış açısına dayanan proaktif yaklaşım, bireylerin çevrelerinde değişim yaratma ihtimalini dikkate almaktadır. Psikoloji ve örgütsel davranış literatürlerinde etkileşimci bakış açısı, davranışın hem içeriden hem de dışarıdan kontrol edilebildiğine odaklanmakla birlikte; durumların kişiler üzerinde olduğu kadar kişilerinde durumlar üzerinde işlevi olduğunu savunmuştur (Crant, 1995: 532). Proaktif kişilik özelliği, durumsal güçler tarafından nispeten kısıtlanmayan, çevresel değişimi etkileyen kişiliktir. Proaktif kişilik özelliğine sahip olmayan bireyler; görece pasif özellikler göstermekle birlikte, çevrelerindeki olaylara karşı boyun eğen, çevrelerine uyum sağlayan ve çevreleri tarafından şekillenebilen kişilik özelliklerine sahip olabilmektedir. Proaktif kişilik özelliğine sahip olan kişiler ise, fırsatları tarama, inisiyatif alma, harekete geçme ve değişim başlatarak sonuca ulaşana kadar istikrarlı olma eğilimi göstermektedirler. Leavitt (1988) proaktif kişiliğe sahip bireyleri, örgütlerin misyonunu değiştiren veya sorunları bulan ve çözen yol göstericiler olarak değerlendirmiştir. Proaktif kişiliğe sahip bireyler çevrelerinde bir etki yaratmayı kendilerine görev edinmişlerdir (Bateman ve Crant, 1993: 105). Bununla birlikte proaktif kişiliğe sahip bireyler, kendini geliştirme merkezli olan bir eylem süreci izlemeye kararlı bir yapıya sahip olmaktadır (Bertolino ve Fraccaroli, 2011: 249). Proaktif kişilik, bireyin çeşitli durumlar karşısında değişim başlatma gücünü ortaya koymaktadır (Greguras ve Diefendorff, 2010: 540). Proaktif bireylerin, fiziksel çevreye ve çevresel olaylara karşı farkındalığı bulunmakla birlikte, çevresel durumları değiştirme eğilimi de bulunmaktadır. Son 20 yılda yapılan araştırmalar proaktif kişiliğin, büyük beş kişilik faktörleri tarafından ortaya konulan değerlendirmeleri açıklamak için kullanılan bir faktör olarak kullanıldığını ortaya koymuştur (Bakker vd. 2012: 1360). Yapılan çalışmalarda büyük beş kişilik faktörleriyle (duygusal

dengesizlik, dışa dönüklük, yeniliğe açıklık, vicdanlılık ve uyumluluk) kişilik özellikleri ile karşılaştırıldığında, proaktif kişiliğin öğrenmeye yönelik motivasyon üzerinde daha belirleyici bir güce sahip olduğu gözlemlenmiştir (Major vd., 2012: 17).

2.4.2. Proaktif Kişiliğin Özellikleri

Proaktif kişilik yapısının dışa dönüklük, vicdan sahibi olma, başarıya duyulan ihtiyaç ve baskınlık ihtiyacı ile pozitif yönde ilişkili olduğu; açık sözlülük, duygusal dengesizlik, nezaket, kontrol odağı, zihinsel yetenek ve tepki yanlılığı ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir (Claes vd., 2005: 477). Bireyler “çevresel uyarılar veya baskılara karşı pasif alıcılar” değildir. Bunun yerine bireyler çevrelerini etkilemektedir (Bateman ve Crant, 1993: 104). Proaktif kişiler, karşılaştıkları sorunlarla yüzleşme ve sorunları çözme, çevresel durumları değiştirmek için bireysel sorumluluklar üstlenme eğiliminde bulunmaktadır (Gupta ve Bhave, 2007: 74).

Proaktif kişiler, bir şeyleri geliştirmek, olaylar karşısında bilgi edinmek ve önlerine çıkan fırsatları değerlendirmek konusunda aktif davranışlar sergilemektedirler (Crant, 2000:437). Proaktif kişiliğe sahip bireyler, işgören davranışlarını ve iş tutumlarını olumlu yönde etkileyebilecek bir tutuma sahip olmaktadır. Bununla birlikte proaktif bireyler, bireysel etkinlik veya takım etkinliği için uygun koşullar yaratan fırsatları belirleme veya yaratma eğilimi taşımaktadırlar (Greguras ve Diefendorff, 2010: 540). Proaktif kişilik özelliğine sahip işgörenler aktif yapılarıyla birlikte, daha fazla öğrenme odaklı, öğrenme fırsatlarını elde etme konusunda güçlü irade taşıyan, değişim odaklı, meraklı bir yapıya sahip olmaktadır (Kanten, 2016: 396). Chan (2006), Parker ve Sprigg (199) dahii olmak üzere birçok araştırmacının yaptığı çalışmalar sonucunda, proaktif işgörenlerin pasif işgörenlere göre, yeni durumlara yönelik talepleri daha etkin etkin bir şekilde yönetebildikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte proaktif kişilerin, karşılık verebilmek için yüksek seviyede iş kontrolüne sahip oldukları belirlenmiştir (Prabhu, 2007: 3-4). Proaktif işgörenler iş süreçlerinde ve iş sonuçlarında sürekli iyileştirme arayışında bulunmaktadır (Zhang vd., 2012: 113).

2.4.3. Proaktif Kişilik Özelliğinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

İşgörenler küresel işgücü piyasasında ve çok kültürlü bir yapıda faaliyet göstermektedirler. İşgörenler küresel işgücü piyasasında beklenen değişime hazırlıklı olma

ve mesleki anlamda bilinçli olarak çalışarak birey-iş etkileşimini doğru bir şekilde yönetebime kabiliyetine sahiptirler. Bu etkileşimi sürdüren proaktif kişiliğe sahip işgörenler bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir. Örneğin proaktif kişilik memnuniyet ve işgören performansı ile ilişkilidir (Claes vd., 2005: 477). Proaktif kişilik yapısına sahip bireyler, pasif davranışlar sergileyerek bilgi ve fırsatların kendilerine gelmesini bekleme eğilimine sahip olmamaktadırlar. Proaktif bireyler, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fikirler ortaya koyma, yeteneklerini geliştirme ve şirket politikalarını daha iyi anlamaya çalışma gibi çeşitli bilişsel ve davranışsal eylemlerde bulunmaktadır (Li vd. 2010: 396). Crant (1995), Bateman ve Crant (1993) tarafından geliştirilen proaktif kişilik ölçeği üzerinde araştırmada bulunmuştur. Crant (1995) 131 emlakçı üzerinde yaptığı çalışmada proaktif kişiliğin, bireyin iş performansı, sosyal arzu edilebilirlik, zihinsel yetenek ve büyük beş kişilik özelliği içerisinde yer alan (vicdanlılık ve dışa dönüklük) ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Kim vd., 2009: 94). Fuller ve Marler (2009) yaptıkları meta analiz çalışmasının sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile büyük beş kişiliğin dördü (deneyime açıklık, vicdanlılık, dışa dönüklük ve nevroitiklik) arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre, proaktif kişiliğin bir dereceye kadar temel kişilik özelliklerinin bir bileşeni olduğu düşünülebilir (Fuller ve Marler, 2009: 336). Yapılan araştırmalarda, proaktif kişiliğin bireysel iş performansını, kariyer sonuçlarını, örgütsel yeniliği, liderliği, takım performansını, girişimci niyetleri ve davranışları etkilediği gözlemlenmiştir (Gupta ve Bhave, 2007: 74). Yapılan çalışmalarda proaktif kişiliğin, örgütsel davranışlara olan etkisi incelenmiştir. Bununla birlikte proaktif kişiliğin iş performansı, liderlik algıları, kariyer çıktıları ve örgütsel etkinlik olmak üzere çeşitli sonuçlarına ulaşılmıştır (Crant, 2000: 437). Jiang ve Gu (2015) Güney Çin’de iki yazılım şirketinde 232 katılımcıyla yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile değişim için sorumluluk ihtiyacı ve gelişimsel geri bildirim alma isteği arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Jiang ve Gu, 2015: 402). Kanten ve Ülker (2012) Türkiye’de telekomünikasyon ve enerji sektöründe faaliyet gösteren iki büyük firmada 108 katılımcı ile yaptıkları anket çalışmasının sonuçlarında, proaktif kişiliğin işgörenlerin ses çıkarma davranışını etkilediği görülmüştür (Kanten ve Ülker, 2012: 1021). Brown vd. (2006) 180 üniversite mezunu öğrenci ile yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile benlik saygısı, öz-yeterlilik ve iş arama davranışı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Brown vd., 2006: 722). Li vd. (2014) yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile işgörenin iş kontrolündeki artış arasında ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte proaktif kişilik ile

yönetici desteğindeki artış arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda proaktif kişilik ile örgütsel kısıtlamalardaki artış arasında negatif yönde bir ilişki görülmüştür. Araştırma sonuçlarında, iş talepleri ve iş kontrolü ile proaktif kişilik özelliklerindeki artış arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür (Li vd., 2014: 8-9). Liao (2015), 161 çalışan ve yönetici üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile örgüt temelli öz-saygı arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Liao, 2015: 433). McCormick vd. (2019) ABD’de bir üniversitede yüksek lisans öğrenimi gören ve öğrenimini tamamlayan 120 öğrenci ile yaptıkları anket araştırması sonuçlarına göre, yenilik ve esneklik iklimi ile proaktif kişilik arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (McCormick vd., 2019: 42). Maan vd. (2020) yaptıkları araştırmanın sonuçlarında proaktif kişilik ile örgütsel destek algısı ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Maan vd., 2020: 6). Proaktif bireyler, geleceğe yönelik hedefleri bulunan ve iş rollerinin ötesinde ekstra roller üstlenebilen esnek yapıya sahip olmaktadır. Sonuç olarak, proaktif kişilik önemli kişisel ve örgütsel sonuçları olan çok amaçlı bir yapıdır (Joo ve Lim, 2009: 50). Bununla birlikte alan yazında yapılan çalışmalarda proaktif kişilik, diğer önemli örgütsel davranış faktörlerine etkisi olan bir yordayıcı olarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede aşağıda proaktif kişiliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarına yer verilmiştir.

İş Tatmini

Zhang vd. (2012) yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, takipçilerin proaktif kişiliğinin iş tatmini ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Zhang vd., 2012: 118). Seibert vd. (2001) tarafından, “kişisel inisiyatif almaya yönelik istikrarlı bir eğilim” olarak değerlendirilen proaktif kişiliğin; Chang vd. (2010), Li vd. (2010) ve Ng vd. (2005) yaptıkları çalışmalarda bireyin iş tatmininin bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Li vd. (2017) Çin’de ilkökul ve ortaokulda görev yapan 352 öğretmen ile yaptıkları anket çalışmasının sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile öğretmenlerin iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Li vd. 2017: 48-51). Maan vd. (2020) yaptıkları araştırmanın sonuçlarında, proaktif kişilik ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür (Maan vd., 2020: 6).

Joo ve Ready (2012) Kore’deki Fortune Küresel 500 şirketlerinde çalışan 232 işgören ile yaptıkları anket çalışmasının sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile kariyer tatmini arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür (Joo ve Ready, 2012: 286). Seibert vd. (1999)

proaktif kişilik ile nesnel ve öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için 496 işletme ve mühendislik mezunu işgörenle bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile işgörenin mevcut maaşı, alınan terfi ve kariyer tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Seibert vd., 1999: 423). Erdoğan ve Bauer (2005) yaptıkları çalışmada kişi-örgüt uyumunun proaktif kişilik ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi düzenleyeceği öngörülmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre, kişi-örgüt uyumunun düşük olduğu durumda proaktif kişilik ile iş tatmini arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın, yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumunun bulunduğu durumda proaktif kişilik ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Erdoğan ve Bauer (2005) yaptıkları çalışmada kişi-iş uyumunun proaktif kişilik ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi düzenleyeceği öngörülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, kişi-iş uyumunun düşük olduğu durumda proaktif kişilik ile kariyer tatmini arasında ilişki olmadığı gözlemlenirken; kişi-iş uyumunun yüksek olduğu durumda proaktif kişilik ile kariyer tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Erdoğan ve Bauer, 2005: 870).

İş Performansı

Etkileşimci bakış açısına göre, bireyler durumları kasıtlı olarak ve doğrudan etkileyebilir. Bu etkileşimin sonucu olarak başarılı iş performansı daha olası hale gelebilir. Daha proaktif bireylerin etkili performansa elverişli durumlar ve ortamlar yaratması beklenmektedir (Crant, 1995: 532). Fuller ve Marler (2009) yaptıkları meta analiz çalışmasının sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile iş performansı arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Fuller ve Marler, 2009: 335). Baba vd. (2009) Çin'deki 485 havayolu çalışanından (pilotlar, uçuş görevlileri, mühendisler ve servis çalışanları) oluşan bir örneklem yaptıkları çalışmanın sonuçlarında, katılımcıların proaktif kişiliğinin bireysel performansı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Baba vd., 2009: 31). Zhang vd. (2012) yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre takipçilerin proaktif kişiliğinin iş performansı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Zhang vd., 2012: 118). Parker vd. (2006) 282 katılımcı ile yaptıkları çalışmada proaktif kişiliğin, rol esnekliği öz-yeterliliğini ve işgörenlerin esnek rol yönelimini etkilediği bu aracı etkinin işgörenlerin proaktif davranışlarda bulunmasını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Parker vd., 2006: 645). Choi vd. (2021) Kore imalat ve hizmet firmalarında çalışan 439 işgören ile yapılan anket çalışmasının sonuçlarında, proaktif kişilik ile yaratıcı performans arasında pozitif yönde ilişki olduğu

tespit edilmiştir (Choi vd., 2021: 8). Fuller vd. (2010) Amerika Birleşik Devletleri'nin Güneyinde 120 çalışanı olan küçük kamu hizmeti veren işletmede yaptıkları çalışmanın sonuçlarında, proaktif kişilik ile işgören performansı arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit etmişlerdir (Fuller vd., 2010: 42).

Örgütsel Etkililik (Verimlilik) ve Örgütsel Bağlılık

Proaktiflik örgütsel etkinliğe katkıda bulunabilir. Örneğin; işgörenin yüksek seviyede inisiyatif alması yaratıcı fikirler üretebilmesine katkıda bulunmaktadır. İşgörenin proaktif kişilik yapısı bireyin etkinliğini arttırmakla birlikte örgütsel etkililiğe de katkı sağlamaktadır. Örneğin; işgörenin iş verimliliğini artırması ve müşteriye iyi hizmet sunması örgütün etkinliğini arttırabilmektedir. Bu değerlendirmeler kapsamında işletmelerin sorunlarını tanımlayarak ve çözümlenmeye yönelik proaktif kişiliğe sahip işgörelere ihtiyacı bulunmaktadır (Fritz ve Sonnentag, 2009: 95). Fuller ve Marler (2009) yaptıkları meta analiz çalışmasının sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Fuller ve Marler, 2009 336).

Kariyer Başarısı

Kariyer başarısı, bireyin iş deneyimleri sonucu elde ettiği olumlu psikolojik veya işle ilgili sonuçlar ya da başarılar olarak tanımlanmaktadır. Kariyer başarısı nesnel ve öznel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Nesnel (objektif) kariyer başarısı, maaş ve terfi alma gibi geçmişte gözlemlenebilir olan kariyer başarılarını ifade etmektedir. Öznel (sübjektif) kariyer başarısı ise, bireylerin kariyerlerine ilişkin tatmin ve başarı duygularını yansıtmaktadır. Kariyer başarısının bu iki bileşeni arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki olması beklenmesine rağmen, bu iki bileşen birbirleriyle mutlak uyum göstermemektedir. Dışsal olarak başarılı olan bireyler başarılarından memnun olmayabilir. Bu nedenle kariyer başarısı için hem nesnel hem de öznel bileşenleri birlikte ele almak önem taşımaktadır. Proaktif bireyler, proaktif kişilik özelliğine sahip olmayan bireylere göre işlerine ve kariyerlerine daha farklı yaklaşmaktadır. Proaktif bireyler yüksek düzeyde iş performansı olasılığını artıran durumları seçme ve yaratma eğilimdedirler. Proaktif kişiliğe sahip bireylerin iş ve örgütsel bilgi arama, sponsorluk ve kariyer desteği alma, kariyer planlaması yapma ve kariyer engelleri karşısında ısrarcı davranma gibi faaliyetlere katılma olasılıkları daha yüksektir (Seibert vd., 1999: 417). Bandura (1977) kişi, çevre ve davranışlar arasında

karşılıklı nedensel bağlantılar bulunduğu üzerinde durmuştur. Buna göre örneğin, bireyler kendilerine en uygun olan meslekleri seçerek mevcut durumlarını kasıtlı olarak doğrudan değiştirebilir. Bu çerçevede gerek etkileşimci teoriye gerekse de proaktif kişilikle ilişkili davranışlara dayanarak, proaktif kişilerin girişimci kariyerleri talep etmesinin olası hale gelebileceği ifade edilebilir (Crant, 1996: 3). Proaktif bireylerin, “kariyer başarısı olasılığını artıran çalışma durumları seçme, yaratma ve etkileme” ihtimalleri olduğu öne sürülmüştür (Fuller ve Marler, 2009: 330).

Jiang (2017) Çin’de 364 işgören ile yaptığı anket çalışmasının sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile kariyer uyumu arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit etmiştir (Jiang, 2017: 90). Proaktif kişilik yapısı, kariyer başarısı yolundaki maddi değerler olan maaş ve terfi ile, manevi değer olan kariyer tatmini ile ilişkilidir (Bertolino, 2011: 249-250). Seibert vd. (2001), 180 tam zamanlı denetçi üzerinde yaptıkları çalışmada proaktif kişilik ile inovasyon ve kariyer girişiminin pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Bakker vd. 2012: 1361). Presbitero (2015) yaptığı çalışmanın sonuçlarında, proaktif kariyer planlaması ve proaktif kariyer gerçekleştirme arasındaki ilişkinin düzenlenmesinde proaktif kişiliğin önemli ölçüde katkı sağladığını tespit etmiştir (Presbitero, 2015: 534). Yang ve Chau (2016) Çin’de 360 süpervizör ve ast ikilisi üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçlarında, astların proaktif kişiliğinin lider üye etkileşimi aracılığıyla kariyer başarısını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Yang ve Chau, 2016: 478). Fuller ve Marler (2009) yaptıkları araştırmada proaktif kişiliğin hem öznel hem de nesnel kariyer başarısı ile pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte araştırma sonuçları proaktif kişiliğin hem maaş hem de terfi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (Fuller ve Marler, 2009: 335). Cai vd. (2015) 305 Çinli üniversite öğrencisine yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile öz-saygı, kariyer arama, kariyer uyumu arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Cai vd., 2015: 89). Hsieh ve Huang (2014) 336 Tayvanlı üniversite öğrencisiyle yaptıkları çalışmanın sonuçlarında, proaktif kişilik ile kariyer kararı öz-yeterliliği arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Hsieh ve Huang, 2014: 37). Kim ve Park (2017) yaptıkları çalışmanın sonuçlarında, proaktif kişilik ile kariyer karar verme öz-yeterliliği ve kariyer arama öz-yeterliliği arasında ilişki olduğu görülmüştür (Kim ve Park, 2017: 176-177).

Liderlik

Liderler işle ilgili kaynakları kontrol ederek işgörenlerin performansını değerlendirmekte, böylece işgörenlerin inisiyatif üstlenme konusundaki katılımını ve inisiyatif üstlenmenin sonuçlarını etkilemede kritik rol üstlenmektedir. Yapılan çalışmalar liderlerin, işgörenlerin proaktif davranışlara karşı verdiği yanıtlarının proaktif kişiliğe sahip işgörenlerin iş sonuçları için önem taşıdığını göstermiştir. (Zhang vd., 2012: 112). Zhang vd. (2012) yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, takipçilerin proaktif kişiliğinin lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve iş performansı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte lider ve takipçinin proaktif kişiliğinin lider-üye etkileşimini etkilediği görülmüştür. (Zhang vd., 2012: 118-120). Yüksek seviyede proaktif kişiliğe sahip işgörenlerin yöneticileriyle daha nitelikli ilişkiler kurabildikleri gözlemlenmiştir. Proaktif kişilik yapısı yardımıyla yöneticilerle kurulan kaliteli ilişkiler işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmasını artırmaktadır (Major vd., 2012: 17). Proaktif kişiliğe sahip bireyler, işlerini daha iyi yapabilmek için ortaya çıkan sorunlar ve yakaladıkları fırsatlar hakkında bilgi sahibi olabilmek için amirleriyle olumlu sosyal değişim ilişkileri kurmaya çalışmaktadır (Fuller ve Marler, 2009: 331). Abid vd. (2021) kamu ve özel sektörde çalışan 245 işgören ile yaptıkları anket çalışması sonuçlarında, proaktif kişilik ile öz-liderlik arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte psikolojik sermayenin bir boyutu olan umudun, kendi kendine liderlik üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici rol üstlendiği tespit edilmiştir. Umudun, kendi kendine liderlik üzerindeki etkisinde yüksek proaktif kişiliğe sahip olmanın, düşük proaktif kişiliğe sahip olmaya göre daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Abid vd., 2021: 306-307). Crant ve Bateman (2000) 156 yöneticiden oluşan bir örnekleme yaptıkları anket çalışmasının sonuçlarında, karizmatik liderlik ile proaktif kişilik arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Crant ve Bateman, 2000: 69).

Girişimci Niyetler ve Davranışlar

Fishbein ve Ajzen, (1975) göre, niyetler gerçek davranışa katılımı etkilemektedir. Girişimcilik niyeti, kişinin girişimci olmasının önemli bir öncülü durumundadır (Delle ve Amuda, 2016: 71). Thompson (2009) girişimci niyeti, “bir kişinin yeni bir iş girişimi kurma niyetinde olması ve bunu gelecek bir zamanda bilinçli olarak planladığına yönelik kendi kendine kabul ettiği inanç” olarak ifade etmiştir. Girişimci niyet, bireyin girişimci davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol üstlenmektedir. Ajzen (1991) “bireyin belirli bir davranışa girme niyeti ne derece güçlü ise gerçek davranışın gerçekleştirilme olasılığının

o derece yüksek olacağını” savunmuştur (Hu vd., 2018: 3). Krueger ve Carsrud (1993) girişimci niyeti, ticari girişimi fiziksel olarak başlatmak için gerekli olan davranışı gerçekleştirme bilincine sahip olma” olarak tanımlamışlardır (Kumar ve Shukla, 2022: 102). Covin ve Slevin (1989) girişimcinin stratejik duruşu “sık ve kapsamlı olarak teknoloji ve ürün yeniliği, agresif bir rekabet yönelimi ve yöneticilerin güçlü bir risk alma eğilimi ile karakterize” olarak tanımlanmıştır (Groves ve Paunesco, 2008: 4). Genel anlamda girişimci eğilim, kurumsal performans üzerindeki etkisi ve gücü bağımsız olarak değişebilen risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik olmak üzere üç bileşenlerinde oluşmaktadır. Proaktiflik, yeni fırsatlara öncül olabilecek gelecekteki ihtiyaçları, değişiklikleri ve zorlukları öngörerek hareket etme sürecidir (Wakkee vd., 2010: 4). Parker (1998) cam imalat işletmesinde yaptığı çalışmada proaktif kişilik ile, işgörenin kurumsal gelişim girişimlerine katılımı arasında pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Kim vd., 2009: 94).

Shapiro ve Sokol (1982) girişimci eylemlerin veya olayların sosyal boyutlarıyla ilgili tartışmalarda, eylemde bulunma ve inisiyatif almaya yönelik bir eğilim olduğu üzerinde durmuşlardır. Krueger vd. (1993), Krueger ve Brazeal (1994) girişimci niyetler ve potansiyeller üzerinde yaptıkları çalışmalara “hareket etme eğilimi” kavramını dahil etmişlerdir (Crant, 1996: 3). Crant (1996) 181 öğrenci ile yaptığı çalışmanın sonuçlarında proaktif kişilik ile girişimci niyetler arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Crant, 1996: 6). Hu vd. (2018) yaptıkları çalışmanın sonuçlarında, proaktif kişiliğin girişimci niyetler üzerinde doğrudan, önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Hu vd., 2018: 6). Delle ve Amuda (2016) Gana’daki üç üniversiteden 270 lisans öğrencisinin katılımı ile yaptığı araştırmanın sonucuna göre, proaktif kişiliğin girişimci niyetleri anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Delle ve Amuda, 2016: 77). Kumar ve Shukla, (2022) 484 yönetim öğrencisine yaptıkları araştırmanın sonuçlarında, proaktif kişiliğin girişimci niyetleri etkilediği belirlenmiştir (Kumar ve Shukla, 2022: 110).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

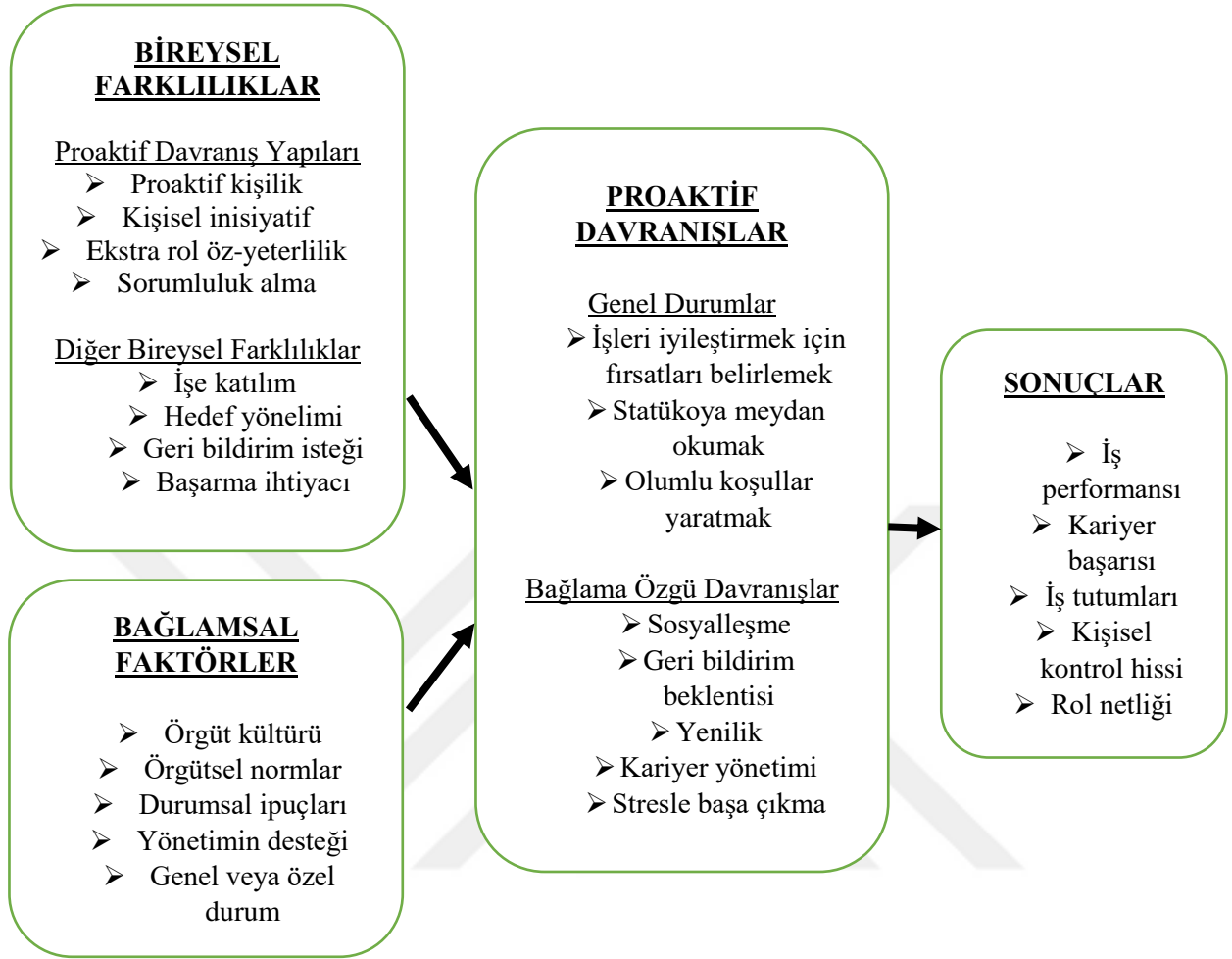
Organ (1997) ekstra rol veya örgütsel vatandaşlık davranışını “görev performansının gerçekleştiği sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen davranışlar” olarak tanımlamıştır (Bergeron vd., 2014: 73). Greguras ve Diefendorff (2010) yaptığı çalışmada proaktif kişiliğin, rol performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının (fedakarlık, nezaket ve sportmenlik) tatmin ihtiyacı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Bakker vd. 2012:

1361). Fuller ve Marler (2009) yaptıkları meta analiz çalışmasının sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, proaktif kişiliğin ekstra rol öz yeterliliği ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Fuller ve Marler, 2009: 336). Baba vd. (2009) Çin'deki 485 havayolu çalışanından (pilotlar, uçuş görevlileri, mühendisler ve servis çalışanları) oluşan bir örneklem yaptıkları çalışmanın sonuçlarında proaktif kişiliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve fedakârlık boyutlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Baba vd., 2009: 31). Choi ve Hwang (2019) ABD'li 665 tüketicinin üç farklı tür hizmet işletmesiyle ilgili çevrimiçi anketlere katıldıkları çalışmanın sonucunda, proaktif kişiliğin müşteri vatandaşlığı davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Choi ve Hwang, 2019: 293). Bergeron vd. (2014) ABD'deki 69 araştırma üniversitesindeki 530 öğretim üyesiyle yaptıkları anket çalışmasının sonuçlarında, proaktif kişiliğin görev davranışı ve iş davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte proaktif kişiliğin genel örgütsel vatandaşlık davranışının rol esnekliği ve profesyonel hizmet örgütsel vatandaşlık davranışının rol esnekliğini etkilediği tespit edilmiştir (Bergeron vd., 2014: 78). Liguori vd. (2013) birden fazla işletme ve sektörde 178 işgören ve yönetici ile yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, proaktif kişiliğin örgüte yönelik davranışlarla pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Liguori vd., 2013: 733).

Proaktif Davranışlar

Proaktif kişilik işyerinde proaktif davranışlar sergilemenin itici güçlerinden biridir. Proaktif kişiliğe sahip bireyler azimli bir yapıya sahip olmakla birlikte, inisiyatif kullanabilme, çevrelerini şekillendirebilme gücünü kendilerinde bulabilmektedir (Erdoğan ve Bauer, 2005: 860). Proaktif davranış, mevcut koşulları iyileştirmek veya koşulların yenilerini yaratmak için inisiyatif almak olarak tanımlanmıştır. Proaktif davranış çerçevesinde, bireyler pasif bir şekilde mevcut koşullara uyum sağlamak yerine statükoya meydan okumayı tercih etmektedirler (Crant, 2000: 436). Proaktif davranış çevreyi doğrudan değişime uğratan davranıştır. Davranışın proaktif olma durumu, bireylerin proaktif davranabilecekleri benzer sürece yönelme ihtiyacına dayanmaktadır. Alandaki pek çok araştırmacı bireylerin proaktif davranabileceği benzer süreçler üzerinde durmuşlardır. Bandura (1986) "bireyin çevre oluşturduğu ve bu çevrenin bireyi harekete geçirmekle birlikte onu engelleyebileceği" üzerinde durmuştur. Maddi (1989) bazı bireysel davranışları aşkın davranış olarak değerlendirmiştir. Aşkın davranışlar, çevrelerinde süregelen olaylara

uyum sağlamak veya olayları kabul etmek yerine; olayları dönüştürme ve durumların üstesinden gelme şeklinde kendisini göstermektedir (Bateman ve Crant, 1993: 104). Proaktif davranış, mevcut durum ve koşulları iyileştirmek için çaba gösterme ve yeni koşullar oluşturarak ön planda bulunma olarak tanımlanmaktadır (Gupta ve Bhave, 2007: 74). Örneğin; işgörenin daha verimli bir şekilde görevlerini yerine getirebilmek için yeni yollar araması veya müşteri memnuniyetini artırmak için elinden geleni yapması proaktif davranış kapsamında değerlendirilebilmektedir (Fritz ve Sonnentag, 2009: 95). Parker vd. (2006) proaktiviteyi bireyin bilinçli bir şekilde başlattığı, bireyin kendisini veya mevcut durumu değiştirmeyi veya iyileştirmeyi amaçladığı geleceğe yönelik eylemler olarak değerlendirmişlerdir. Grant ve Ashford (2008) proaktifliği, koşullar nedeniyle gerekli olan değişikliği meydana getirmek için öngörülebilir bulunmayı, planlamayı ve harekete geçmeyi kapsayan bir süreç olarak değerlendirmiştir (Presbitero, 2015: 525). Proaktif kişilik işyerinde proaktif davranışların motive edicilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Crant (1995) proaktif kişiliğin performansla; Kammeyer Mueller ve Wanberg (2003) proaktif kişiliğin işe uyumla; Seibert, Crant ve Kraimer (1999), Seibert, Kraimer ve Crant (2001) proaktif kişiliğin içsel ve dışsal kariyer başarısıyla ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Erdoğan ve Bauer, 2005: 860). Örgütsel çevrede değişim gözetken ve girişime yönelik, inisiyatif alan davranışlar proaktif davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir (Kanten, 2016: 376). Proaktif kişilik üzerinde yapılan çalışmalarda, işgören temin ve seçiminde proaktif kişiliğe sahip işgörenleri işe almayı teşvik eden ve işgörenleri proaktif davranmaya yönlendiren teşvikler bulunmaktadır (Erdoğan ve Bauer, 2005: 860). Günümüzde işlerinin daha dinamik ve yerinden yönetilebilir hale gelmesiyle birlikte, proaktif davranış ve inisiyatif örgütsel başarı üzerinde daha belirleyici rol oynamaya başlamıştır (Crant, 2000: 435). Crant (2000), proaktif davranışın hem genel hem de bağlama yönelik kavramsallaştırmalarından yola çıkarak proaktif davranışın öncüllerinin ve sonuçlarının bütünsel bir şekilde gözlemlenebileceği bir model sunmuştur. Crant (2000)'ın sunduğu bütünsel model aşağıda verilmiştir.



Şekil 6. Proaktif davranışların öncüllerinin ve sonuçlarına yönelik bütünleştirici bir model

Kaynak: Crant, J. M. (2000). "Proactive behavior in organizations". *Journal of Management*, 26(3), s. 438.

İşgören Yaratıcılığı

Birlikte çalışan bir grup birey veya grup tarafından faydalı yeni fikirler ortaya konulması yaratıcılık olarak ifade edilebilir. Küresel pazardaki hareketlilik örgütsel değişimi ve yeniliği işletmeler için hayati hale getirmiştir. Bu durumda işgören yaratıcılığı hem akademisyenlerin hem de alanda uzman kişilerin ilgisini çekmiştir. Grant ve Ashford (2008), Gong vd. (2012) tarafından proaktif kişiliğin, yapıcı değişiklikleri teşvik etmeye yönelik bireysel doğal bir birikim sağladığı ve Fuller ve Marler (2009) tarafından proaktif kişiliğin, bireysel yaratıcılığın öncülü olduğu öne sürülmüştür (Jiang ve Gu, 2015: 394). Feldman ve Bolino (2000) yaptıkları çalışmada, daha yüksek düzeyde yaratıcılık algısına sahip bireylerin kendi işlerini kurma olasılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı

zamanda Sternberg ve Lubart'ın (1999) yaptıkları çalışmada, girişimciliğin bir dereceye kadar yaratıcılığın sonucu olduğunu doğrulamışlardır (Hu vd., 2018: 2). İşgören yaratıcılığı, örgütlerin örgütsel yenilik uygulamalarına, hayatta kalmalarına, uzun vadeli başarı için rekabet avantajı sağlanmasına katkı sağlayabilir. Woodman vd. (1993) tarafından işgören yaratıcılığı, karmaşık bir sosyal sistem içerisinde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli faydalı yeni ürünler, hizmetler, fikirler, prosedürler ve süreçler yaratılması olarak ifade edilmiştir. Oldham ve Cummings (1996), Zhou (2003) yaptıkları çalışmalarda işgören yaratıcılığının, yaratıcı kişilik gibi kişisel özelliklerden etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır (Kim vd., 2010: 37). Yaratıcılık ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçlarında, bireyin kişiliği, bilişsel düşünce yapısı, problem çözme yeteneği, içsel motivasyonu, aile geçmişi, eğitim geçmişi, örgütsel kültürün bağlamsal özellikleri ve fiziksel çevre gibi faktörlerin yaratıcılığın gelişiminde önemli rol üstlenebileceği üzerinde durulmuştur (Horng vd. 2016: 25). Bireylerin işyerinde yaratıcı davranışlar sergilemesi, firmanın ürünleri veya hizmetleri için faydalı olabilecek fikirleri ortaya çıkarmaktadır. Oldham (2002); Shalley, Zhou ve Oldham (2004) çalışmalarına göre, işletmelerin pazardaki değişimlere yanıt vermelerini sağlamak ve/veya pazar fırsatlarını yakalamalarını sağlamak için işgörenlerin yaratıcı fikirlerini uygulaması ve sonuç olarak firmanın rekabet avantajını artırması beklenmektedir (Alikaj vd., 2021: 857).

Jiang ve Gu (2015) Güney Çin'de iki yazılım şirketinde 232 katılımcıyla yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile işgören yaratıcılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Jiang ve Gu, 2015: 402). Kim vd. (2010) Güney Kore'de 157 işgören ve yönetici ile yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile işgören yaratıcılığı arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür (Kim vd., 2010: 41). Horng vd. (2016) Tayvan'daki uluslararası otellerde ve seyahat acentelerinde çalışan 283 çalışan ile yaptıkları anket çalışmasının sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile yaratıcılık arasında ilişkide içsel motivasyonun kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir (Horng vd. 2016: 30). Akgündüz vd. (2018) İzmir'de 5 yıldızlı otelde çalışan 274 otel çalışanı ile yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, proaktif kişiliğin işgören yaratıcılığı artırdığı tespit edilmiştir (Akgündüz vd., 2018: 110). Li vd. (2017) yaptıkları çalışmada proaktif kişilik ile yaratıcı öz-yeterlilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Li vd., 2017: 701). Kim (2019) Güney Kore'de ağırlıklı olarak sanayi sektöründe bulunan çeşitli firmalarda çalışan 178 işgören ile yaptıkları anket çalışmasının sonuçlarında, proaktif kişilik ile yaratıcılık arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kim, 2019:235).

Yenilikçi Davranışlar

Amabile (1988); Kontoghiorghes, Awbrey ve Feurig (2005); Nonaka ve Takeuchi (1995); van de Ven (1986); West ve Farr (1990) araştırmacılar rekabetin yoğun olduğu bilgi temelli toplumlarda yeniliğin örgütlerin sürdürülebilirliği ve başarısı için kritik öneme sahip olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu tür örgütlerde yenilik birey davranışlarına bağlıdır. Bu nedenle yenilikçi işgören davranışı örgütsel başarı ve örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için oldukça önem taşımaktadır (Thurlings vd., 2015: 430). Örgütlerde yeni fikirler üretmeyi, işgörenleri yeni fikirler üretmeye teşvik etmeyi ve bu fikirleri gerçekleştirmeyi amaçlayan karmaşık bir dizi eylem yenilikçi iş davranışı olarak ifade edilmektedir. Yenilikçi iş davranışı örgütsel başarıya katkıda bulunan önemli bir faktördür (Li vd., 2017: 697).

Li vd. (2017) yaptıkları çalışmada proaktif kişilik ile öğretmenlerin yenilikçi iş davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte proaktif kişiliğin, öğretmenlerin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde olumlu duygulanım ve yaratıcı öz-yeterliliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir (Li vd., 2017: 701-702).

2.4.4. Proaktif Kişilik ile Prososyal Kural İhlali Davranışı Arasındaki İlişkiler

Ampirik olarak yapılan araştırmalar sonucunda bireylerin çevrelerini etkilediği belirlenmiştir. Bireylerin çevrelerini etkilemeleri bir dizi süreç çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu süreçler (Bateman ve Crant, 1993: 104):

- (1) bireylerin dahil olacakları durumları seçmesi,
- (2) bireylerin çevrelerini algılama, yorumlama veya değerlendirme süreçleri (bilişsel yeniden yapılandırma),
- (3) bireylerin istemeden diğer bireylerin tepkisini çekmesi ve sosyal çevrelerini değiştirme isteği,
- (4) bireylerin toplumsal yaşamlarını şekillendirmek, değiştirmek, dönüştürmek, toplumsal yaşamdan faydalanmak için bilinçli çaba göstermeleri olarak sıralanmaktadır.

Turizm ve konaklama endüstrisindeki işletmeler karmaşık, dinamik ve öngörülemeyen ortamlar ve durumlarda faaliyet göstermektedirler. Dinamik ve değişime açık ortamlarla başa çıkabilmek ve rekabeti sürdürebilmek için işletmelerin proaktif değişim

odaklı davranışları benimsemesi gerekmektedir. Bateman ve Crant (1993); Crant (2000); Thomas vd. (2010) araştırmacıların üzerinde durduğu gibi proaktif kişilik özelliği gelişmiş olan bireylerin durumları bilinçli olarak değiştirmek amacıyla inisiyatif almaları beklenmektedir. Bununla birlikte proaktif bireyler iş çevrelerindeki değişen ortam ve durumlara karşı pasif kalarak durumlara yanıt vermeyi beklemek yerine aktif bir yönetime sahip olmaktadır (Buil vd., 2019: 67).

Bateman ve Crant (1993) üzerinde durduğu gibi proaktif kişilik özelliğine sahip bireylerin fırsatları arama, inisiyatif alma, harekete geçme ve değişim başlatacak sonuca ulaşana kadar istikrarlı olma eğilimleri bulunmaktadır (Bateman ve Crant, 1993: 105). Proaktif kişiliğe sahip bireyler, yaptıkları işlerinin ötesinde daha uzun vadeli hedeflere sahip olan ve iş rollerini daha esnek olarak tanımlayan bir yapıya sahiptir. Bu nedenle proaktif kişilik, önemli kişisel ve örgütsel sonuçları bulunan karmaşık bir yapıdır (Joo ve Lim, 2009: 50). Bu sonuçlardan biri de prososyal kural ihlali davranışıdır. Bireysel kural ihlali davranış kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Bateman ve Crant (1993) tarafından proaktif kişilik bireylerin çevreyi etkilemek ve değiştirmek için inisiyatif aldıkları kişilik eğilimidir (Zeng, 2018: 85). Proaktif kişiliğe sahip bireylerin bir şeye inanmaları veya bir şeyin gerçekleşmesini istemeleri durumunda, istedikleri şeyi yapmanın bir yolunu bulabileceği vurgulanmıştır. Bu kapsamda proaktif kişiliğe sahip bireylerin uygun olmayan veya kısıtlayıcı gibi görünen bir kuralla karşılaştıkları durumlarda, bu kuralı ihlal etme olasılığının daha yüksek olması beklenmektedir. Proaktif kişiliğe sahip bireyin kurala uyum sağlamak yerine kuralı esnetmek için bir yol bulma konusunda motive olacağı düşünülmektedir. Bu düşünce yapısı Spreitzer ve Sonnenshein'in (2003) birey motivasyonunu artırarak ve bireylerin engeller karşısında kararlı davranmalarını sağlayarak pozitif sapma davranışında bulunmayı kolaylaştıracağı görüşüyle tutarlılık göstermektedir (Morrison, 2006: 17).

Morrison (2006) işgörenin işini anlamlı bulması ve özerklik sahibi olmasıyla birlikte, üç bireysel eğilimin güçlü olduğu durumlarda işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışında bulunabileceğini savunmuştur. Bunları empati (diğer bireyler odaklı olma), proaktif kişilik (kişisel yarar) ve risk alma eğilimi (cesaret) olarak sıralanmıştır (Morrison, 2006: 16). İş verimliliğini artırmak ve örgütün yararını korumak için örgütün kurullarını ihlal etme durumuyla karşı karşıya kalındığı durumlarda yüksek proaktif kişiliğe sahip işgörenlerin, prososyal kural ihlali davranışının olumsuz yönlerine odaklanmak yerine çevrelerinde anlamlı değişiklikler yapmak için prososyal kural ihlali davranışında

bulunmaya odaklanacağı düşünölmektedir. Bazı işgörender prososyal kural ihlali davranışının olumlu sonuçlarına daha fazla odaklanmaktadır. Prososyal kural ihlali davranışını tehdit olarak değerlendirmek yerine durumu değıştirmek için bir şans olarak değerlendirebilmektedirler (Zeng, 2018: 82-85).



2.5. Prososyal Motivasyon

Bu başlık altında prososyal motivasyonun tanımı ve kapsamı, teorik çerçevesi, özellikleri, türleri ve prososyal motivasyon ile prososyal kural ihlali davranışı arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

2.5.1. Motivasyon Kavramının Tanımı

Motivasyon, psikolojik çalışmalar ve örgütsel çalışmalar alanında temel bir konulardan biridir. Motivasyon eylemleri yönlendiren nedenleri açıklama konusunda yardımcı olmaktadır. Motivasyon kavramı hem bireysel hem de örgütsel davranışı açıklama konusunda merkezi öneme sahiptir. Dowling ve Sayles (1978)'a göre motivasyon, “eylemi yönlendiren, bireyi harekete geçiren ve hareketi sürdürmeye yarayan psikolojik süreç ya da çaba sarf etmek için içsel bir arzu” olarak tanımlanmıştır (Grant, 2008: 48-49). Shane vd. (2013) motivasyonu, bireylerin eylemlerini bir hedefe doğru yönlendiren ve bireyi güçlendiren süreçlerin devamlılığını sağlayan bir bütün olarak ifade etmişlerdir (Bendell, 2017: 279).

Motivasyon bilinçli (açık) ve bilinçsiz (örtük) motivasyon olmak üzere iki temel süreç çerçevesinde işlemektedir. Bireysel motivasyon paralel olarak çalışabilen iki motivasyon kanalı tarafından belirlenmektedir. Bilinçli (açık) motivasyon, bilinçli bir biliş düzeyi tarafından hareket geçirilmekte, bireysel davranışları bireyin arzu ettiği ve peşinde gitmeye kararlı olduğu hedeflere yönlendirmektedir. Bilinçsiz (örtük) motivasyon ise, bireyin farkındalığı olmadan çalışmakla birlikte, duygusal anlamda ödüllendirici sonuçlara dayalı davranışları harekete geçirmekte ve yönlendirmektedir (Aydınlı vd., 2014: 647). Motivasyon eylemi yönlendiren, harekete geçiren ve sürdüren bir dizi psikolojik süreç olarak kavramsallaştırılmıştır (Grant, 2007: 399). İşgörenler motive oldukları zaman “içsel olarak çaba sarf etme arzusuna” sahip olmaktadır (Grant, 2007: 399). Amabile vd. (1994) motivasyon eğilimlerinin gelişmesinde kısmen örgütün özellikleri, sosyalleşme davranışları ve işin özellikleri gibi çevresel faktörlerin etkisi olacağı üzerinde durmuştur. Yapılan araştırmalar motivasyonun istikrarlı doğal bir özellik olduğu sonucuna ulaşmıştır (Horng vd., 2016: 26). Batson (1991) motivasyonu, bireysel davranışların yönü ve enerjisi olarak tanımlamıştır (Li, 2015: 181). Motivasyon biyolojik, bilişsel ve sosyal düzenlemelerin merkezinde yer almaktadır (Ryan ve Deci, 2000:69).

2.5.2. Motivasyon Türleri

Porter ve Lawler (1968), Vroom'un (1964) beklenti motivasyon teorisine dayanarak içsel ve dışsal iş motivasyonu modeli önermiştir (Gagne ve Deci, 2005: 331).

İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireylerin bir aktiviteyi ilginç olarak değerlendirerek ve aktiviteden doyum sağladıklarını düşünerek yapmalarıdır (Gagne ve Deci, 2005: 331). İçsel motivasyon bireyin bilişsel ve sosyal gelişimi için büyük öneme sahip olan, bireyin yaşamı boyunca keyifli olmasının ve canlı hissetmesinin kaynağını temsil eden özümseme kapasitesi, ustalık, bilinçli ilgi ve keşfetmeye yönelik doğal eğilimi olarak tanımlanmıştır (Ryan ve Deci, 2000: 70). İçsel olarak motive edilmiş davranışlar, bireylerin davranışları gerçekleştirmek için zevk ve memnuniyetle güdülenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Hayamizu, 1997: 98). İçsel motivasyon, motivasyonun en özerk şeklidir, gerçek ilgi ve zevkten kaynaklanan faaliyetlere katılmanın arkasındaki itici güçtür (Donald vd., 2020: 1123). İçsel motivasyon doğası gereği, tatmin edici veya zevkli olan davranışa katılmayı ifade etmektedir. İçsel motivasyon temelde araçsal değildir. İçsel olarak motive olan eylem, davranışın kendisinden ayrılabilen herhangi bir sonuca bağlı değildir (Legault, 2020: 2419). Yapılan çalışmalar sonucunda güçlü içsel motivasyona sahip bireylerin yeni beceriler geliştirmek ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için kendilerini harekete geçiren görevleri seçtiği belirlenmiştir (Hornig vd., 2016: 26). İçsel motivasyon ile prososyal motivasyon entegre olduğunda işgörenlerin yaratıcılığı artabilmektedir (Bolino ve Grant, 2016: 19).

Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon aktivite ile somut ve sözel ödüller arasında bir bağ gerekmektedir. Bu nedenle memnuniyet aktivitenin kendisinden değil, aktivitenin neden olduğu dışsal sonuçlardan kaynaklanmaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 331). Miller vd. (2012) bireysel eylemin gerçekleşmesinde şefkat, empati gibi prososyal motivasyonlarla birlikte, dışsal ödül vaadinin bulunmasının da önem taşıdığı üzerinde durmuşlardır (McMullen ve Bergman, 2017: 248). Dışsal olarak motive olmuş davranışlar bir amaç için bir araçla bağlantılı olarak ortaya çıkan davranışlardır (Hayamizu, 1997: 98). Birey dışsal olarak motive olduğu durumda, değerler veya menfaatlerin dışında ödüller (örneğin; finansal teşvikler veya sosyal tanınma) ve cezalar (örneğin; finansal cezalar veya sosyal dışlanma) gibi dışsal olarak

kontrol edilen beklenmedik durumlar tarafından yönlendirilmektedir (Donald vd., 2020: 1124). Dışsal motivasyon eylemin kendisinden ayrılabilen bir sonucun elde edilmesine bağlı olan davranış performansını ifade etmektedir. Dışsal motivasyon araçsaldır ve başka bir sonuca ulaşmak için yapılıdır (Legault, 2020: 2419).

2.5.3. Prososyal Motivasyon Kavramsal Çerçeve

Oxford İngilizce sözlüğüne (2009) göre, prososyal kelimesi “başkalarının yararı” anlamına gelmekte ve motivasyonun kelimesi ise “eyleme geçme arzusu” anlamına gelmektedir. Prososyal olarak motive olmuş işgörenler iş birlikçi, dostane, sempatik ve diğer bireylere değer veren özelliklere sahiptir. Batson vd. (2008) prososyal olarak motive olmuş işgörenin diğer bireylere yardımcı olabileceği üzerinde durmuştur. Prososyal motivasyona sahip bireyler başkaları için endişe duydukları için ve ilişkilerini değer grubu içinde sürdürmek istemektedir (Ullah vd., 2020: 186). Prososyal etki algısı, doğrudan görevin öneminden, bir işletmenin veya kurumun iç ve/veya dış paydaşları üzerinde olumlu etkiye sahip olma derecesinden kaynaklanmaktadır (Bolino ve Grant, 2016: 38). Eğilimsel yönelimlerin bencil ve yardımsever olma durumu göz önünde bulundurulmadan işgörenlerin prososyal bir fark yaratma motivasyonu, psikolojik bir durum (genellikle dışarıdaki etkilerden kaynaklanan bir durum) deneyimlemeye ve bu durumda diğer bireyler üzerinde olumlu bir etki yaratmaya odaklanmaktadır. Prososyal bir fark yaratmaya yönelik motivasyon, tamamen diğer merkezli bir psikolojik durumdur. İşgörenin dikkati, diğer bireylerin yaşamlarını iyileştirmek amacıyla diğer bireylerin düşüncelerine, duygularına, tercihlerine ve refahına yönelmektedir (Grant, 2007: 399).

Literatürde prososyal motivasyon çeşitli farklı terimler altında incelenmiştir. Bunlar; prososyal değerler, prososyal kişilik ve diğer bireylere yönelimi içermektedir. Prososyal değerler, “yardımcı olma ihtiyacını ve başkalarıyla olumlu ilişkiler kurma arzusu” yansıtmaktadır. Prososyal kişilik ise başkalarına yardımcı olmaya yönelik genel bir arzuyu yansıtmaktadır. Diğer bireyler (başkaları) yönelimli olma ise, başkalarının iyiliği için endişe duyma olarak ifade edilebilir. Bu terimlerin her biri genel anlamda prososyal motivasyon yapısına atıf yapmaktadır (Whitaker, 2017: 4). İşgörenlerin, işlerini daha etkili ve üretken bir şekilde yapmakta ısrarcı olmaları, işgörenlerin beklenen görev tanımının ötesinde davranışlarda bulunmalarına neden yol açmaktadır? Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından bu soruya “toplum yanlısı motivasyonun diğer insanlara fayda sağlama arzusu

çerçevesinde gelişmiş olması” yanıtı önem taşımaktadır. Bununla birlikte prososyal motivasyon (Grant, 2008: 48);

- bir amaca veya ahlaki ilkeye bağlılık sağlama,
- bireyin çabalarından yararlanan diğer insanlara duyulan bağlılığı artırma,
- bireyin olumsuz geri bildirimini kabul etme ve kullanma istekliliğini artırarak ve bireyi daha kararlı hale getirme,
- performans ve üretkenliği artırmak olarak tanımlanmıştır.

Aguste Comte (1851) fedakârlık ve egoizmi birbirinden ayırmıştır. Prososyal motivasyona ise fedakârlık adını vermiştir. Comte’un ayırımından yola çıkarak; nihai hedef kişinin kendi refahını arttırmak olduğu zaman prososyal motivasyonun egoist olduğu; nihai amaç bir başkasının refahını artırmak olduğunda prososyal motivasyonun özgecil (başkalarını düşünen) yapıya sahip olduğu söylenebilir (Batson, 1987: 67). Prososyal motivasyon yönetim bilimi alanında çalışan araştırmacılar tarafından giderek artan ilgiye sahip olan bir konudur. Prososyal motivasyon, bireylerin diğer bireylerin refahına yönelik bir endişeye sahip olması ve diğer bireylere fayda sağlama odaklı psikolojik yapıdır. Fedakarlığın temeli başkaları için endişe hissetmeye dayanmaktadır. Prososyal motivasyonda bireylerin kişisel çıkarları, diğer bireylere yardımda bulunmalarını engelleyen bir durum değildir. Örgütsel davranış literatüründe prososyal motivasyonun araştırılması sonucunda; işgörenlerin toplum yanlısı olarak motive olmaları, iş arkadaşları, amirler, tedarikçiler ve müşteriler de dahil olmak üzere diğer bireylerin bakış açılarına ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma olasılıklarının yüksek olması ve sonuçta daha yüksek performansa ve üretkenlik seviyesine ulaşılması beklenen bir durumdur (Bendell, 2017: 279).

Prososyal motivasyonun kavramı, sosyal psikoloji kaynaklı olarak ortaya çıkmıştır (Schott vd., 2019: 1201). Prososyal motivasyon iki psikolojik durum deneyimlenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki bireyin eylemlerinin diğer bireyleri etkilediğine yönelik farkındalığıyken, ikinci psikolojik deneyim ise diğer bireylerin refahı için endişe duymaktır (Grant, 2007: 399). Prososyal motivasyon çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Literatürde çokça yer alan iki sınıflandırma özgecilik ve egoizmdir. Batson (2011) bireylerin aynı anda hem özgecil hem de bencil motivasyona sahip olabileceğini belirtmiştir. Ancak bu motivasyonların niteliksel anlamda birbirinden farklı olduğu üzerinde durmuştur. Batson (2011) özgeciliği, bireyin kendi refahına karşı diğer bireylerin refahını artırma nihai hedefi olan motivasyonel durum olarak değerlendirmiştir. Egoizmi ise, nihai bir hedefe

ulaşmaya yönelik güçlü bir amaç duygusu hissetme olarak tanımlanmıştır (Eisenberg vd., 2016: 1668). Grant (2007, 2013) tarafından prososyal olarak motive olmuş bireyler, kişisel kazanımları göz önünde bulundurmamak yerine öncelikle başkalarına fayda sağlamakla ilgilenen, uzun süreçten başarıya ulaşma olasılığı daha yüksek olan vericiler olarak tanımlanmıştır (Hu ve Liden, 2015: 1103). Prososyal motivasyon, işgörenlerin başkalarının bakış açılarını algılamasını teşvik edebilir ve işgörenlerin yeni fikirlerinden en faydalı olanı seçmelerine ve geliştirmelerine katkı sağlayabilir (Bolino ve Grant, 2016: 19). Hondeghem ve Perry (2009) prososyal motivasyonu “bireyin başkaları ve toplum için iyilik yapma amacıyla bireylere hizmet sunma yönelimi” olarak ifade etmişlerdir (Kjeldsen ve Andersen, 2013: 156).

Prososyal motivasyon, başkalarına fayda sağlama ve başkaları için endişe duyarak çaba harcama arzusu içinde olma; prososyal davranış, bireyin, grupların veya örgütlerin refahını artıran ya da koruyan eylemler; prososyal etki, bir bireyin çalışmasıyla diğer bireylerin hayatlarında olumlu bir farklılık yaratma deneyimi olarak kavramsallaştırılmaktadır. Prososyal etki, prososyal davranış ile ilişki içerisindedir. Prososyal olarak motive olmuş işgörenler çalışmalarıyla diğer bireylere fayda sağlamak için çaba sarf etme eğiliminde bulunmaktadır. Bununla birlikte prososyal etki, prososyal motivasyonun bireyin kendi yararı için değil, bireyin çabasının diğer bireyler için fark yarattığının farkına varması ve kabul etmesidir (Bolino ve Grant, 2016: 4-5). Nitel ve nicel olarak yapılan birçok araştırma işgörenin, çalışmalarının amacını başkalarının hayatlarında olumlu bir fark yaratmak olduğunu belirlemiştir. Bununla birlikte alan yazındaki araştırmalar, prososyal bir fark yaratmaya yönelik bu motivasyonun çeşitli iş bağlamlarında yaygın olarak görüldüğünü ortaya koymuştur Grant, 2007: 393).

Literatürde prososyal kişiliğin oluşmasını destekleyen önemli bir motivasyon faktörünün de yardım etmekten keyif alma/istekli olma güdüsü olduğu ifade edilmiştir. Prososyal bir yönelimin olumlu bir istek/ keyif alma beklentisiyle motive olma olasılığı, alandaki araştırmacılar tarafından da kabul edilmiştir. Keyif alma beklentisiyle diğer bireylere yardımcı olmaya yönelik motivasyon, bir görevi yerine getirme veya bir sosyal norma uymaya yönelik motivasyon ile karıştırılabilir. Bu nedenle istek /keyif alma temelli prososyal motivasyon daha çok içsel olarak yönlendirilen bir motivasyonken, baskıya dayalı prososyal motivasyon dışsal olarak yönlendirilen bir motivasyon olarak kavramsallaştırılmaktadır. İstek/ keyif alma temelli prososyal motivasyon ideal olanı temsil ederken, baskıya dayalı prososyal motivasyon olması gerekeni temsil etmektedir. (Gebauer

vd., 2008: 400). Son zamanlarda istek /keyif alma temelli prososyal motivasyon, baskıya dayalı prososyal motivasyonun özellikle yardım etme davranışlarıyla ilişkili olduğu vurgulanmıştır. İstek /keyif alma temelli prososyal motivasyon, yardım etme kaynaklı olumlu etkinin beklentisi olarak ifade edilirken; baskıya dayalı prososyal motivasyon, bazı zorunlulukları veya sosyal sorumlulukları yerine getirme ihtiyacı olarak ifade edilebilir (Vecina ve Fernando, 2013: 871).

Gebauer, Riketta, Broemer ve Maio (2008) prososyal davranışın altında iki motivasyonun yattığını öne sürmüştür. Bunlar; keyif alma temelli prososyal motivasyon (başkalarına yardım etmekten zevk alma beklentisi) ve baskıya dayalı prososyal motivasyon (sosyal normları ve yükümlülükleri yerine getirme beklentisi) olarak ifade edilebilir. Keyif alma temelli prososyal motivasyon ile baskıya dayalı prososyal motivasyon arasındaki ayrım güdülerin içsel veya dışsal, otonom veya kontrollü olarak sınıflandırılmasına göre değişmektedir. Bireyler bir faaliyeti gerçekleştirmenin doğal olarak tatmin olma duygusu ile bir faaliyete giriştikleri durumlarda içsel olarak motive olmaktadır. Bireyler bir faaliyeti bir amacı gerçekleştirmek için araç olarak katıldıkları durumlarda dışsal olarak motive olmaktadır. Kişisel değerlerden ve inisiyatiflerden kaynaklanan davranışın özerk motivasyondan kaynaklandığı buna karşın; dış baskılardan veya ödüllere kaynaklanan davranışın kontrollü motivasyondan kaynaklandığı ifade edilmiştir (Okun ve Kim, 2016: 328).

Grant ve Berg (2010) prososyal motivasyonu küresel, bağlamsal ve durumsal olmak üzere üç düzeyde kavramsallaştırmıştır. Küresel prososyal motivasyon, işgörenin başkalarına faydalı olmayı önemseme eğilimini, başkalarının refahını korumaya ve geliştirmeye önem verme olarak kavramsallaştırılmıştır. Bağlamsal prososyal motivasyon, işgörenin belirli bir meslek, iş ve rol yardımıyla diğer insanlara faydalı olma arzusunu ifade etmektedir. Bir hemşirenin veya doktorunu hastasına yardımcı olma konusunda endişe duyması, bir müzisyenin izleyicileri eğlendirmek için arayış içerisinde olması, bir bankacının müşterilerinin ev satın alımını finanse etmeye yönelik yardımcı olma hedefi ve bir öğretmenin öğrencilerini eğitme tutkusu örnek olarak verilebilir. Durumsal prososyal motivasyon ise, işgörenin belirli bir durumda belirli bir grup insana faydalı olmaya yönelik arzusunu ifade etmektedir. Hemşire veya doktorun 231 numaralı odadaki hastayı iyileştirme arzusu, müzisyenin saat 20:00'deki bir gösteride seyircileri eğlendirme arzusu örnek olarak verilebilir (Grant ve Berg, 2010: 3).

2.5.4. Prososyal Motivasyon ve İçsel Motivasyon Arasındaki İlişki ve Farklılar

Bireyin kendi kendine yetebilmesi, kendi kaderini belirleyebilmesi ve sosyal değere sahip olması içsel motivasyonun öncülleri arasındadır. Prososyal motivasyon ve içsel motivasyon birbirinin tamamlayıcısı konumunda olmasına rağmen; prososyal motivasyon kapsamında bireyin kendi iyi halini ikinci plana atarak, diğer bireylerin iyiliği için çaba sarf etmesi içsel motivasyonu zayıflatabilir. Bu çerçevede prososyal motivasyonu saf içsel motivasyon olarak değerlendirmek yerine; işgörenlerin değerlerle uyumlu, kişisel olarak anlamlı sonuçlara yönelik çalıştığı entegre bir durum olarak değerlendirmek önem taşımaktadır (Grant, 2007: 408). Prososyal motivasyon ile içsel motivasyon arasında üç önemli fark bulunmaktadır. Bunlardan ilki otokontroldür. Prososyal motivasyon ve içsel motivasyon farklı düzeylerde otokontrol içermektedir. İşgörenler içsel olarak motive oldukları zaman, doğal olarak işlerini tamamlama duygusu hissetmektedir. İçsel motivasyonda çaba sarf etme kararı kişisel zevke dayanmaktadır. Bu nedenle içsel motivasyon tamamen isteğe bağlı, kendi kaderini belirleyen ve özerk bir yapıya sahiptir. İşgörenler prososyal olarak motive oldukları zaman ise, kendilerini işlerini tamamlamaya zorlamaları daha olası bir durumdur. Bir hedefe ulaşmanın daha çok bilinçli öz denetime dayanması, çaba harcama kararını daha az özerk hale getirmektedir. Bu çerçevede prososyal motivasyona sahip işgörenler, içsel anlamda ilgi duymanın haricinde suçluluk duygusunu bertaraf etme ve benlik saygılarını koruma, temel değerler ve bireysel kimliğin gereğini yerine getirme tarafından motive olmaktadır. İkinci fark hedefe yönelik olma durumudur. İçsel olarak motive olan işgörenler süreç odaklıdır. Yaptıkları işi kendi içinde bir amaç olarak görmektedirler. Prososyal olarak motive olan işgörenler ise, sonuç odaklıdır. Yaptıkları işi diğer bireylere fayda sağlamanın nihai amacına yönelik bir araç olarak değerlendirmektedir. Son olarak iki motivasyon arasında zamansal odak açısından farklılık bulunmaktadır. İçsel olarak motive olan işgörenler şimdiki zaman odaklıdır. Prososyal motivasyona sahip işgörenler, şimdiki zamanda işin kendisini gerçekleştirme deneyimiyle ilgilenmektedirler. Prososyal olarak motive olan işgörenler ise, gelecek odaklıdır. İş tamamladıktan sonra anlamlı bir sonuç elde etmekle ilgilenmektedirler (Grant, 2008: 49). Prososyal motivasyonu içsel motivasyonun bir türü olarak düşünmek olası olmasına rağmen yapılan araştırmalar prososyal motivasyonun; daha içsel, özerklikten daha dışsal, yükümlülük odaklı olmak üzere süreç içinde değişebileceğini öne sürmektedir (Bolino ve Grant, 2016: 18). Prososyal motivasyon, diğerlerine yönelik değerlere hedeflere dayanmakta ve uzun vadede faydalı olabilecek sonuçlar üretmeye odaklanmaktadır. İçsel motivasyon ise

temel olarak bireyin kendine yönelimi ve zamansal odak olarak yalnızca anlık görevleri tamamlanmaya dayanmaktadır (Ullah vd., 2020: 186).

2.5.5. Prososyal Motivasyonun Teorik Çerçevesi

Modern motivasyon yaklaşımları birbiriyle ilişkili üç küme halinde organize edilmiştir. Bunlardan ilki olan hedef ve öz denetim yaklaşımı; iş motivasyonunun yapısı, hedefler ve iş davranışı arasındaki ilişkiye odaklanan, hedefe ulaşmayı etkileyen faktörleri vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın temelinde hedef belirlemenin yüksek performansa yol açmasıdır. İkinci yaklaşım olan bilişsel seçim ve karar yaklaşımına göre; bilişsel seçim ve karar, iş motivasyonu yaklaşımı seçim ve eylemin iki belirleyicisi olarak beklentileri ve her alternatife ilişkin öznel değerlendirmeyi vurgulamaktadır. Beklentinin değeri teorisi bireyin seçimlerini veya kararlarını tahmin etmeyi amaçlamaktadır. Son olarak kişilik temelli iş motivasyonu yaklaşımına göre; kalıcı olan kişisel özellikler hedef seçimini ve çabayı etkilemektedir (Wiley, 1997: 264). Sosyal değer yaklaşımına göre işgörenlerin değer duygusu, işyerinde diğer işgörenlerin kendilerine nasıl davrandıklarını aktif olarak yorumlanması ve anlamlandırılması süreciyle gelişmektedir. Bu çerçevede algılanan sosyal etki ve algılanan sosyal değer, işle ilgili sosyal ipuçları olarak değerlendirilebileceği ve işgörenlerin işlerini sosyal açıdan ne kadar değerli ve anlamlı bulacakları yönündeki düşüncelerini şekillendireceği varsayılmaktadır. Diğer bireylerle iletişim halinde olmak işgörenlerin bakış açılarını şekillendirmekle birlikte, diğer bireyler odaklı davranmalarına neden olan işleri kişilerarası ilişkilere dahil ederek etki deneyimi yaşamalarına yardımcı olmaktadır. İşgörenlerin yaptıkları eylemlerinin sonucunun diğer bireyler üzerinde etki yarattığını algılamaları ve eylemlerine diğer bireyler tarafından değer verildiğini hissetmeleri, eylemlerinin diğer bireylerin hayatlarında bir fark yarattığı sonucuna ulaşan davranış-sonuç deneyimi yaşamalarına neden olmaktadır. Bu durum bireyleri “iyilik yapma” konusunda motive etmektedir (Castanheira vd., 2016: 229). Prososyal motivasyon, başkalarının hayatlarında olumlu bir fark yaratmaya yönelik güçlü niyete sahip olma olarak ifade edilmiştir. Prososyal motivasyon, işgörenler arasında temel bir ahlaki anlayışın gelişmesine katkıda bulunmakta ve işgörenlerin işleriyle ilgili kişisel değerler yaratmalarına yardımcı olmaktadır. Prososyal motivasyon, olumsuz geri bildirimlere göre eyleme geçme ve iş kalitesini iyileştirme arzusuna katkı sağlamaktadır (Shukla ve Kark, 2020: 3). İşgörenlerin prososyal motivasyonları, geleneksel beklenti ve planlı davranış teorilerinin

öngördüğü ölçüde işgörenler kendilerine verilen işlere önemli ölçüde zaman harcamaktadırlar. İşgörenlerin çaba sarf etmelerinin temelinde, davranış ve sonuç ilişkisinin farkındalığı ve bu sonuçlara değer verme bulunmakla birlikte; işlerini etkili bir şekilde tamamlamada ısrarcı olmaları yer almaktadır (Grant, 2007: 404). Geleneksel motivasyon teorilerinde ayrı olarak prososyal motivasyon, işgörenlerin diğer bireylere, iş beklentilerinin ötesinde yardımcı olmasıdır. Bu durum işgörenlerin diğer bireyleri önemsemesi ve yardım etmenin kişisel sonuçlarını düşünmeden yardım etme olasılıklarının daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır (Grant, 2007: 404). Bireyin iyilik yapma istekliliğindeki bireysel farklılıklara (örneğin; özgecil kişilik, uyumluluk, prososyal değerler) ilişkin köklü literatüre rağmen; bağlamsal faktörler ve dışsal etkilerin de iyilik yapma konusundaki motivasyonu harekete geçiren itici güçler olduğu tespit edilmiştir (Castanheira vd., 2016: 229). Bazı araştırmacılar prososyal motivasyonu, bir özellik veya eğilim olarak kavramsallaştırırken; kimi araştırmacılar ise prososyal motivasyonu, durum veya bağlamdan etkilenen bir yapı olarak kavramsallaştırmıştır. Araştırmacılar özellik yaklaşımı kapsamında, diğer bireylere yönelik eğilimde olma, prososyal değerler, prososyal kişilik ve diğer bireyler için endişe duyma çerçevesinde bireysel farklılıkları inceleyerek prososyal güdülerini değerlendirmişlerdir (Bolino ve Grant, 2016: 15). Prososyal motivasyon, yardımseverlik (başkalarının iyiliği için endişeli olma) ve dürüstlük (sosyal adalet ve samimiyet) dahil olmak üzere diğer bireylere yönelik niteliklerle yakından ilişkilidir (Shao vd., 2017: 956).

İlişkisel İş Tasarımı Teorisi

İşin özellikleri modeli işlerle ilişkili görevlere odaklanırken; ilişkisel iş tasarımı teorisi görevlerin ötesine geçerek işyerinin işgörenlerin kişilerarası ilişkilerini ve işten yararlananlarla olan bağlantılarını etkileyen “ilişkisel mimariye” odaklanmaktadır. İlişkisel iş tasarımının itici gücü, iş bağlamının işgörenlerin prososyal bir fark yaratmaya yönelik motivasyonlarıdır (başkalarına yardım etme veya fayda sağlama arzusu) (Devaro, 2010: 281). İlişkisel iş tasarımı, işgörenlerin etkilerinin farkına varmalarını ve prososyal bir fark yaratmak için yaptıkları işleri yeniden tanımlarını sağlayarak işgörenleri bilişsel iş yaratmaya teşvik etmektedir. Aynı zamanda yardımdan faydalanacak kişilere yardımcı olmak için işgörenleri yeni faaliyetleri işlerine dahil etmeye motive ederek işgörenleri fiziksel olarak çalışmaya teşvik etmektedir (Grant, 2007: 408). İlişkisel iş tasarımı teorisi prososyal motivasyonun itici gücü olarak görülmektedir. Yapılan araştırmalar, iş tasarımının

işgörenlerin prososyal motivasyonunun şekillenmesinde önemli rol oynadığı üzerinde durulmuştur. Grant (2007) iş tasarımı, işgörenlerin diğer çalışanlarla ilişkilerini etkileyen yapısal özelliklerdir. İşletmede işler, bu işlerden yararlananlar (müşteriler, hastalar vb.) üzerinde etki yaratmak için tasarlanmaktadır. Buna göre, yüksek prososyal motivasyona sahip olan işgörenler kendilerine verilen görevler yardımıyla iş süreçlerinden yararlananlara (müşteriler, hastalar vb.) yardım etmek için daha fazla zaman ve enerji harcama eğiliminde bulunabilmektedir (Grant ve Berg, 2010: 8).

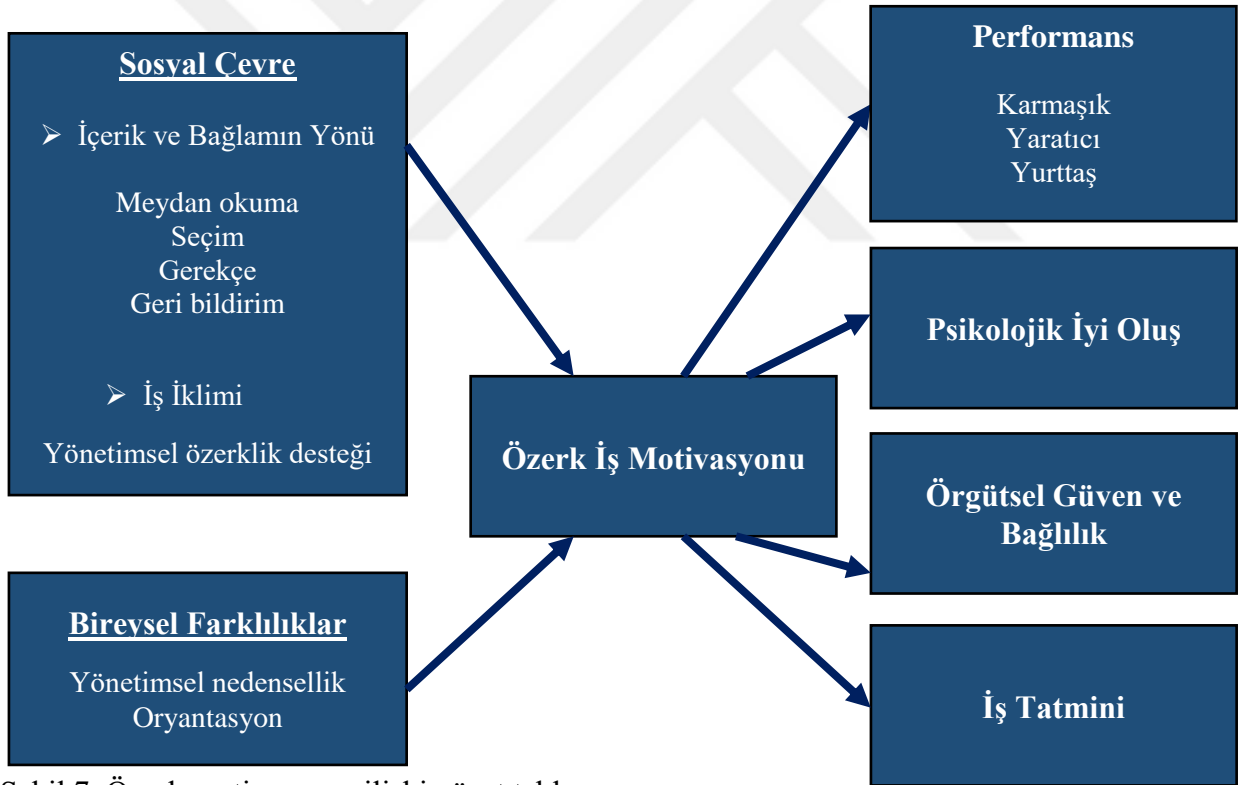
Grant (2007, 2008) işgörenlerin prososyal motivasyonunu açıklamak için ilişkisel iş teorisini geliştirmiştir. İlişkisel iş tasarımı teorisine göre, bir işin sosyal yönleri içerme derecesi prososyal motivasyonun önemli bir öncülüdür. İki tür ilişkisel iş tasarımı arasında ayırım bulunmaktadır. İlk olarak yararlanıcılarla iş ilişkisidir. Buna göre, işgörenlerin işlerinden yararlanan insanlarla etkileşim ve iletişim kurma fırsatı sunmaktadır. İşgörenin yararlanıcılarla iletişim halinde olması, işgörenlerin müşterilerin bakış açılarını daha iyi anlamasına yardımcı olarak işgörenin kendisini başkasıyla özdeşleştirmesine ve empati kurmasına katkı sağlamaktadır. İlişkisel iş tasarımının ikinci özelliği, işin yararlanıcılar üzerindeki etkisidir. İşin yararlanıcıların yaşamları ve iyi oluşu üzerinde olumlu etkisi olduğuna yönelik algı, işgörenlerin yaptıkları işin önemli ve anlamlı olduğunu hissetmesine yardımcı olmaktadır (Stejin ve Voet, 2019: 67). Genel olarak işveren tarafından işyerinin ilişkisel tasarımının sağlanması ne düzeyde büyük olursa, işgörenlerin prososyal bir fark yaratmaya yönelik motivasyon düzeyi de o kadar yüksek olacaktır (Devaro, 2010: 282).

Özerklik Teorisi

Özerklik teorisinin merkezinde özerk motivasyon ile kontrollü motivasyon arasındaki ayırım bulunmaktadır. Özerklik bir istem/ irade duygusuyla hareket etmeyi ve seçim deneyimine sahip olmayı içermektedir. Dworkin (1988) özerkliği, bireyin eylemlerinin yüksek düzeyde derinlemesine düşünce tarafından onaylanması olarak tanımlamıştır. İçsel motivasyon, özerk motivasyona bir örnektir. Bireylerin bir aktiviteyi ilginç bulmaları, aktiviteyi tamamen gönüllü olarak gerçekleştirdiklerinin göstergesidir. Kontrollü motivasyon, bir baskı duygusuyla bireylerin eyleme geçmesidir. Yapılan ilk araştırmalarda dışsal ödüllerin kontrollü motivasyonu etkilediği belirlenmiştir. Özerklik teorisi, davranışların kontrol edilene karşı özerk olma derecesi tarafından karakterize edildiğini öne sürmektedir (Gagne ve Deci, 2005: 333-334). Özerklik teorisi

kapsamında yapılan araştırmalar çerçevesinde, başkalarına fayda sağlamak için içsel olarak motive olmanın işgörenlerin özerklik, yetkinlik ve bağıllık gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olacağı üzerinde durulmuştur (Grant, 2008: 50).

Özerklik teorisi bireylerin zaman içinde gelişmiş içsel kaynaklarının kişisel gelişim ve davranışsal öz düzenleme için ne derecede önemli olduğunu vurgulamakla birlikte; bireysel motivasyon ve kişiliğe yönelik bir yaklaşımdır. Bu kapsamda bireylerin içsel gelişim eğilimleri ve öz-motivasyonları, kişiliğin tamamlanmasına yardımcı olan doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçlarla birlikte olumlu süreçlere katkı sağlayan koşulların araştırılmasıdır (Ryan ve Deci, 2000: 68). Gagne ve Deci (2005) özerk motivasyonun öncülleri olarak çevresel faktörler ve bireysel farklılıklar, özerk motivasyonla ilişkili iş sonuçlarını içeren özet bir model ortaya koymuşlardır (Gagne ve Deci, 2005: 347).



Şekil 7. Özerk motivasyona ilişkin özet tablo

Kaynak: Gagné, M. and Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational behavior*, 26(4), 347.

2.5.6. Prososyal Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Hackman ve Oldham (1976-1980) görevin öneminin, bir işgörenin yaptığı işin diğer bireylerin sağlığı ve refahını etkileme derecesinin, işlerin önemli bir özelliği olduğunu öne sürmüşlerdir. Görevin önemi, işgörenlerin işlerini anlamlı olarak deneyimlemelerini sağlayarak iş motivasyonuna katkıda bulunmaktadır. Prososyal bir fark yaratmaya yönelik motivasyon, doğası gereği ilişkisel bir olgudur. Kişilerarası ilişkiler prososyal fark yaratma motivasyonu hem geliştirmekte hem de prososyal motivasyonun öncülü konumunda yer almaktadır (Grant, 2007: 394). Görev odaklı örgütler yalnızca kar elde etmeyi değil, birey refahını korumayı ve geliştirmeyi temel amaç edinmiştir Sadece hissedarlara fayda sağlamakla kalmayan aynı zamanda paydaşlara fayda sağlamayı amaçlayan görev odaklı örgütler sosyal hedefler, kamu hizmeti görevleri ve toplumsal çıkarlara katkı sağlamaya önem vermektedir. Görev odaklı örgütlerin, başkalarına fayda sağlamayı önemsemesi, başkalarına yardım etme ve fark yaratma fırsatı sunan bir yapıya sahip olması prososyal motivasyonu yüksek olan işgörenleri cezbetmektedir (Grant ve Sumanth, 2009: 927). Prososyal motivasyonun (yardım etme davranışının) kişilerarası etkileşimlerin sonucu olarak değerlendirilmesinin ve örgütlerin üyeleri arasındaki sürekli etkileşimlerin yardım etme davranışını geliştirmesinin bir sonucu olarak, sosyal bağlantı kurma ile bireylerin yardım etme davranışında bulunması olumlu bir ilişkiye sahiptir (Ullah vd., 2020: 194).

2.5.7. Prososyal Motivasyonun Sonuçları

Batson vd. (2011), Post (2005), Smith vd. (1989), Batson vd. (1991), Crocker ve Park (2004), Sprecher vd. (2007) araştırmacıların yaptıkları çalışmalar sonucunda prososyallığın, bireysel refahı artırdığı, bireysel mutluluğu teşvik ettiği, özgüveni artırdığı belirlenmiştir. Bununla birlikte prososyallık, bireyin ruh halini etkileyerek yardım edeceği bireylere nasıl fayda sağlayacağı yönündeki düşüncesini pekiştirebilir (Nesje, 2015: 116). Prososyal motivasyonun, bireylerin yardımsever veya iş birlikçi davranma eğilimlerinin ötesinde, örgütsel davranış için anlamlı çıktıları bulunmaktadır. Diğer bireyler odaklı değerlere sahip olma bireylerin kişisel sonuçları değerlendirme biçimlerini etkileyebilmektedir. İş yerinde güçlü prososyal motivasyona sahip olan işgörelere mevcut durumlarından mutlu oldukları ve yaşamdan memnuniyet duydukları belirlenmiştir. Korsgaard vd. (1996) prososyal motivasyonun sonucu olarak ortaya çıkan vatandaşlık davranışı ve iş birliğinin; diğer bireyler odaklı karar verme, yargılama yapma, geri bildirimde bulunma, iş tasarımı ve iş

tutumlarına tepki vermeyi etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir (Bolino ve Grant, 2016: 18). İş motivasyonu araştırmacıları görev odaklı örgütlerde prososyal motive olmuş işgörenlerin genellikle yüksek düzeyde görev ve ekstra rol performansı gösterdiğine yönelik sonuçlara ulaşmışlardır (Grant ve Sumanth, 2009: 927). Yapılan araştırmalar sonucunda prososyal motivasyonun; De Dreu ve Nauta (2009) yaptıkları çalışmada işgören inisiyatifi, Meglino ve Korsgaard (2004) yaptıkları çalışmada olumsuz geri bildirim alma isteği, Grant ve Berry (2011) yaptığı çalışmada içsel motivasyonla birlikte daha yüksek yaratıcılık üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir (Frazier ve Tupper, 2018: 563). Shao vd. (2017) yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, işgörenlerin prososyal motivasyonu ve yöneticinin prososyal motivasyon algısının örgütsel bağlılığın güçlü bir öncülü olduğu belirlenmiştir (Shao vd., 2017:965).

Prososyal motivasyonun önemli dezavantajları da bulunabilmektedir. Yüksek prososyal motivasyon ile karakterize edilen işgörenlerin çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak için başta zaman, enerji ve odaklanma olmak üzere kendi kişisel ve bilişsel kaynaklarını feda etmeleri olası hale gelmektedir (Rofcanin vd., 2018: 157). Grant (2008) yaptığı çalışmada, prososyal motivasyon ile içsel motivasyon düzeyinin düşük olmasıyla işgörenin devamlılığı ve üretkenliğinin negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Grant, 2008: 54). Grant (2008) Bergeron (2007), Bolino ve Turnley (2005) değerlendirmelerine göre, bireyler kendilerini başkalarına yardımcı olmaya mecbur hissettikleri durumlarda çok fazla görev üstlenecekleri, bu durumun da aşırı iş yüküne, strese ve düşük performansa neden olacağı düşünülmektedir (Bolino ve Grant, 2016: 19). Kibler vd. (2019), 186 girişimci ile yaptıkları çalışmada da prososyal motivasyon ile stres arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kibler vd., 2019: 618). Prososyal motivasyon görev çabasını, devamlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmış olsa bile; bu olumlu çıktıların gerçekleşmesi ve sürdürülmesi işgörenlerin öncelikle örgüte bağlı olmalarını ve örgütte kalmayı istemelerini gerekli kılmaktadır (Shao vd., 2017: 954). Shin ve Hur (2020) yaptıkları çalışmada, işgörenlerin kurumsal sosyal sorumluluk algılarının prososyal motivasyonla pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Shin ve Hur, 2020: 2873). Literatürde prososyal motivasyonun birçok olumlu sonucu üzerinde durulmuştur. Yapılan çalışmalarda prososyal motivasyonun amaçlara yönelik tutkuyu hareket geçirmekte ve işgörenleri örgüt için eylemde bulunmaya teşvik etmektedir. Bunun sonucunda işgörenlerin daha azimli olacağı, daha iyi performans sergileyeceği ve daha fazla verimli olacağı düşünülmektedir (Shukla ve Kark, 2020: 3). Dierdorff vd. (2012) yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, prososyal rol beklentilerinin vatandaşlık ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir

(Dierdorff vd., 2012: 585). Prososyal motivasyonla ilişkili diğer önemli sonuçlar; gelişmiş rol içi performans, üretkenlik, daha yüksek düzeyde devamlılık ve olumsuz geri bildirim olarak sıralanabilir (Şkerlavaj vd., 2018: 1493). Ullah vd. (2020) yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel destek algısı ve proaktif kişilik ile prososyal motivasyon arasında pozitif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir (Ullah vd., 2020:193-194).

2.5.8. Prososyal Motivasyon ile Prososyal Kural İhlali Davranışı ile Arasındaki İlişkiler

Prososyal rol gereksinimleri günümüzde daha yaygın bir şekilde işgörenlerin rol beklentilerin bir parçası haline gelmektedir (Şkerlavaj vd., 2018: 1493). Diğer bireyler odaklı eğilimler üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar, prososyal motivasyon ile prososyal davranışlar, özellikle örgütsel yurttaşlık davranışları arasındaki bağlantıya odaklanmışlardır. Yapılan ilk araştırmalar sonucunda, diğer bireylere yönelik kaygı duyma ve yardım etme davranışlarının diğer bireylere fayda sağlayan örgütsel yurttaşlık davranışlarının öncülü olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte diğer bireylere yönelik kaygı duyma ve yardım etme davranışları işletmeye fayda sağlayan örgütsel yurttaşlık davranışının öncülü olarak değerlendirilmemektedir. Prososyal motivasyon, davranışın başkaları tarafından nasıl yorumlandığını da etkileyebilmektedir (Bolino ve Grant, 2016: 17). İşgörenler prososyal motivasyonları yüksek olduğu durumda, başkalarının hayatlarında bir fark yaratmak için görev beklentilerin ötesine geçen eylemlerde bulunabilir. Prososyal motivasyonun olumlu sonuçlarının altında yatan mekanizma “yardımdan yararlanacak bireylere karşı sorumluluk algısı”dır (Shukla ve Kark, 2020: 3). Yapılan çalışmalarla diğer bireyler odaklı olan kişilerin, kişisel sonuçlara daha az önem verdiği, kişisel maliyet ve faydayı daha az göz önünde bulundurdukları belirlenmiştir (Bolino ve Grant, 2016: 18).

Grant ve Sonnentag (2010) tarafından prososyal etki, bireyin işi aracılığıyla başkalarının hayatlarında olumlu bir fark yaratma deneyimi olarak ifade edilmiştir (Bolino ve Grant, 2016: 38). Prososyal motivasyona sahip işgörenlerin davranışları kişisel maliyete katlanacak olma düşüncesiyle engellenmemektedir. Bunun sonucu olarak işgörenlerin gönüllü olarak yardımcı olmaya yönelik davranışlara zaman ve enerji harcamaları beklenmektedir (Grant, 2007: 404). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve prososyal davranışlar kapsamında yapılan çalışmalar prososyal motivasyonun; yardım etme ve yardım arama davranışları, iş anlamlılığı deneyimi, kaynak ve bilgi paylaşımı ve ses çıkarma davranışları

ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Škerlavaj vd., 2018: 1493). Yapılan çalışmalar, başkalarına yardım etme motivasyonunun teşvik edilmesinin, yardım etme davranışının sürecini ve sonuçlarını etkileyebileceği üzerinde durmuştur (Li, 2015: 181). Kurallar kişisel çıkarlar veya prososyal güdüler nedeniyle ihlal edilebilir. Prososyal güdeler çerçevesinde kuralların göz ardı edilmesi prososyal kural ihlali davranışı olarak ifade edilebilir. Prososyal kural ihlali davranışı işgörenin, işletmeye veya paydaşa yardımcı olmak amacıyla bilinçli olarak kuralları ihlal etmesidir. Henderson (2013) acil sağlık hizmeti çalışanları ile yaptıkları görüşmelerde, Fleming (2020) çocukların iyi olması için sosyal hizmet veren sosyal hizmet uzmanlarına yönelik araştırmasında, Maynard-Mood ve Muheno (2003) halk ile iç içe olan bürokratların vatandaşlara yardımcı olmak için kuralları esnetmesine yönelik anlatılarında prososyal kural ihlalinin, sıklıkla karşılaşılabilecek bir davranış olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Piatak vd., 2022: 567). Spreitzer ve Sonnenshein'in (2003) kişisel etkinlik kavramı çerçevesinde bireyin değişim gerçekleştirme motivasyonu, bireyi zorlukların üstesinden gelme ve olumlu sapma davranışı sergilemeye yönlendirmektedir (Curtis, 2010: 33-34).

Prososyal motivasyona sahip işgörenler, diğer bireylere fayda sağlayan yalanlar söyleme konusunda daha isteklidir ve diğer bireylere fayda sağlamak için kuralları ihlal etmenin kabul edilebilir olduğunu düşünmektedirler (Bolino ve Grant, 2016: 47). Yapılan çalışmalar sonucunda prososyal motivasyon işgörenlerin, yardım etme, ses çıkarma (ifşa etme), sorumluluk alma gibi proaktif davranışlarda bulunmaya yönlendirebileceği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte prososyal motivasyon, izlenim yönetimine önem veren işgörenleri daha iyi vatandaşlar olmaya yönlendirmektedir. Prososyal motivasyonla birlikte içsel motivasyona sahip bireylerde görev sürekliliğinin artması, performansın gelişimi ve üretkenlik, faydalı fikirler geliştirmeye odaklı yaratıcılığın teşviki gibi olası sonuçlar beklenmektedir (Grant ve Berg, 2010: 2). İşgörenlerin prososyal motivasyonlarının güçlü olması diğer bireylere yardıma yönelik davranışlar sergilemesini artırabilmektedir. Buna karşın prososyal motivasyonları düşük olan işgörenler diğer bireylere yardım etme konusunda isteksiz davranabilmektedir (He vd., 2021: 1694). Yüksek düzeyde prososyal motivasyona sahip işgörenler başkalarının çıkarlarını ön planda tutma eğiliminde olmaktadır. Bireylerin başkaları üzerinde olumlu bir etki yaratma istekleri davranışlarını etkilemektedir. Yüksek düzeyde prososyal motivasyona sahip işgörenlerin, çalışma arkadaşlarının ihtiyaçlarına öncelik vermesi ve çalışma arkadaşlarının yardım taleplerine olumlu geri dönüş yapmaya meyilli olması beklenmektedir. Yapılan araştırmalar prososyal

motivasyonun; örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal davranış, proaktif davranışlar ve bununla birlikte diğer işgörenle ilgili sonuçlar (örneğin; performans) ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Şkerlavaj vd., 2018: 1493).



2.6. İşin Özellikleri

Bu başlık altında işin özelliklerinin tanımı ve kapsamı, teorik çerçevesi, özellikleri ve türleri üzerinde durulacaktır. Aynı zamanda prososyal kural ihlali davranışı ile işin özellikleri arasındaki ilişki literatürdeki çalışmalar referans alınarak ortaya konulmaya çalışılacaktır.

2.6.1. İşin Özellikleri Kavramının Tanımı

Çalışma ortamları yalnızca somut, fiziksel yapılardan oluşmamaktadır. Çalışma ortamı aynı zamanda sosyal ve fiziksel faktörleri de içerisinde bulundurmaktadır. Bir örgütün kendisini nasıl düzenlediği, yönettiği, yönlendirdiği ve işlettiği literatürde örgüt yapısı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yapının alanları merkezileşme, resmileşme, örgütsel adalet, entegrasyon ve iletişim içermektedir. Örgütsel yapının önemli yapı taşlarından biri de yapılan işin özellikleridir. İşin özellikleri işgören tarafından yapılan belirli bir işle ilgilidir (Lambert, 2004: 209). İş tasarımı teorileri tarafından ele alınan işin özellikleri, işgörenin fiziksel veya sosyal bağlamının, işgörenin gerçekleştirdiği görevlerin değerlendirilmesine ve değiştirilmesine dayanmaktadır. Daha spesifik tanıma göre işin özellikleri, işte gerçekleştirilen görevlerin nesnel ve ölçülebilir özelliklerine, iş özelliklerinin değerlendirilmesine ve değiştirilmesine dayanmaktadır (Peiro vd., 2020: 1). İş tasarımı çağdaş perspektifte dört ana iş özelliğini dikkate almaktadır. Bu özellikler şunları içerir (Morgeson ve Humphrey, 2006: 1323; Peiro vd., 2020: 1):

- Görev özellikleri; en çok araştırılan motivasyonel iş tasarımı özellikleridir. Görev özellikleri işin kendi içinde nasıl başarıldığı ve belirli bir işle ilgili görevlerin kapsamı ve doğası ile ilgilidir. Görev özellikleri; özerklik, görev çeşitliliği, görevin önemi, görevin kimliği ve işten alınan geri bildirim içerir.
- Bilgi özellikleri; işte yapılanların bir fonksiyonu olarak bireyin ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yetenek taleplerini yansıtmaktadır. Görevi bilgi özelliklerinde ayırmak, işlerin görev taleplerini, bilgi taleplerini veya her ikisini birde artırmak için tasarlanabileceği üzerinde durmaktadır. Bilgi özellikleri; iş karmaşıklığı, bilgi işleme, problem çözme, beceri çeşitliliği ve uzmanlaşma içerir.
- Sosyal özellikler; işgörenlerin işlerinde sürdürmeleri gereken kişilerarası etkileşimlerin düzeyi ve türü ile ilgilidir. Sosyal özellikler; sosyal destek, karşılıklı bağlılık, örgüt dışı etkileşim ve diğerlerinden geri bildirim içerir.

- Bağlamsal özellikler; işgöreni çevreleyen fiziksel ve çevresel koşullarla ilgili çalışma bağlamı özellikleridir. Bu özellikler; ergonomi, fiziksel talepler, çalışma koşulları ve ekipman kullanımını içermektedir.

İşin özellikleri örgütsel teoride önemli rol üstlenmektedir. İşin özellikleri, işler arasındaki farklılıkların, benzerliklerin belirlenmesini, işleri tasarlaması ve iş motivasyonuna göre işlerin yeniden dizayn edilmesini mümkün kılmaktadır (Buys vd. 2007: 33). İşin özellikleri beş temel boyutla ölçülmektedir (Hackman ve Oldham, 1975: 161-162):

- Beceri çeşitliliği; bir iş yapılırken işgörenin bir dizi farklı beceri ve yeteneği kullanması, iş süreçlerini yürütürken çeşitli derecelerde farklı faaliyetler gerektirme derecesidir.
- Görev kimliği; işin bütün bir parçasının tamamlanmasını gerektirme derecesi, işgörenin bir işi başından sonuna kadar görünür bir sonuçla tamamlama olarak tanımlanmaktadır.
- Görevin önemi; işin paydaşların (çalışma arkadaşlarının, işletmenin, müşterilerin) yaşamları ve çalışma hayatları üzerinde önemli bir etkiye sahip olma derecesidir.
- Özerklik; işgörene işin programlanması, yürütülmesi, kullanılacak prosedürlerin belirlenmesi düzeyinde önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlanma derecesi olarak tanımlanmaktadır.
- İşin kendisi ile ilgili geribildirim; işin gerektirdiği iş faaliyetlerini gerçekleştirme derecesi, işgörenin performansının etkinliği hakkında doğrudan ve net bilgi edinmesidir.

Kumar vd. (2011) işin özelliklerini “tamamlanmış işleri şekillendirmek için görevlerin birleştirilmesi” olarak ifade etmiştir (Kumar vd., 2011: 207). İşin özellikleri bireylerin iş algılarını etkileyebilecek iş özellikleriyle birlikte, görevi başındaki işgörenin görev algılarına da odaklanan bir kavramdır. Yapılan çalışmalarda işgörenin görev algısının; sosyal işaretlerden, bilgi etkisinden, değişen ihtiyaçlardan ve görevi başındaki işgörenin çalışma çevresinden güçlü bir şekilde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır (Birnbaum vd., 1986: 598). Bu çerçevede işin özelliklerinin kavramsal çerçevesinin ortaya konularak, ayrıntılı olarak ele alınması önem taşımaktadır.

2.6.2. İşin Özellikleri Kuramı ve Boyutları

Temel anlamda işin özellikleri (iş tasarımı), işgörenlerin gerçekleştirdikleri işlerin gerçek yapısını ifade etmektedir. İşin özellikleri işgörenlerin kuruluşları ve örgütleri için günlük olarak yerine getirdikleri görevlere ve faaliyetlere odaklanmaktadır. İşin özellikleri (iş tasarımı) konusundaki en eski bilgiler Babbage (1835) ve Smith (1850) yazılarına dayanmaktadır. Babbage (1835) ve Smith (1850) işlerin özelleştirilmesi ve mümkün olduğunca basitleştirilmesi durumunda, işgörenlerin işle ilgili becerilerini geliştirebilecekleri ve tüm dikkatlerini kendilerine verilen daha az sayıda işe ayırabileceklerini öne sürmüşlerdir. İşgörenlerin gelişmiş becerileri ve odaklanmış dikkatinin daha sonra işgören verimliliğinin artmasına katkıda bulunması beklenmektedir (Oldham ve Fried, 2016: 20). İş tasarımı, “işgörenin görevlerinin, etkinliklerinin, ilişkilerinin ve sorumluluklarının içeriği ve örgütteki nihai hedeflerle (örneğin; güvenlik, performans, yenilik) ilişkilidir”. İş tasarımı işgörenlerin; işlerinde anlam duymalarını, bireysel sağlıklarını ve bireysel gelişimlerini etkilemektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) küresel anlamda iş tasarımının önemini, insana yakışır iş gündemine odaklanarak “işgörenin kişisel gelişimi için daha iyi beklentilere sahip olması, işgörenlerin endişelerini ifade etmeleri ve işgörenlerin örgütlenme, hayatlarını etkileyen faktörlere katılma özgürlüğü” vurgulamıştır (Parker, 2014: 662).

İş basitleştirme ve işin standardizasyonu Taylor (1911) tarafından geliştirilen bilimsel yönetim felsefesinin kritik parçasıdır. Taylor'ın bilimsel yönetim felsefesinin temelinde, “işgörenlerin yaptıkları işlerde sınırlı düzeyde takdir yetkisine sahip olmaları, standartlaştırılmış operasyonlar ve basitleştirilmiş işlerle tüm çalışma sistemini tasarlanması” bulunmaktadır. Bununla birlikte bilimsel yönetim felsefesinde iş tasarımı süreci, işgörenlerin katılımı sınırlandırılmış ve iş tasarımı yöneticiler tarafından yapılarak katı şekilde organize edilmiştir. Bilimsel yönetim 1950'lerde birçok firmanın iş tasarımı uygulamaları üzerinde önemli etkiye sahip olmuştur. Aynı zamanda 1950'lerde yapılan araştırmalarda işgörenlerin bilimsel yönetim yaklaşımı kapsamında, basitleştirilmiş ve standardize edilmiş işlerde; üretkenlik karşıtı, işleri geciktirme ve üretkenliği kısıtlayıcı davranışlarda buldukları tespit edilmiştir (Oldham ve Fried, 2016: 20). Bilimsel yönetim felsefesinde temel fikir, işgörenlerin standartlaştırılmış makine parçaları gibi gerektiği durumlarda birbirlerinin yerine geçebileceği standartlaştırılmış operasyonlar ve oldukça basitleştirilmiş çalışma sistemi tasarlamaktır. Buna karşın bilimsel yönetim yaklaşımının göz

önünde bulundurmadığı bir unsur olarak, işgörenler yapmaları gereken rutin ve tekrarlayan işler konusunda memnun değillerdir (Oldham ve Hackman, 2010: 465).

Bilimsel yönetim yaklaşımı sonrasında ortaya çıkan üretkenlik karşıtı davranışlarla başa çıkmak için araştırmacılar; basitleştirilmiş işin olumsuz çıktılarını engelleyerek işgörenlerin yüksek performans seviyelerine ulaşmalarını sağlayacak iş tasarımı yaklaşımı geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu yaklaşımların çoğu Herzberg (1966) Motivasyon-Hijyen Teorisine dayanmaktadır. Herzberg (1966) Motivasyon-hijyen teorisine göre, işgörenlerin performansı ve iş tatminlerini artırmak için işlerin basitleştirilmesinden ziyade zenginleştirilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır (Oldham ve Fried, 2016: 20-21). İş zenginleştirme yapılan işin temel niteliğini iyileştirmeye yöneliktir. İş zenginleştirme, işgörelere daha yüksek düzeyde beceri ve sorumluluk verme ve işgörenlerin işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla kontrol gerektiren görevler üstlenmelerini sağlama olarak kavramsallaştırılmıştır (Lunenburg, 2011: 1). İş zenginleştirme, “işgörenlerin kendi işlerini planlama ve yürütme konusundaki özerkliği artırmak” olarak ifade edilmektedir (Parker, 2014: 663). Motivasyon-hijyen teorisi kapsamında işgörenlerin yapacakları işler; sorumlulukları, başarıları, yeteneklerinin gelişimi, tanınmaları ve terfi etmelerini teşvik edecek şekilde tasarlanmalıdır (Oldham ve Fried, 2016: 20-21). Herzberg’e göre iş sorumluluğunun, işgörenin başarısı, yeterliliğinin artması, tanınabilirliği ve işgörenin ilerlemesini teşvik edecek şekilde tasarlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Denetimin iyi olması ve işgörenin memnun edecek çalışma koşulları gibi işin kendisine özgü olmayan faktörler kötü yönetildiği takdirde memnuniyetsizlik yaratabilen faktörlerdir. Buna karşın bu faktörler işgörenleri çalışmaya ve iyi performans sergilemeye yönlendirmeyen “hijyen faktörleri” olarak ifade edilmiştir (Oldham ve Hackman, 2010: 465). Herzberg (1966) Motivasyon-hijyen teorisinin avantajları yanında bazı zorlukları olduğu tespit edilmiştir. Karşılaşılan zorluklar; iş zenginleştirme sırasında yeterli derecede rehberliğin bulunmaması, iş özelliklerini ölçmek için yeterli teknolojinin olmaması, işgörenlerin işe katılımlarının sınırlı düzeyde olması ve işgörenlerin iş zenginleştirmeye ne derece duyarlı olduklarının farklılık gösterme durumu olarak sıralanabilir (Oldham ve Fried, 2016: 20-21).

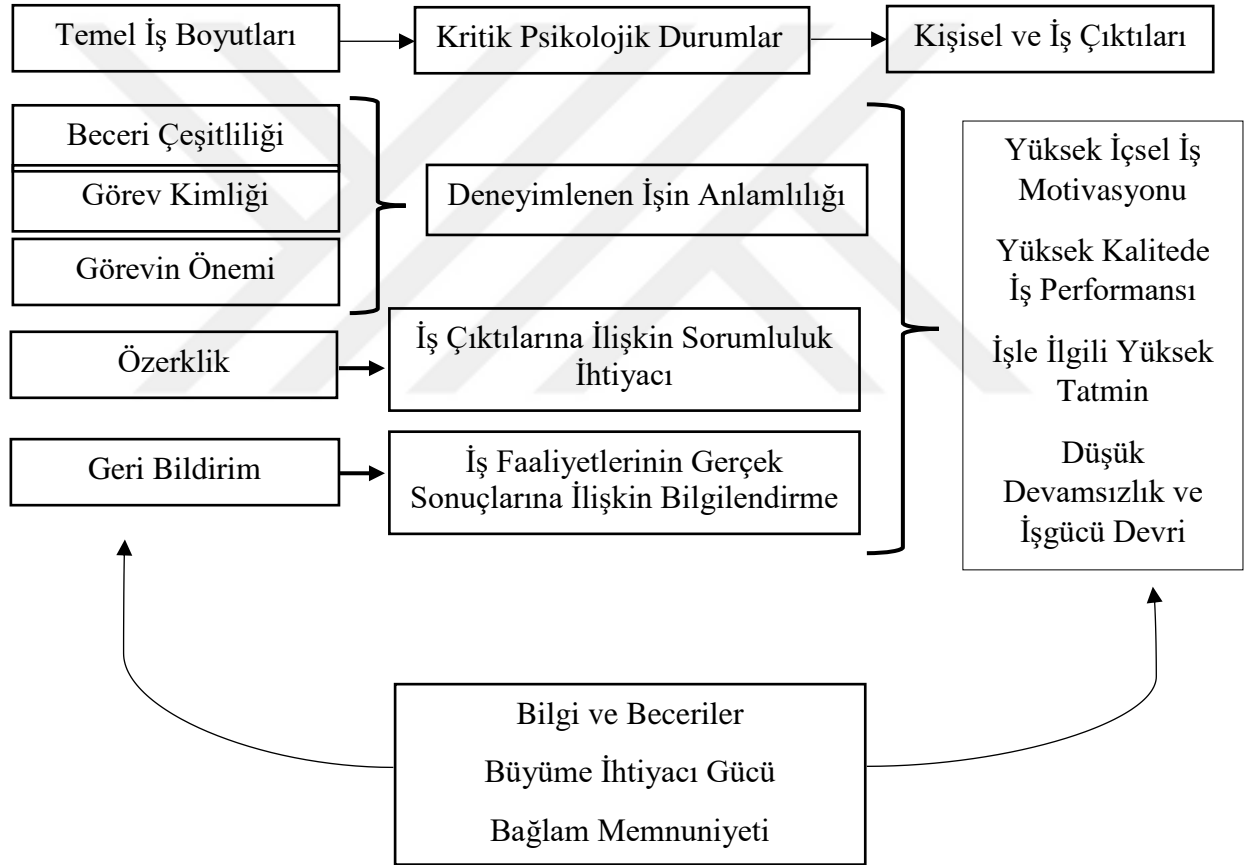
1960’ların sonlarında ve 1970’lerde yapılan araştırmalar Bilimsel yönetim yaklaşımını ve motivasyon-hijyen teorisinin sorunlarını ele almaya çalışmıştır. Turner ve Lawrence (1965) işgörenlerin tepkilerini şekillendirmeyi bekledikleri altı nitelik olan “gerekli görev nitelikleri”ni (çeşitlilik, özerklik, gerekli etkileşim, isteğe bağlı etkileşim,

gerekli bilgi ve beceri, sorumluluk) üzerinde durmuş ve altı özelliğin özet bir ölçeği olarak “gerekli görev nitelikleri” (RTA Endeksi) geliştirmişlerdir. Turner ve Lawrence (1965) tarafından geliştirilen RTA Endeksi küçük kasabalarda çalışan işgörenlerin memnuniyeti ve katılımı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda yapılan araştırmalarda kentlerde çalışan işgörenler için RTA Endeksi memnuniyetle negatif yönde ilişkili olduğu, işgören katılımıyla herhangi bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. Turner ve Lawrence farklı alt kültürel geçmişlere sahip olan işgörenlerin yüksek “gerekli görev niteliklerine” farklı tepkiler verdiği sonucuna ulaşmışlardır. Blood ve Hulin (1967) yaptıkları araştırma da Turner ve Lawrence araştırma sonuçlarını desteklemiştir (Oldham ve Fried, 2016: 21).

Hackman ve Lawler (1971) işgörenin iş motivasyonu güçlü bir şekilde ilişkili olmasını bekledikleri dört iş özelliğinin (özerklik, çeşitlilik, görevin kimliği ve geri bildirim) etkilerine odaklanarak (işgörenin iyi performans sergilediğinde kendini iyi hissetmesi, kötü performans sergilediğinde kendisini kötü hissetme derecesi) üzerinde durmuşlardır. Bununla birlikte alt kültür grup üyelerinin işlerine karşı tepkisel farklılıklarını işteki büyüme ve gelişme ihtiyaçları açısından değerlendirmişlerdir. Bu çerçevede bir işgörenin büyüme ihtiyacı ne kadar güçlüyse, dört özelliğin (özerklik, çeşitlilik, görevin kimliği ve geri bildirim) yüksek olduğu işlere olumlu yanıt verme olasılığının o derece yüksek olacağını savunmuşlardır. Hackman ve Lawler yaptıkları araştırmalarının sonuçları tahminlerini desteklemiştir. Buna göre; özerklik, çeşitlilik, görevin kimliği ve geri bildirim imkânlarının yüksek olduğu işlerde çalışan işgörenlerin içsel motivasyonları, iş tatminleri ve üretkenliklerinin arttığı tespit edilmiştir. Hackman ve Lawler (1971) çalışması iş tasarımında en çok araştırılan ve tartışılan genel iş özellikleri teorisinin temelini oluşturmaktadır. Hackman ve Lawler (1971) genel iş özellikleri teorisi (Oldham ve Fried, 2016: 21);

- beceri çeşitliliği (farklı becerilerin kullanımını içeren işin çeşitli farklı faaliyetleri gerektirme derecesi),
- görevin kimliği (işin bütün ve tanımlanabilir bir iş parçasının yapılmasını gerektirme derecesi),
- görevin önemi (işin başkalarının yaşamları üzerinde ne derece etkili olduğu),
- özerklik (işin işgörene önemli ölçüde özgürlük sağlama derecesi),
- işe dayalı geri bildirim alma (iş tamamlamanın işgörene performans bilgisi sağlama derecesi) odaklanmaktadır.

İş özellikleri teorisine göre kritik psikolojik durumlar beş “çekirdek” iş boyutunun varlığıyla oluşmaktadır. İşgörenin yaptığı işten deneyimlediği işin anlamlılığı; beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görev önemi olmak üzere üç boyutun birleşimiyle hissedilmektedir. İşgören için yapılan iş yüksek özerkliğe sahip olduğu durumda ise, işgörenin iş sonuçları için sorumluluk deneyimi artmaktadır. Yapılan iş için geri bildirim yüksek olduğu durumda ise, işgörenin iş sonuçlarına ilişkin bilgisi artmaktadır. Şekil 8’de temel iş boyutları, kritik psikolojik durumları ve iş başındaki sonuçları ilişkilendiren teorik modelde çalışanın büyüme ve güç ihtiyacının düzenleyici rolü yer almaktadır (Hackman ve Oldham, 1975: 160):



Şekil 8. Temel iş boyutları, kritik psikolojik durumlar ve iş başındaki sonuçları ilişkilendiren teorik model

Kaynak: Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, 60(2), 161; Lunenburg, F. C. (2011). Motivating by enriching jobs to make them more interesting and challenging. International journal of management, business, and administration, 15(1), 2.

Şekil 8’de göre, işin özelliklerinin temel modeli çerçevesinde ortaya çıkan üç psikolojik durum (işgörenin deneyimlediği işin anlamlılığı, iş sonuçlarına ilişkin sorumluluk alma ihtiyacı ve iş faaliyetlerinin çıktılarına ilişkin bilgilendirilme) modelin nedensel özünü ortaya koymaktadır. Hackman ve Lawler’ı (1971) yaptıkları çalışmayı destekleyen modelde, bireyin önemseydiği bir görevi üstlenmesi sonucunda kişisel olarak sorumluluk deneyimlediği; yüksek bir performans gösterildiği takdirde anlamlılık deneyimlediği ve gösterilen performans hakkında geri bildirim alındığı durumda ise olumlu etki deneyimlediği varsayılmıştır. Nedensel özün ortaya koyduğu olumlu etki, bireyi güçlendirecek ve bireyin gelecekte iyi performans göstermeye devam etmesi konusunda onu teşvik edecek önemli bir unsurdur. İşgören iyi performans sergilemediği durumda içsel anlamda bireyi teşvik eden bir unsurla karşılaşmamıştır. Bu durumda işgören, yüksek performansı sergilemesine yardımcı olacak içsel pekiştiricileri yeniden kazanmak için daha çok çaba harcamayı ve deneme yapmayı seçebilir. Yüksek performansın üç psikolojik durumdan (işgörenin deneyimlediği işin anlamlılığı, iş sonuçlarına ilişkin sorumluluk alma ihtiyacı ve iş faaliyetlerinin çıktılarına ilişkin bilgilendirilme) biri veya daha fazlası ortadan kalkana veya işgörenin içsel pekiştiricilere değer vermediği zamana kadar devam edeceği tahmin edilmektedir (Hackman ve Oldham, 1976: 255-256). İşin özelliklerinin özünü oluşturan üç psikolojik durum (Hackman ve Oldham, 1976: 256-257):

- İşgörenin deneyimlediği işin anlamlılığı; işgörenin işi genel olarak anlamlı, faydalı ve değerli olarak deneyimleme derecesidir.
- İş çıktılarına ilişkin sorumluluk ihtiyacı; bireyin yaptığı işin sonuçlarından kendisini kişisel olarak sorumlu hissetme derecesidir.
- İş faaliyetlerine ilişkin gerçek sonuç bilgilendirmesi; bireyin işi ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiğini sürekli olarak bilme ve anlama derecesini ifade etmektedir.

Üç kritik öneme sahip durumun işgörende bulunması olumlu davranışsal ve duygusal tepkilerin ortaya çıkmasına yardımcı olabilir. Davranışsal tepkiler, yapılan işin etkinliği, niteliği veya niceliği ile ilgilidir. Duygusal tepkiler ise, içsel iş motivasyonu ve genel iş tatminidir. İçsel iş motivasyon kavramı özellikle önem taşımaktadır. İçsel olarak motive olmuş bir işgören etkili bir performans sergilediğinde olumlu duygular yaşamaktadır (Cleave, 1993: 230). Motive edici potansiyelin artması, büyüme ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan işlerin ne derece “zenginleştirildiği” anlamına gelmektedir

(Saavedra ve Kwun, 2000: 134). Örgütsel yapıda pek çok işgören zenginleştirilmiş işler yapmanın getirebileceği ekstra zorlukları ve sorumlulukları arzularına rağmen, kimi işgörenler bu zorlukları ve sorumlulukları almak istemeyebilir. Hackman ve Oldham (1980) tüm işgörenlerin işin özelliklerinin beş boyutunu içeren bir iş isteme konusunda istekli olmayacağı konusu üzerinde durmuştur. Bu nedenle işgörenlerin iş zenginleştirmeye ne yönde tepki vereceğini etkileyebilecek üç özellik belirlenerek bu özellikler işin özellikleri modeline düzenleyici olarak dahil edilmiştir. İşin özellikleri modelinde tanımlanan düzenleyiciler, işgörenlerin zenginleştirilmiş işlere nasıl tepki vereceğini etkilemektedir. İşin özellikleri modeline dahil edilen düzenleyici üç özellik; bilgi ve beceri, büyüme ihtiyacı ve bağlam memnuniyetini içermektedir. Bu düzenleyici özellikler temel iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar ve nihai sonuç olarak ortaya çıkan kişisel ve iş sonuçları arasındaki ilişki üzerinde bir etkiye sahiptir. Bu kapsamda yöneticilerin, kuruluşlarındaki işleri zenginleştirmeye çalıştıklarında düzenleyici özellikleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Lunenburg, 2011: 5).

Hackman ve Oldham bireyler arasındaki farklılıkların, işgörenlerin işlerine karşı verdikleri tepkileri etkileyebileceği üzerinde durmuştur. Bireysel farklılıklar veya ilişkide düzenleyici rolü üstlenebilecek önemli faktörler; bireyin büyüme ihtiyacı ve güç, bilgi ve beceri, iş bağlamında işgören memnuniyeti olarak ifade edilmiştir. Büyüme ihtiyacı ve güç, bireyin meydan okuma veya işte büyüme arzusunu ifade etmektedir. Bilgi ve beceri işle ilgili belirli yetenekleri kapsamaktadır. İş bağlamında işgören memnuniyeti, maaş-tazminat düzeyi, iş güvenliği, işgörenin iş arkadaşlarıyla deneyimlediği sosyal doyum ve amirlerden deneyimlenen yönetici doyumudur (Cleave, 1993: 230). Bununla birlikte Hackman ve Oldham bu psikolojik durumların işgörenlerin içsel motivasyonun, iş tatmininin ve performansının artışına katkı sağlarken, işgörenlerin işten ayrılma niyetini azaltabileceği üzerinde durmuştur (Parker, 2014: 664). İşin özellikleri alan yazında çokça motivasyonel iş tasarımı özellikleri kapsamında incelenmiştir. İşin özellikleri öncelikli olarak işin nasıl gerçekleştiği, belirli bir işe ilişkin görevin kapsamı ve doğası ile ilgilidir. Literatürdeki bu değerlendirmelerden yola çıkarak aşağıda işin özelliklerinin boyutları üzerinde durulmuştur (Morgeson ve Humphrey, 2006: 1323).

Beceri Çeşitliliği

Beceri çeşitliliği; bir işin yapılması sürecinde işgörenlerin iş üzerinde çeşitli iş süreçlerini gerçekleştirme gerekliliğidir. Literatürdeki görev genişletme kavramına benzemektedir. Buna karşın beceri çeşitliliğini görev çeşitliliğinden ayırmak önem taşımaktadır. Görev çeşitliliğinin görev genişletmeden farkı, bir dizi farklı iş faaliyetinin gerçekleştirilmesini içeren işler daha ilgi çekici ve eğlenceli olabilmektedir. Görev çeşitliliği bir işin işgörenlerin çeşitli görevleri yerine getirmesini gerektirme derecesidir. Çoklu becerilerin kullanımı, çoklu görevlerin performansından farklılık göstermektedir. Çoklu becerilerin kullanılması genellikle zorlayıcıdır ve bu nedenle çoklu becerilerin kullanımı ile işgörenin ortaya koyduğu performans ilgi çekici özellikler taşımaktadır (Morgeson ve Humphrey, 2006: 1323). Beceri çeşitliliği işgörenlerin görevlerini başarıyla tamamlamak için beceri ve yeteneklerini kullanarak çeşitli faaliyet ve zorluklar gerektiren görevlerin üstesinden gelme durumudur. Beceri çeşitliliğine sahip işgörenler işlerini daha anlamlı bulabilmektedir (Han vd. 2020: 522). Beceri çeşitliliği; işgörenin işlerinde çeşitli işlemleri gerçekleştirme gereken işin derecesi veya işgörenlerin işlerinde çeşitli ekipman ve prosedürleri ne ölçüde kullanmaları gerektiğini belirtmektedir (Brief ve Aldag, 1975: 182). Bir işin çeşitli faaliyetleri içermesi ve bir dizi farklı beceriyi kullanma derecesidir (Parker, 2014: 664). Örneğin; beceri çeşitliliği yüksek olan bir yönetici asistanının birçok farklı görevi (toplantı planlama, iş seyahatlerini planlama ve otel rezervasyonlarını yapma, araştırma yapma, yazılı raporlar hazırlama, müşterilerle iletişim kurma vb.) yerine getirmesi gerekebilir (Lunenburg, 2011: 2).

Görevin Kimliği

Görevin kimliği, işgörenlerin işin tamamını ne ölçüde sonuçlandırdıklarını açıkça belirleyebilmelerini ifade etmektedir (Brief ve Aldag, 1975: 182). Bir işin başından sonuna kadar bütün bir şekilde tamamlanmasını gerektirme derecesidir (Parker, 2014: 664). Görevin kimliği; Sims vd. (1976)'e göre bir işin, sonuçlarının kolayca tanımlanabilen işin tamamını ne ölçüde içermesi durumudur. Hackman ve Oldham (1980)'e göre, eksiksiz bir hizmet sunumu sağlamayı veya ürünün tamamını bir araya getirmeyi içeren görev bütünlüğü olan sağlam görevler; ürünün yalnızca küçük kısımlarını bir araya getirmeyi içeren işlerden her zaman daha ilgi çekici olarak görülmektedir (Morgeson ve Humphrey, 2006: 1323). Görev kimliğine sahip işgörenler görevin bir kısmı yerine tamamından sorumlu olması durumunda

yapılan iş daha anlamlı bulunmaktadır. Bununla birlikte işgörenlerin yaptıkları işlerin yaşamları ve görevleri üzerinde önemli etkiye sahip olma durumu; işgörenlerin işlerini daha anlamlı bulma eğilimine neden olabilmektedir (Han vd. 2020: 522). Örneğin; elbise tasarımcılarının elbisenin tamamını tamamlamak için her şeyi yapması (müşterinin beden ölçülerini alma, kumaşı seçme, elbiseyi dikme, elbisede müşteriye uyum sağlayacak şekilde gerekli düzeltmeler yapma vb.) halinde yüksek görev kimliğine sahip olacağı ifade edilebilir (Lunenburg, 2011: 3).

Görevin Önemi

Görevin önemi; yapılan işin paydaşların yaşamlarını ve işlerini etkileme derecesini yansıtmaktadır. Başkalarının psikolojik ve fiziksel iyi hali üzerinde önemli etkiye sahip olan işlerde çalışan işgörenlerin işlerinde daha fazla anlamlılık deneyimlemesi olası bir sonuçtur (Morgeson ve Humphrey, 2006: 1323). Görevin önemi, bir işin başkalarının yaşamları veya çalışmaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olma derecesidir (Parker, 2014: 664). Örneğin; ölümcül bir hastalığın tedavisi üzerinde çalışan tıp araştırmacıları büyük olasılıkla yaptıkları çalışmalarının toplum için öneminin farkındadır. İşgörenlerin örgütleri için yaptıkları mütevazı katkılar, işgörenlerin işlerinin örgütlerinin genel misyonundaki rolünü algıladıkları ölçüde önemli olarak kabul edilebilir (Lunenburg, 2011: 3).

Özerklik

Özerklik; Hackman ve Oldham, (1975) tarafından özerklik ilk olarak, bireyin görevini yerine getirme açısından sahip olduğu özgürlük ve bağımsızlık seviyesi olarak tanımlanmıştır. Yapılan çeşitli araştırmalarla özerklik tanımı, yapılan işin işi programlamak için özgürlüğe, bağımsızlığa ve takdir yetkisine ne düzeyde izin vermesi; bireyin kararlar vermesi ve görevleri gerçekleştirme için kullanılan yöntemleri seçmesi olarak genişletilmiştir. Sonuç olarak özerlik; iş planlaması, karar verme ve çalışma yöntemlerinde özgürlüğe odaklanan birbiriyle ilişkili üç özelliği içermektedir (Morgeson ve Humphrey, 2006: 1323). Özerlik bireylerin, işlerini planlama, iş süreçleri hakkında karar alma ve prosedürleri uygulama aşamalarında sahip oldukları özerklik derecesine ifade etmektedir. Özerklik derecesi işgörenlerin, iş sonuçlarının başarısı veya başarısızlıklarını kişisel sorumlulukları çerçevesinde nasıl algıladıklarını öngörmektedir (Han vd. 2020: 522). Özerklik işgörenlerin işlerini programlama, kullanılacak ekipmanı seçme ve izlenilecek prosedürlere karar verme konusunda ne kadar söz sahibi olduklarını ifade eden bir kavramdır

(Brief ve Aldag, 1975: 182). Bir işin, görevlerin ne zaman ve nasıl yapılacağı gibi günlük iş kararları üzerinde takdir yetkisi sağlama derecesidir (Parker, 2014: 664). Örneğin; bir satış temsilcisinin kendi iş gününü planlaması ve her müşteri için gözetim olmaksızın en etkili müşteri yaklaşımını kullanmaya karar vermesi satış temsilcisinin oldukça özerk olduğunun göstergesidir (Lunenburg, 2011: 3).

Geri Bildirim

Geribildirim; Hackman ve Oldham (1980)'e göre başkalarından gelen geri bildirim yerine, doğrudan işin kendisinden veya işgörenin iş faaliyetleri ile ilgili net bilgi almasıdır. Geribildirim iş sonuçlarına ilişkin bilgiyi arttırdığı düşünülmektedir (Morgeson ve Humphrey, 2006: 1323). Geribildirim ise, işgörenlerin çalışırken ne düzeyde bilgilendirildikleri ve işlerinde ne kadar iyi performans sergilediklerinin açıkça ifade edilmesidir (Brief ve Aldag, 1975: 182). İşin sonuçlarına ilişkin geri bildirim, bir işi yapan kişinin işi gerçekleştirdiği etkinliği hakkında net bilgi edinme derecesidir (Parker, 2014: 664). Örneğin; satış personelinin günde veya haftada kaç müşteri ile ilgilendiği ve müşterilere yapılan satışların parasal değeri hakkında bilgi alma durumudur (Lunenburg, 2011: 3).

2.6.3. İşin Özelliklerinin Önemi

İşin özellikleri örgütsel teoride merkezi rol üstlenmektedir. Hulin ve Roznowski (1985) işin özelliklerini, “teknolojinin en açık sonuçlarından biri” olarak değerlendirmişlerdir. İş büyüme ve iş zenginleştirme programları genel anlamda işin özelliklerinin manipüle edilmesi gereken bağımsız değişkenler olarak ele alınması gerektiği üzerinde durmuştur. Genel anlamda ise, çeşitli örgütsel teoriler işin özelliklerinin işle ilgili duygulanım, üretkenlik ve geri çekilme davranışlarının öncülleri olduğu varsayılmaktadır (Idaszak ve Drasgow, 1987: 69). İşin özellikleri modeli bireylerin, psikolojik durumları ve işe yönelik tepkilerinin ne yönde olabileceği; işin özelliklerinin potansiyel olarak kişisel ve işle ilgili sonuçları nasıl etkileyebileceğini ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır (Han vd. 2020: 522). Hackman ve Oldham (1976) tarafından yüksek iş motivasyonu, tatmin ve performans için gerekli koşulların yaratılması ve işin gereken temel özelliklerini içerecek

şekilde işin geliştirilmesi gerekliliği işin özellikleri teorisinin oluşmasına zemin hazırlamıştır (Charalambous vd. 2013: 274).

Hackman ve Oldham (1975) işin özelliklerinin beş temel özelliğini ölçmek için İş Teşhis Anketi'ni (JDS) geliştirmiştir. Boonzaaier, Ficker ve Rust'a (2001) göre İş Teşhis Anketi (JDS); işlerin teşhis edilmesi, bir işin mevcut potansiyelini oluşturmak için işlerin yeniden tasarlanması, yeniden tasarlanan işlerdeki motivasyonun ve memnuniyetin artırılması, zenginleştirmeye ihtiyaç duyan belirli iş özelliklerinin belirlenmesi ve işgörenlerin iyileştirilmiş iş koşulları ile iş süreçlerine olumlu yanıt vermelerinin sağlanması amacıyla önem taşımaktadır. İşin özellikleri teorisi, işlerin doğasındaki eksikliklerden kaynaklanan motivasyon, performans ve memnuniyet sorunlarını ele almaktadır. Lee ve Klein (1982)'in yaptıkları çalışmaya göre, farklı iş seviyelerindeki işgörenlerin işin özelliklerinin bazı boyutlarının farklı şekilde anlamlandırdıkları sonucuna ulaşmışlardır. Fried ve Ferris (1986) yaptıkları çalışmada katılımcıların yaşı, eğitim seviyesi ve çalışılan pozisyon farklılıklarının işin özelliklerini etkileyeceği tespit edilmiştir (Buys vd., 2007: 33). İşin özellikleri insan kaynakları yönetiminin anahtarıdır. İş tasarımı “psikoloji ve yönetim alanında odaklandığımız temel bağımlı değişkenlerin; üretkenlik, iyi oluş/zorlanma, devamsızlık, fazla mesaiye kalma, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, yaratıcılığın kilit öncülü” olarak kabul edilmektedir (Peiro vd., 2020: 156).

Droar (2006)' a göre işin özellikleri modeli, bir kişiyi motive edebilecek şekilde iş tasarlamaya odaklanmaktadır. İşin özellikleri; işlerin nesnel özellikleri, işlerin motivasyonel temeli ve iş görevlerinin iş tatmininin artıracak şekilde tasarlanma derecesidir. Görevin önemi, beceri çeşitliliği, görevin kimliği, özerklik ve geribildirim olan beş temel iş özelliği boyutu iş tatmini ve performans ile olumlu yönde ilişkilidir. Beceri çeşitliliği işin görünüşündeki çeşitliliktir ve bir işin gerektirdiği beceri ve yeteneklerin karmaşıklığıdır. Görevin kimliği, işgörenin iş üretim sürecinin başından sonuna kadar tamamlanması gerekli olan tüm görevleri yerine getirme gerekliliği; işgörenin işine, çalışma arkadaşlarına ve işletme üzerindeki etkisi nedeniyle işini anlamlı bulmasıdır. Özerklik ise, işgören işinin karar verme sürecinde kendi yetkisini kullanma özgürlüğü ve gücü sağlanmasıdır (Hadi ve Adil, 2010: 294). İşin özellikleri örgütler için temel anlamda işgören motivasyon teorilerinde biri olarak ifade edilebilir (Batchelor vd., 2014: 3). İşin temel boyutlar (beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, özerklik, geribildirim) göz önünde tutularak tasarlamak

işgörenlerin kritik psikolojik durumları deneyimlerine yardımcı olmakla birlikte, olumlu iş sonuçlarının ortaya çıkmasına da yardımcı olmaktadır (Kass vd., 2011: 58).

2.6.4. İşin Özelliklerinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Hackman ve Lawler (1971) yaptıkları araştırmada iş özelliklerinin işgörenlerin işteki tutumlarını ve davranışlarını doğrudan etkileyebilmektedir (Hackman ve Oldham, 1976: 254). İşin özellikleri modeli temel olarak zenginleştirilmiş ve karmaşık işler ile iş tatmini, motivasyon ve iş performansının artması arasında bir ilişki bulunduğu üzerinde durmaktadır (Fried ve Ferris, 1987: 287). Bankalar, sigorta şirketleri, cezaevleri, telefon şirketleri, imalat firmaları, devlet kurumları, diğer hizmet kuruluşları dahil olmak üzere çok çeşitli ve farklı iş ortamlarında işin özellikleri modelini test eden ampirik çalışmalar yapılmıştır. Yapılan ampirik çalışmalarla işin özellikleri modelinin birçok yönü desteklenmiştir. Araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre işin özellikleri ile iş tatmini arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini ile birlikte işgörenlerin yüksek motivasyon düzeyi ile işin özellikleri modeli arasında ilişki olduğu görülmüştür. İşin özellikleri modeline göre, zenginleştirilmiş işler yapan işgörenlerin genellikle devamsızlık düzeyi azalmakta ve işgören devir hızı yavaşlamaktadır. Volvo vb. otomobil şirketleri, iş zenginleştirme yoluyla üretkenliği ve işgören tatminini arttırmada; beceri çeşitliliği, görevin kimliği ve görevin önemi yerine, özerklik ve geri bildirim daha önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İsveç'teki Torslanda ve Kalmar otomobil montaj fabrikalarındaki yöneticiler, görevin kendisine ait olan doğasını değiştirmek yerine, işgörelere daha fazla sorumluluk tanıma, özerklik imkânı sunma ve geri bildirim sağlamanın daha çok önem arz ettiğini vurgulamışlardır. Yapılan araştırma bulgularına paralel olarak özerkliğin, iş performansı ve işlevsel iş davranışlarıyla olumlu yönde ilişkisinin olduğuna yönelik yapılan araştırma sonuçları; Fortune 500 şirketlerini işgörelere esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış çalışma haftaları ve evden çalışma imkanları sağlama konusunda desteklemiştir (Lunenburg, 2011: 6).

Fried ve Ferris (1987) 200'den fazla çalışmayı inceleyerek yaptıkları meta-analiz çalışmasında işin özelliklerinin; iş tatmini, motivasyon, devamsızlık ve işten ayrılmanın öncülü olduğunu doğrulamışlardır. Bununla birlikte olumlu iş sonuçlarının kritik psikolojik durumlardan ziyade temel işin özellikleri boyutlarından algılanan artışla daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kass vd., 2011: 58). İşin özellikleri modelinde

beş boyutun bir işte mevcut olması işgören için, yüksek içsel iş motivasyonuna, yüksek kalitede performansa, yüksek iş memnuniyetine ve düşük devamsızlığa, düşük düzeyde işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olacağı düşünülmektedir (Hadi ve Adil, 2010: 294). Hackman ve Lawler (1971) yaptıkları çalışmada, işgörenin işinin temel boyutlarına ilişkin algıları işe yönelik çeşitli duygusal tepkilerin; içsel iş motivasyonu, genel iş tatminiyle ve işe katılımı olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. İşin özellikleri boyutlarının işgören tarafından yüksek derecede algılanması maksimum içsel motivasyona ve iş tatminine neden olabilmektedir (Brief ve Aldag, 1975:183). James ve Tetrick (1986) yaptıkları çalışmada, işin özelliklerinin iş doyumunun öncülü olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Batchelor vd., 2014: 6). Spector (1997) araştırmasında, işgörenlerin görevlerini eğlenceli ve anlamlı buldukları zaman işlerini sevecekleri ve görevlerini yerine getirmek için motive olacakları üzerinde durmuştur (Cavanagh vd., 2020: 62).

İşin özellikleri, işin doğası ve biçimsel yapısı tarafından bir dereceye kadar tanımlanmaktadır. İşin özelliklerinin değiştirilmesi bir işyerindeki diğer koşulları etkilemesine rağmen işin doğasından gelen sınırlamalara sahiptir. Abdel-Halim (1978) yaptığı çalışmada, rol gereği stres faktörleri; rol çatışması ve belirsizliği, aşırı iş yükü ile rol gereği işgörenin verdiği tepkiler; iş tatmini, iş süreçlerine katılma ve kaygı arasındaki ilişkide işin özellikleri düzenleyici rol üstlenmektedir. Çalışmanın sonucuna göre örgütsel değişkenlerin bireylerin duygusal tepkileri üzerindeki etkisinde iş özelliklerinin düzenleyici rol üstlenmesi, iş özelliklerinin potansiyel önemine işaret etmektedir (Han vd. 2020: 523). Yapılan araştırmalara göre, işin özellikleri örgütsel yapı ile bireysel tepkiler arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Brass, 1981: 343). İşin özellikleri işgörenlerin kaynaklarını çeşitli yaratıcı fikirleri takip etmek için kullanmalarına yardımcı olmakla birlikte, işgörenlerin yaratıcılıkları için motive olmalarını tetikleyebilmektedir (Cai vd., 2019: 31).

Taber vd. (1985) yaptıkları çalışmada, işgörenin işin özelliklerine yönelik algıları işletmenin iş değerlendirme sistemine dayalı olarak yapılan işlerin beceri gereksinimleriyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak işgörenin işin özelliklerine yönelik algıları işin fiziksel talebi ve çevresel koşullarla ilişkili olmadığı sonucuna varılmıştır (Fried ve Ferris, 1987: 297). Gillet ve Vandenberghe (2014), Piccolo ve Colquitt (2006) ve Purvanova vd. (2006) yaptıkları çalışmalarda işin özelliklerinin, dönüşümcü liderlik, işgörenlerin rol içi davranışları ve işle ilgili sonuçlara yönelik açıklayıcı etkisi bulunabileceği düşünülmektedir. Purvanova vd. (2006) yaptıkları çalışmada, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile

işgörenlerin örgütsel vatandaşlık performansı arasındaki ilişkide işin özelliklerinin aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir (Han vd. 2020: 523). Hackman ve Lawler (1971)'e göre, beceri çeşitliliği, özerklik, görevin kimliği ve geri bildirim faktörlerinin varlığı; işgörenin ihtiyaçlarını karşılama isteğine, başarılı olma duygusuna ve kişisel gelişim ihtiyacını karşılama konusunda istekli hale gelmesine yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte beceri çeşitliliği, özerklik, görevin kimliği ve geribildirim faktörlerinin yüksek düzeyde olması; yüksek motivasyona, iş doyumuna, işe gelmeme isteğinde azalmaya, yöneticiler tarafından yapılan işin kaliteli olarak değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır (Brief ve Aldag, 1975: 182).

Katsikea vd. (2011) yaptıkları çalışmada beceri çeşitliliği, özerklik ve geribildirim ihracat alanında çalışan satış personellerinin iş tatmininin önemli belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir. Liden vd. (2000) yaptıkları araştırmada, işin özellikleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ve bu ilişkiye işgörenlerin psikolojik olarak güçlendirilmesinin aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşmışlardır (Hwang ve Jang, 2020: 293). Humphrey vd. (2007) 259 çalışmanın incelendiği meta analiz çalışmalarında iş özelliklerinin; iş tatmini, iş motivasyonu, örgütsel bağlılık, çalışma arkadaşı memnuniyeti, tükenmişlik ve işgörenlerin rol algıları ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Parker, 2014: 663). Bununla birlikte Christian, Garza ve Slaughter (2011) yaptıkları meta analiz çalışmasında, bağlılığın işin özellikleri ile görev performansı arasındaki ilişkilerde aracılık rolü üstlendiğini tespit etmişlerdir (Han vd., 2021: 5).

2.6.5. Prososyal Kural İhlali Davranışı ile İşin Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Bir işgörenin tüm sorumluluk kendisine ait olmak üzere başkalarına yardım etmek için çeşitli davranışlarda bulunmaya çalışabileceği ilişkin öngörü, motivasyon teorilerindeki bakış açıları dikkate alınarak gözlemlenebilir. Lawler ve Suttle (1973), Vroom (1964) beklenti teorisi işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışında bulunmasının olası olabileceği öne sürmekle birlikte; bu davranışın olası olumsuz sonuçlarının işgörenlerin bu davranışa yönlenmekten caydırabileceğini öngörmektedir. Hackman ve Oldham (1976) işin özellikleri modelindeki beceri çeşitliliği, özerlik, geribildirim boyutlarının işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışında bulunmaya yönlendirebilecek bir motivasyon kaynağı olabileceği üzerinde durulmaktadır (Baur, 2015: 224-225). Kahari vd. (2017) işin özelliklerinin prososyal kural ihlali davranışı üzerindeki etkisinde risk alma eğiliminin

rolüne ilişkin yaptıkları çalışmaya göre, işin özellikleri prososyal kural ihlali davranışını etkilemektedir. İşinde özerkliğe sahip işgörenler işlerini daha verimli yürütebilmek, müşterilerine daha iyi hizmet sunmak ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak için prososyal kural ihlali davranışı sergileyebilir (Kahari vd., 2017: 8). Morrison (2006) yaptığı araştırma ile prososyal kural ihlali davranışının öncüllerini belirlemeye çalışmıştır. Morrison (2006) yaptığı çalışmada elde ettiği sonuçlara göre, işgörenin yüksek özerkliğe sahip olması ve işgörenin çalışma arkadaşlarının geçmişte prososyal kural ihlali davranışında bulunması durumunda işgörenin prososyal kural ihlali davranışında bulunma olasılığının yüksek olabileceği belirlenmiştir. Bununla birlikte bireyin risk alma eğiliminde bulunması ile prososyal kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğu öne sürülmüştür (Dahling, 2012: 23).

Brief ve Motowidlo (1996) yaptıkları çalışmada, işin karmaşıklığı ve belirsizliğinin yarattığı bazı özelliklerin, işletmenin yararı için kuralları ihlal etme yönünde işgöreni teşvik edebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Marcus ve Schuler (2004) yaptıkları çalışmada ise, zaman zaman iş taleplerinin çok olması durumunda işgörenin işini başarılı bir şekilde sonuçlandırma yönündeki arzusuyla bazı prosedürleri veya politikaları görmezden gelebilecekleri ortaya çıkmıştır. Dahing vd. (2012) görev karmaşıklığının temel özelliği olan belirsizliğin, işletmede belirsizlikten kaynaklanan çatışmayı azaltmak amacıyla, prososyal kural ihlali davranışını arttırdığı gözlemlenmiştir. Dahing vd. (2012) yaptıkları çalışmada, iş karmaşıklığına neden olabilecek iş taleplerinin prososyal kural ihlali davranışında bulunulmasına neden olabileceği belirlenmiştir. Bu düşüncenin temelinde net olarak tanımlanmayan görevi yerine getirmek için işgören kuralları ihlal edebilmektedir (Kahari vd., 2017: 9).

2.7. Örgüt İklimi

Örgütsel davranış alanında çalışmalar yapan araştırmacılar işgörenlerin çalışma ortamına ilişkin algılarını ve bu algıların bireylerin işle ilgili tutum ve davranışlarını nasıl etkilediği üzerine uzun süredir araştırmalar yapmaktadırlar. Katz ve Kahn (2004), Likert (1997) gibi araştırmacılar işyerinde yaratılan sosyal iklimin veya atmosferin, işgörenlerin iş bağlamına yönelik algılarını, bireylerin tatmin olma düzeyini ve potansiyellerini gerçekleştirme düzeylerini etkilediği üzerinde durmuşlardır (Adenike, 2011: 155). Bu çerçevede tez çalışmasının bu bölümünde örgüt ikliminin kavramsal yapısı üzerinde durulacak, örgüt iklimin önemi, özellikleri ortaya konulacak ve örgüt iklimi ile prososyal kural ihlali davranışı arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

2.7.1. Örgüt İklimi Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tanımı

Örgüt iklimi endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında uzun soluklu bir geçmişe sahiptir. 1920'lerde insan ilişkileri hareketinin bir parçası olarak gündeme gelen örgüt iklimi, bireyler arası iyi ilişkileri sürdürme ve olumlu çalışma ortamı yaratmaya yönelik programlar gündeme getirmiştir. Örgüt iklim kavramından ilk olarak Lewin, Leppitt ve White (1939) bahsetmiştir (Rahimic, 2013: 130). Örgüt iklimi kavramıyla ilk olarak Lewin, Lippitt ve White (1939) makalesinde karşılaşılmıştır. Lewin, Lippitt ve White (1939) birkaç genç erkek grubu üzerinde yaptıkları çalışmada deneysel olarak yaratılan sosyal iklime odaklanmıştır. Bu çalışmada araştırmacılar herhangi bir şekilde örgüt ikliminin kavramsal çerçevesini ortaya koymamış ve örgüt iklimine yönelik bir ölçüm yöntemi geliştirememiştir. Lewin, Lippitt ve White (1939) yaptıkları çalışmada temel olarak liderlik stilleri ile “sosyal iklim” arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır (Kundu, 2007: 100). Kurt Lewin örgüt iklimini, örgüt üyesi tarafından farkında olmadan hissedilen çevre olarak tanımlamıştır. Kısaca örgüt iklimi örgüt üyesinin, örgütsel çevre ve çalışma ortamı hakkında sahip olduğu algıdır. Örgüt iklimi işletme ve çevre arasındaki etkileşim sonucunda zenginleşmektedir (İmron vd. 2020: 301). Örgüt iklimi teorisi Lewin vd. (1939) yaptıkları çalışma sonucunda, aynı ortamda çalışan işgörenlerin davranışlarının değiştirilerek çalışma ortamındaki sosyal çevrenin daha farklı olabileceği vurgulanmıştır (Furnham ve Goodstein, 1997: 164).

Fleishman (1939) makalesinde iklim kavramına değinmiştir. Fleishman (1939) makalesinde “liderlik iklimini” bir yapı olarak tartışmış fakat iklim kavramını ayrıntılı olarak açıklamamıştır. İklim ilk olarak Argyris (1958) tarafından ayrıntılı olarak tanımlanmıştır

(Kundu, 2007: 100). Argyris (1958) bir bankada grup dinamiklerini teşhis etme girişimi olarak örgüt iklimi kavramına odaklanmıştır. Argyris (1958) iklimi, resmi örgütsel politikalar, işgören ihtiyaçları, değerleri ve kişilikleri açısından tanımlamıştır. Argyris (1958) yaptığı çalışma aynı zamanda örgütsel çalışmalar alanında 1970'lerin sonuna kadar devam eden kültür ve iklim arasındaki belirsizliği de tetiklemiştir. Alanda önemli bir üne sahip olan McGregor tarafından kaleme alınan "The Human Side of Enterprise" (İşletmenin İnsan Tarafı) (1960) kitabı, yönetim biliminde yeni bir ufku açılmasına yardımcı olmuştur. "İşletmenin İnsan Tarafı" (1960) kitabı örgütsel ve endüstriyel psikolojinin birçok öncü kavramının tanımlanmasına yardımcı olmuştur. McGregor "İşletmenin İnsan Tarafı" adlı kitabında yönetim iklimi kavramını detaylı olarak tanımlamıştır. McGregor iklimi, yönetsel varsayımlar ve yöneticiler ile astları arasındaki ilişki tarafından belirlendiği öne sürmüştür. McGregor ortaya koyduğu bu kavramsal çerçevede eksiklikler bulunmaktadır. Bu eksikliklerden ilki, McGregor örgüt iklimi ölçmek için herhangi bir teknik ortaya koymamış olmasıdır. İkinci eksiklik ise, varsayımlarla ölçülebilen iklim değil kültürdür. İklim varsayımlardan çok algılara dayanmaktadır. Bu temel çalışmalar dışında yapılan başka çalışmalarla örgüt ikliminin ilk çerçevesi oluşturulmuştur (Kundu, 2007: 100). Forehand ve Gilmer (1964) örgüt iklimini "bir örgütü tanımlayan ve a) bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, b) zaman içinde göreceli olarak kalıcı özellikler gösterebilen ve c) örgütteki insanların davranışlarını etkileyebilen" bir kavram olarak tanımlamıştır (Ali ve Patnaik, 2014: 2). Gregopoulos (1963) örgüt iklimini "durumları yorumlamak için bir temel sağlayan ve faaliyetleri yönlendirmek için bir baskı kaynağı olarak hareket eden tutumların ve davranış standartlarının normatif yapısı" olarak tanımlamıştır (Kundu, 2007: 100).

Algısal temelli psikolojik nitelikleri iklim kavramı ile ilişkilendiren çalışmalar Schneider ve Hall (1972) tarafından başlatılmıştır. Schneider ve Hall (1972) iklimi, bireylerin örgütsel çevreleri hakkındaki edindikleri algılar olarak tanımlamıştır. Bireylerin algılaması, kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki etkileşimlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Algısal yaklaşım ise, örgütsel parçaları görmezden gelen, bireysel özelliklere vurgu yapan bir kavramdır. Örgüt iklimi, bireysel, örgütsel olayların mevcut durumu ve algılamaları arasındaki bağlantıya dayalı olarak özet değerlendirmesinin yapılmasıdır. Bu değerlendirmeler çerçevesinde örgüt iklimini sosyal çalışma ortamında ölçmek için birçok ölçek kullanılmış; ancak iklimin bir ortamdan diğerine farklılık göstermesi genelleştirilemeyen önemli bir ölçek ortaya çıkmasına neden olmuştur (Datta, 2020: 1308). Bununla birlikte örgüt iklimi, sistemler, yapılar ve yönetsel davranış gibi örgütsel

koşullardan güçlü bir şekilde etkilenen psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi, çeşitli boyutlardan oluşan örgüt ortamında işlerin nasıl olduğuna dair bir algı olarak ifade edilebilir. Tagiuri ve Litwin'in (1986) üzerinde durduğu üzere örgüt iklimi için evrensel boyutlar ve özellikler dizisi bulunmamaktadır. Evrensel boyutlar yerine, ilgili örgütsel türe ve hangi özel davranışın incelendiğine bağlı olarak iklim farklı boyutlarda tanımlanabilir (Furnham ve Goodstein, 1997: 164).

2.7.2. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Kavramları

Literatürde yapılan çalışmalar sonucunda iklim ve kültürün birbiriyle ilişkili, fakat farklı yapılar olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda örgüt ikliminin ve örgüt kültürünün kavramsal çerçevesi, örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki, farkların ortaya konulması önem taşımaktadır.

Örgüt İklimi Kavramı

Cornell (1955) örgüt iklimini “örgütsel işlerin veya bireyin başkalarıyla ilişkilerindeki rollerinin, organizasyonundaki kişiler tarafından yapılan yorumların ve organizasyondaki diğer kişilerin rollerine ilişkin yorumlarının hassas bir karışımı” olarak ifade etmiştir. Katz ve Kahn (1966) örgüt iklimi, “bir organizasyonun toplam kültürüne yansıyan bir dizi faktörünün bileşkesi” olarak tanımlamışlardır. Frederickson (1968) örgüt iklimini, “örgüt üyelerinin hangi tür davranışların kabul edilebilir ve uygun olduğuna yönelik ortak bir anlayış üretme eğiliminde olan bir dizi faktör” olarak ifade etmiştir (Thomas, 1976: 444-445). Tagiuri ve Litwin (1968) iklimi; “ahlaki, yapay ve değişken bir yapı” olarak tanımlamışlardır. Örgüt iklimi nispeten esnek bir yapıya sahiptir; kalıcı grup değerleri ve normları iklimi dengeleme eğilimindeyken, sistemlerdeki, yapılardaki ve yönetsel davranışlardaki değişiklikler iklimi etkilemektedir (Furnham ve Goodstein, 1997: 164). Tagiuri (1968) örgüt iklimini, “örgüt üyeleri tarafından deneyimlenen, işgörenlerin davranışlarını etkileyebilen ve örgütün belirli bir dizi özelliğini değerleri olarak yansıtabilen atmosfer” olarak ifade etmiştir. Benjamin Schneider (1974) örgüt iklimini “bireylerin örgüt hakkında paylaştığı kavramlar” olarak ifade etmiştir. Örgüt iklimi çerçevesinde paylaşılan kavramlar “bir örgütün günlük yaşamında ortaya çıkan birçok özel olaylar, koşullar, uygulamalar ve prosedürlerdir; işgörenlerin kendilerini içinde buldukları durumlara uyarlamalarına yardımcı olabilecek, davranışlarını tanımlamalarında yol gösterici

olabilecek çerçeveler” olarak işlev görmektedir (Ali ve Patnaik, 2014: 2). Kackza ve Kirk (1978) örgüt iklimini, “belirli bir örgüt, departman veya birim içinde algılanan bir dizi özellik” olarak tanımlamışlardır (Adenike, 2011: 155). Yapılan kapsamlı araştırmaların ardından Litwin ve Stringer (1966) çok kapsamlı bir örgüt iklimi yapısı ortaya koymuştur. Bu yapıya göre örgüt iklimi; örgüt yapısı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme ve ücret, risk, samimi ilişki ortamı, örgütsel cesaretlendirme ve destek olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır (Kundu, 2007: 100).

Literatürde örgüt ikliminin farklı perspektifler ifade eden birçok farklı tanım bulunmaktadır. Denison, (1996), Moran ve Volkwein (1992) örgüt iklimini “örgüt üyelerinin çevrelerini tutumsal ve değer temelli olarak algılama ve karakterize etme yolu” olarak tanımlamışlardır. Verbeke, Volgering ve Hessels, (1998) örgüt ikliminin “kurumsal etkinlikte birlikte, işgören memnuniyeti ve işgöreni elde tutmanın önemli ve etkili bir yolu olduğu” ileri sürülmüşlerdir. James ve James (1989), James, James ve Ashe (1990), James ve Jones (1974), James ve Sells (1981), Calahane ve Sites (2008) ifade ettiği üzere örgüt iklimi “ortak bir sistem içindeki bireyler tarafından çalışma ortamının kolektif algısı”dır (Ali ve Patnaik, 2014: 2). Low (1997) örgütlerin tutumlarını, duygularını ve sosyal süreçlerini tanımlamak için örgüt iklimi terimini kullanmıştır (Adenike, 2011: 155).

James ve James (1989) örgüt iklimi ve psikolojik iklimi birbirinden ayırmıştır. James ve James (1989) psikolojik iklimi, “bireyin çalışma ortamının kendi iyiliği üzerindeki psikolojik etkisine ilişkin algılarını yansıtması” olarak kavramsallaştırmışlardır. Örgüt iklimi ise, gruptaki işgörenler arasında çalışma ortamı algılarına ilişkin paylaşılan algıları temsil etmektedir (Kuenzi ve Schminke, 2009: 638). Bireylerin çalışma ortamına ilişkin bireysel algıları, bireysel analiz düzeyinde psikolojik iklim olarak değerlendirilirken; örgüt iklimi örgütsel veya ekip düzeyinde bir yapı olarak değerlendirilmiştir. Bir ekip veya organizasyon içindeki işgörenlerin, çalışma ortamı bağlamı hakkındaki algıları konusunda hem fikir olması, ekip düzeyinde veya örgütsel iklimin varlığının göstergesidir (Adenike, 2011: 155).

Litwin (2001) örgüt iklimini, “örgüt üyelerinin çalışma ortamında doğrudan ve dolaylı olarak algılayabilecekleri bir grup ölçülebilir özellik olarak tanımlamıştır. Denison (1996), Warr ve West (2004) tarafından örgüt iklimi “örgüt üyeleri tarafından bilinçli olarak algılanan sosyal çevrenin yönleri” olarak ifade edilmiştir. Ostroff vd. (2003), Schneider ve Reichers (1983), Schneider vd. (2011) tarafından örgüt iklimi, işgörenlerin politikalar,

uygulamalar, prosedürlere yönelik algıları; ödüllendirilmelere yönelik gözlemleri, desteklenen ve paylaşılan davranışlara ilişkin paylaşılan algıları ve anlamları olarak ifade edilmiştir (Schneider vd., 2013: 362). Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile karıştırılan bir kavramdır. Alvesson ve Berg (1992) “şu anda kurum kültürü olarak kabul edilenlerin önemli bir bölümünün, örgüt iklimi olarak nitelendirilmesinin faydalı olacağı” üzerinde durmuşlardır (Ali ve Patnaik, 2014: 2-3). Örgüt üyeleri için iklim, örgütsel faaliyetlerin genel modelini tanımlayan bir dizi özellik ve beklentidir (Chen ve Huang, 2007: 105).

Örgüt iklimini tanımlamaya yönelik iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan nesnel yaklaşıma göre iklim, örgütsel gerçekliğin bir parçası olarak var olmaktadır ve iklim örgüt üyelerinin bireysel algısına göre şekillenmektedir. Nesnel örgüt iklimi örgüt özelliklerinden bireysel etkilerden etkilenmektedir. Günümüzde çalışmalarda ikinci yaklaşım olarak örgüt iklimi ise, her işletme için karakterize edilen bir dizi fikir, duygu ve davranıştır (Rahimic, 2013: 130). Örgüt iklimi örgütsel yaşamı karakterize eden tekrar eden davranış, tutum ve duygu kalıpları olarak örgütün paylaştığı atmosferi yansıtmaktadır (Aiswarya ve Ramasundaram, 2012: 353). Ali, Lei ve Wei (2018) örgüt iklimini, işletme birimlerinin faaliyetleri, stratejileri, süreçleri, rutinleri, ödülleri ve planlı davranışları açısından bir işletmenin neye benzediğine yönelik paylaşılan algı olarak tanımlamışlardır (Obeng vd. 2020: 226).

Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü örgüt araştırmacıları, yönetim danışmanları ve işletme yöneticilerinin önemle üzerinde durduğu konulardan biridir. Örgüt kültürü araştırmacılar ve yöneticiler açısından, bir yönetim aracı olarak tanımlanmış, rekabet avantajı yaratma, birleşme ve satın alma başarısızlığı nedeni veya başarı için temel bir kaynak olarak görülmüştür. Robbins (1986) örgüt kültürünü, “örgüte ilişkin görece değişmeyen bir algı” olarak ifade etmekle birlikte; örgüt kültürünün ortak özellikleri içinde barındırdığını, oluşturulduğu yapı tarafından tanımlayıcı özellikler taşıdığını, bir örgütü diğerlerinden ayırt etmeye yardımcı olabildiğini, birey, grup ve örgüt sistemi değişkenlerini bütünleştirdiğini vurgulamıştır (Ali ve Patnaik, 2014: 3). Örgüt kültürü bir işletmedeki davranışsal normları, düşünce biçimlerini ve işgören performanslarını açıklamaya yardımcı olan temel değerler sistemidir. Örgüt kültürü işgörenlerin duygularının yanı sıra düşünce yapısını ve hareket etme sürecini önemli ölçüde etkileyen ortak inançlara dayanmaktadır. Kroeber vd. (1952) kültürü “öğrenilmiş

davranış biçimi”; Pettigrew (1979) kültürü, “belirli bir grup içinde belirli bir zamanda işleyen halka açık ve örgüt tarafından kabul edilen anlamlar sistemi” olarak tanımlamışlardır. Schein'e (1983)'e göre örgüt kültürü, “belirli bir örgütün dış çevreye adaptasyon ve içsel süreçlerle entegrasyon problemleriyle başa çıkmaya çalışırken keşfettiği veya geliştirdiği temel varsayımların geçerli sayılabilecek şekilde iyi çalışması ve bu nedenle yeni gelen işgörenlere öğretilen değerler bütünüdür” (Rahimic, 2013: 130). Schein (2010), Trice ve Beyer (1993), Zohar ve Hofmann (2012) tarafından örgüt kültürü, bir örgütü karakterize eden ve örgüte yeni katılan üyelere öğretilerek yeni katılan üyenin örgüte entegrasyonuna yardımcı olan ve örgütsel ortamın nasıl işlediğine yönelik üyeler tarafından paylaşılan değerler olarak ifade edilmiştir (Schneider vd., 2013: 362). Dessler ve Turner (1992) göre örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, davranış kalıpları, varsayımlar, normlar, algılar ve hislerdir (Sokol vd., 2015: 280). Denison (1990)'a göre örgüt kültürü, işletmelerin yönetim sistemlerinin temelini oluşturan değerler, inançlar ve ilkelerdir. Bu sistemler temel ilkeleri pekiştiren yönetim uygulamaları ve davranışlarıdır. Frost (1985)'a göre, örgüt kültürünün işgörenler açısından önemi, işgörenlerin ilişki kurduğu ve etkileşimde bulunduğu insan gruplarını şekillendirdiği, sembolizm, ritüeller, mitler, hikayeler ve yorumlamalarda tarafından tespit edilebilir. Alvesson (2002) örgüt kültürünü tanımlarken sosyal gerçekliğin temelinde bulunan varsayım ve değerleri vurgulamanın önemli olduğunu belirtmiştir (Eustace ve Martins, 2014: 4).

Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki ve Farklılıklar

Moran ve Volkwein (1992) örgüt kültür ve örgüt ikliminin örgütler için belirgin bir şekilde tanımlanabilir unsurlar olmasına rağmen, iki kavram arasında bazı örtüşmeler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgüt kültürü, örgütlere anlam veren temel değerler ve inanç sistemlerinden oluşmaktadır. Bu çerçevede davranışsal ve tutumsal özellikler anlamında daha erişilebilir unsurlardan oluşan örgüt ikliminden daha örtük bir kavram olarak değerlendirilmiştir (Ali ve Patnaik, 2014: 4). Armstrong (1990), örgütsel kültürünün üç temel unsurunu: örgütsel değerler, örgütsel iklim ve yönetim tarzı olarak sıralamıştır. Örgüt iklimi çalışma ortamının vazgeçilmez bir parçası olarak düşünülebilir ve bu da örgütsel kültürün (değerlerin, normların, görüşlerin ve inançların, geleneklerin ve ritüellerin, dilin ve sembollerin) dışavurumunun sonucudur. İklim, birey tarafından algılanan kültür etkilerinin tamamıdır. Örgüt iklimi işgörenlerin olaylara, uygulamalara ve prosedürlere ilişkin algıları;

ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranış türleridir (Rahimic, 2013: 130). Örgüt kültürü ile örgüt iklimi benzer kavramlar olarak değerlendirilebilmektedir. Bu değerlendirmenin temelinde her ikisinin de işgörenlerin örgütleriyle ilgili deneyimlerini aktarması bulunmaktadır. Schneider (2000) göre örgüt iklimi, bir örgütte çalışan işgörenlerin başına gelen olayların açıklanmasını temsil etmektedir. İklim davranış odaklıdır. Örneğin; güvenlik veya hizmet iklimleri, güvenlik ve hizmeti destekleyen davranış modellerini temsil etmektedir. Örgüt kültürü ise, örgüt üyeleri tarafından sahip olunan paylaşılan değerler, ortak varsayımlar ve inanç kalıplarıyla ilişkilidir (Patterson, 2005: 380). Örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler aşağıda sıralanmıştır. Aralarındaki ilişkiler (Kuenzi ve Schminke, 2009: 638):

- Hem örgüt iklimi hem de örgüt kültürü bireylerin çevrelerini anlamlandırmaya çalıştıkları yollarla ilgilenmektedir.
- Her ikisi de grup üyeleri arasındaki etkileşim yoluyla öğrenilmektedir.

Ashforth (1985) örgüt iklimi ve örgüt kültür arasındaki temel ayrımlardan biri üzerinde durmuştur. Bu ayrıma göre, örgüt iklimi temelde paylaşılan algılardan oluşurken, örgüt kültürünün ise paylaşılan varsayımlardan oluşmaktadır. Ashforth görüşlerine paralel olarak, Moran ve Volkwein (1992) iklimin yalnızca tutum ve değerlerden oluştuğu, kültürün ise tutum ve değerlere ek olarak varsayımların bir bütünü olarak var olduğunu öne sürmüşlerdir. Verbeke, Volgering ve Hessels (1998) değerlendirmelerine göre örgüt iklimi, bireylerin çevrelerindeki özellikleri algılama ve tanımlama biçimlerinin bir yansımasını oluştururken; örgüt kültürü, bir işletmede işlerin yapılma biçimini yansıtmaktadır (Ali ve Patnaik, 2014: 4). Svyantek ve Bott (2004) örgüt iklimi ve örgüt kültürünü birbirinden ayırmaya yardımcı olan tanımlamalar yapmıştır. Örgüt kültürü, işgörenlerin çalışma arkadaşları, yönetim ve müşterilerle etkileşimlerine rehberlik eden paylaşılan değerler ve normlar dizisidir. Örgütsel iklimi ise, daha davranış odaklı bir kavramdır. Örneğin; işyerinde yaratıcılık iklimi, yenilikçilik iklimi, güven iklimi, hizmet iklimi vb. daha davranış odaklı olarak oluşmaktadır. Bu iklim türleri işgörenlerin örgütsel politikalar, uygulamalar ve prosedürler hakkındaki algılarını ve örgütte yaratıcılığı, yeniliği, güvenliği veya hizmeti destekleyen benzer etkileşim ve davranış kalıplarını temsil etmektedir. Bu kapsamda iklim, kültürün yüzeysel görünümü olarak kültürden farklılaşmaktadır (Patterson, 2005: 380-381). Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin deneyimleri; örgüt kültürü ise, örgütün değerlerinin bir yansımasıdır (Sokol vd., 2015: 280). Cooke ve Rousseau (1988) örgüt iklimini, örgüt üyesi

olan bireyin örgütsel yapılara yönelik algıları ve bir örgütün üyesi olmanın nasıl hissettirdiği olarak tanımlamışlardır. Cooke ve Rousseau (1988) örgüt kültürünü ise, örgüt üyesinin nasıl davranacağına ilişkin inançları olarak ifade etmişlerdir. Castro ve Martins (2010) iklim ve kültürün farklı yapılar olduğu görüşünü desteklemişlerdir. Örgüt kültürünün örgütlerde var olan derin kökleri ortaya koyduğunu ifade etmekle birlikte; temel olarak işgörenlerin değerlerini, inançlarını ve varsayımlarını yansıttığını vurgulamışlardır (Eustace ve Martins, 2014: 4). Örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki farklar aşağıda sıralanmıştır (Kuenzi ve Schminke, 2009: 638):

- Örgüt iklimi araştırmaları, örgüt kültürü araştırmalarından çok daha uzun bir geçmişe sahiptir.
- Örgüt iklimi ve örgüt kültürü farklı akademik kökenleri yansıtmaktadır. Kültürün kökleri antropolojik bir temelden gelirken, iklimin kökleri ise Lewin psikolojisine dayanmaktadır. Her ikisinin de farklı köklere sahip olması iki kavramın da hem incelenmesi hem de ölçülmesini etkilemiştir.
- Örgüt kültürü genel anlamda örgüt ikliminde daha derin ve farklı (örneğin; inançlar, mitler vb.) boyutları kapsamaktadır.
- Örgüt kültürü genellikle daha derine gömülü olan örgütün altında yatan varsayımlar üzerinde odaklanmaktadır. Örgüt iklimi ise, daha yüzeysel (işlerin nasıl yapıldığına yönelik) konularla ilgilidir.
- Örgüt kültürü araştırmacıları paylaşılan değerleri ortaya çıkaran biçimleri; eserler, efsaneler ve semboller aracılığıyla olgunun kanıtını vurgulama eğilimindedir. İklim araştırmacıları ise, paylaşılan bu ortak değerlerin yerine getirildiği süreçleri vurgulamaktadır.

2.7.3. Örgüt İkliminin Özellikleri

Tagiuri (1968), Al-Shammari (1996), Pritchard ve Karasick (1973), Batlis (1980) tarafından örgüt iklimine ait özellikler aşağıda sıralanmıştır (Malçok 2011: 27; Çetin, 2015: 50; Özsoy, 2012: 44):

- Örgüt iklimi kaynağı insan olan soyut bir kavramdır.
- İklim durumsal değişkenlerin yapılandırılmasından oluşmaktadır.
- Örgüt kültüründe olduğu kadar uzun soluklu olmamasına rağmen iklimde, bir devamlılık söz konudur.
- İklimin potansiyel davranışsal sonuçları bulunmaktadır.

- İklim aynı özellikler göstermesine rağmen bileşenlerinde değişiklik bulunabilir.
- Bireyler diğer insanlardan edindikleri deneyimleri takip etmesi ve örgütsel davranışlardan yola çıkarak çıkarımlarda bulunması iklime yönelik algılarının oluşmasına katkı sağlamaktadır.
- Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin davranışlarından, üst yönetimin politika ve davranışlarından şekillenmektedir.
- Örgüt iklimi çalışma ortamına ilişkin koşulların algılanması ile oluşmaktadır.
- Çalışma ortamının yorumlanmasında örgüt ikliminden yararlanılmaktadır.
- Örgüt iklimi, faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağı olma özelliği de taşımaktadır.
- Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin aralarındaki etkileşimi, örgütün politikaları ve yapısından etkilenerek oluşturulmuş örgütün küresel izlenimidir.
- Örgüt iklimi, örgütün iş ortamına ilişkin koşulları algılanmasını referans almaktadır.
- Örgüt iklimi liderlik türleri, iş ortamı gibi örgütsel özelliklerden etkilenen; işgörenlerin bireysel iş davranışlarını ve işle ilgili tutumlarını etkileyen aracı bir değişken görevi üstlenmektedir.
- İklim kavramı çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte küresel algıya katkı sağlayabilecek pek çok uygulama sınıfı ve süreci bulunmaktadır.

2.7.4. Örgüt İkliminin Önemi

Örgüt iklimi, örgütsel davranışı incelemek için uygun bir ortam sağlamakla birlikte, bireysel ve örgütsel davranışların keşfedilmesi için ortam oluşturan temel bir yapıdır (Peña-Suárez vd. 2013: 137). James ve James (1989)'a göre örgüt iklimi, çalışma ortamının çeşitli bireysel değerlendirmelerle tanımlanmasını sağlayan çok boyutlu bir yapıdır. Örgütsel şartlar genel algıları, bireyler arasındaki etkileşimleri, örgütsel ödüllere yönelik tutumları ve çalışma ortamına yönelik duygusal tepkileri etkileyebilmektedir. Bireylerin çevrenin bireysel değerler için önemine dayalı olarak örgütsel şartlara anlamlar yüklemesi, genel iklim algısını geliştirmektedir. Bu nedenle örgüt iklimi, bireysel motivasyonda güçlü bir etkiye sahip olarak beklenen iş sonuçlarına ulaşılmasını sağlamaktadır. Genel olarak örgüt iklimi eğitim faaliyetlerine katılımın artırılması sağlanarak bilgi ve becerilerinin gelişimine katkı sağlanabilir (Neal vd., 2000: 100). Örgüt iklimi, işgören davranışlarını şekillendirmede ve bilgi yönetimi algılarını etkilemede önemli rol üstlenmektedir (Chen ve Huang, 2007: 105).

İşgörenin çalışma ortamından meslektaşları ile etkileşime girmesi ve rutin işlerin yürütüldüğü örgütsel hayatın bir parçası haline gelmesi, ortak çalışma ve paylaşma isteği, örgütsel faaliyetleri kabul etme yönündeki eğilimi harekete geçirmektedir. Bununla birlikte örgütsel ortama kabul edilen işgörenlerin işyerindeki davranışlarında ve verdiği tepkilerde sınırlama bulunmaktadır. İşgörenlerin işyerindeki davranışlarında ve verdiği tepkilerde sınırlama, işgörenlerin belirli şekillerde davranışlar sergilemeleri yönünde baskıda bulunan çalışma ortamı tarafından yaratılmaktadır. Moran ve Volkwein (1992) tarafından “örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran; özerklik, güven, bağlılık, destek, tanınma, yenilik ve adalet gibi faktörlere dayalı olarak işgörenin örgütü hakkındaki algılarını somutlaştıran nispeten kalıcı özelliğe sahip bir kavram” olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte örgüt iklimi, işgörenler arasındaki etkileşim ile meydana gelmektedir. Örgüt iklimi, işgörenin örgütsel ortama ilişkin yorumudur. Örgüt iklimi, işletmenin kültürünün sahip olduğu yaygın norm değerlerini ve tutumlarını yansıtmaktadır. Aynı zamanda örgüt iklimi, işgörenlerin davranışlarını şekillendirmek için etkili bir kaynaktır (Vardaman vd. 2014: 112). Örgüt iklimi, örgütün iklimini temsil etmektedir. Bir örgütsel iklimi diğer örgütlerden ayıran ve örgüte belirli bir kimlik kazandıran kurallar ve prosedürler örgüt üyeleri tarafından algılanmakta ve işgörenlerin yaşamlarını etkilemektedir (Ertürk ve Zıblım, 2020: 3).

2.7.5. Örgüt İklimi Tipleri

Örgüt iklimi üzerine çalışmalar yapan pek çok araştırmacı tarafından farklı örgüt iklimi tipi sınıflandırmaları yapılmıştır. Bu çerçevede başlık altında Halpin ve Croft, Rensis Likert, Litwin ve Stringer, Wallach örgüt iklimi türleri sırasıyla verilmiştir.

Halpin ve Croft’ un İklim Tipi Sınıflandırması

Halpin ve Croft (1962) okulların örgütsel iklimi üzerine çalışmalar yapmışlardır. Bir örgütün “kişiliğini” tanımlamak için “ahlak” kavramının yetersiz olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun üzerine örgütün kişiliğini çok boyutlu olarak tanımlama ihtiyacıyla “örgütsel iklim” kavramı üzerine odaklanmışlardır (Hayes, 1973: 2). Halpin ve Croft (1963) örgüt iklimini; bir grup, ekol veya birimin örgütsel “kişiliği” olarak yorumlamışlardır. Mecazi anlamda örgüt için “iklim” ne ise birey için “kişilik” o anlama gelmektedir vurgusunu yapmıştır. Halpin ve Croft (1963) örgüt iklimi tipi sınıflandırılması diğer sınıflandırmalarla karşılaştırıldığında daha popülerdir (Thomas, 1976: 444-445). Halpin ve

Croft (1963) örgüt iklim sınıflandırması; açık iklim, kapalı iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim şeklindedir. Aşağıda sırası ile Halpin ve Croft iklim tipleri tanımlanacaktır.

Açık İklim: Örgüt üyelerinin örgütsel ortamda bulunmaktan keyif aldığı bir iklim yapısıdır. İşgörenler arası çekişme ve çatışmanın az olduğu, işgörenlerin birlikte iyi işler yaptığı bir örgüt iklimidir. Açık iklimin hâkim olduğu örgütsel ortamda işgörenler işten düşük düzeyde ayrılma eğilimi göstermektedir. Yöneticilerin uyguladığı politikalar işgörenleri engellemek ve kısıtlamak yerine, işgörenlerin görevlerini yerine getirmesini kolaylaştırmak üzerinedir. Örgüt içerisinde işgörenler arası yakın ve dostane ilişkiler gözlemlenmektedir. Örgüt genelinde işgörenler kurallara ve düzenlemelere uygun davranışlar sergilemektedir. Bu kapsamda yöneticiler yalnızca işin işleyişinde sınırlı yönlendirme yapmakta ve iş kontrolünde bulunmaktadır. Açık örgüt ikliminin hâkim olduğu bir iş ortamında yöneticilerin üretim konusunda endişe duyması veya işgörenlerin faaliyetlerini yakından izlemesi gerekmemektedir. İşgörenler yaptıkları işlerinden sorumlu olarak faaliyetleri yürütmekle birlikte, performans anlamında gerekli bilince sahiptir (Hayes, 1973: 38-39).

Bağımsız İklim: Bağımsız iklimin ayırt edici özelliği, yöneticinin işgörenler arasında etkileşim kurulması ve işgörenlerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamanın yollarını bulması amacıyla özgürlük imkânı tanınmasıdır. Bağımsız örgüt ikliminin hâkim olduğu çalışma ortamında işgörenlerin görev başarısından daha öncelikli olarak sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesi önem taşımaktadır. Örgüt içerisinde baskı grupları yer alabilir. Baskı gruplarının varlığı ve grup üyeleri arasında tabakalaşmanın varlığı grubun bir bütün olarak birlikte çalışmasını engelleyebilir. Bağımsız iklimde esas üzerinde durulan nokta, işgörenlerin birlikte uyumlu çalışması ve örgütün görevlerinin yerine getirilmesidir. İşgörenler prosedürel işlerden yükümlü değildir. Yöneticiler işgörenlerin işlerini kolaylaştırmak adına prosedürler ve düzenlemeler yapmaktadır. İşgören yaptığı işlerde özerkliğe sahiptir. İşgörenlerin moral seviyesi açık iklimde olduğu kadar yüksek olmasa da yüksek düzeydedir. Bağımsız iklimde işgörenlerin moral düzeyinin yüksek olması büyük ölçüde sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesinden kaynaklanmaktadır. Yönetici işgörene özgürlük hakkı tanımakla birlikte, işgörenleri performans anlamında zorlamamaktadır. Yönetici işgörenlerin sorumlu oldukları işi başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için yüksek düzeyde destek hizmeti sunmaktadır. Yöneticiler hem işgörenler üzerinde kontrolü

sürdürebilmek hem de işgörenlerin refahını koruyabilmek adına esnekliğe sahiptirler. Bağımsız iklimdeki yöneticiler açık iklimdeki yöneticilerle karşılaştırıldığında samimi ve esnek olmalarına rağmen, bağımsız iklimdeki yöneticilerin idari davranış aralığı daha sınırlıdır (Hayes, 1973: 40-41).

Kontrollü İklim: Görev başarısı için bir baskı söz konusudur. Örgüt içerisinde işgörenler çok çalışmaktadır. Bu nedenle işgörenler arası dostane ilişkiler kurulması için yeterli zaman bulunmamaktadır. Kontrollü iklimin görev başarısına odaklanması, iklimi işgörenlerin sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesinden uzaklaştırmaktadır. İşgörenlerin moral seviyesinin yüksek olması, görev başarısına ve üretime bağlıdır. İşgörenler görev odaklıdır. İşgörenlerin hedefleri yöneticinin hedefleriyle çelişmemektedir. İşgörenlerin yapacakları işlerin kontrolü ve denetimi üst yönetime aittir. İşgörenler yönetim tarafından belirlenen rutin işleri yapmaktan sorumludur. Yönetici işgörenlerin gerekli işi başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için orta düzeyde destek hizmeti sunmaktadır. İşgörenlerin birbirleriyle dostane ilişkiler geliştirmesi için kısıtlı zamanı bulunmaktadır. İşgörenler arası sosyalleşme düşüktür. Kontrollü iklimde işgörenlerin sahip olduğu iş tatmini, sosyal ihtiyaçların karşılanmasında kaynaklanmamaktadır. İş tatmini görev başarısından kaynaklanmaktadır (Hayes, 1973: 42-43).

Samimi İklim: Samimi iklim bırakınız yapsınlar atmosferini temsil etmektedir. Yönetici görevin yerine getirilmesi amacıyla dostane bir atmosferin sürdürülmesiyle ilgilenmektedir (Raza, 2010: 48). Samimi iklim, denetimi azaltılmış bir yapıya sahiptir. Serbest bir yönetim tutumu hakimdir. Yönetimin kontrolü sınırlı olmasına rağmen, işgörenlerin sosyal gereksinimlerinin karşılanması sonucunda oluşan tatmin yüksek düzeydedir. Yöneticilerin odak noktası örgüt hedeflerine ulaşılması ve örgütsel anlamda samimi ortamın oluşturulması için çaba sarf etmektir. Samimi iklim tipinde sosyal gereksinimlerin karşılanması ön planda tutulmaktadır. İşgörenlerin morali orta düzeydedir. Yöneticiler işgörenlerine mutlu aile tablosu çizmeye çalışmaktadır. Örgütsel ortamda hem işgörenler hem de yöneticiler samimi ve arkadaşça ilişki kurmaktadır (Durmaz, 2019: 28).

Babacan İklim: Yöneticinin oldukça aktif bir konumda yer aldığı, fakat işgören üzerinde etkisinin sınırlı düzeyde olduğu bir iklim tipidir. İşgörenler için fazladan çalışmak önem taşımamaktadır. Yönetici ile işgörenler arasında belirli bir düzeyde yakınlık bulunmaktadır. Yöneticiler düşünceli ve enerjik bir yapıya sahiptir. Yöneticinin liderlik yaklaşımı hayırsever otokratiktir. Örgüt içerisinde işgörenler yönetici ile mesafeyi korumayı

tercih etmektedir. İşgörenler karşılaştıkları sorunları ifade etmekten çekinmektedir (Raza, 2010: 49).

Kapalı İklim: Kapalı iklime sahip örgütsel ortamda örgüt üyeleri, görev başarısı ve sosyal ihtiyaçların karşılanması açısından sınırlı seviyede tatmine sahiptirler. Yönetici, işgörenlerin faaliyetlerini yönlendirmede etkisiz kalmakta ve işgörenlerin kişisel refahını gözetme eğiliminde değildir. Kapalı iklim en az düzeyde samimiyete sahip bir atmosfere sahiptir. Yöneticilerin işgörelere karşı ilgisiz tutumu işgörenlerin çalışmaya karşı ilgisini azaltmakla birlikte, işgörenlerin örgütsel başarıları da düşmektedir. İşgörenler yalnızca üzerlerine düşen görevleri tamamlamakla iş süreçlerine katılım sağlamaktadır. Yönetici işgörenlerin gerekli işi başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için düşük düzeyde destek hizmeti sunmaktadır. Yönetici ve işgörenler arasında mesafeli bir iletişim söz konusudur. Yönetici işgörelere iyi bir kişisel örnek sunmamaktadır. Yönetici işgörenlerin sosyal ihtiyaçları ile ilgilenmemektedir. Yönetici işgörenler tarafından ilgisiz olarak karakterize edilir (Hayes, 1973: 46-47).

Rensis Likert'in İklim Tipi Sınıflandırması

Rensis Likert (1967)'de sistem 4 modelini ortaya koymuştur. Sistem 4 modeli; istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, demokratik ve katılımcı olmak üzere iklimi sınıflandırmıştır. Likert sınıflandırmasında her bir örgüt tipinin (sistem modeli 1-4) örgütsel iklimin önemli bir parçası olduğu ve her bir iklim tipinin kendi içinde tutarlı özelliklere sahip olduğu görülmüştür (Mathew vd., 2011: 80).

Yardımsever Otokratik: İşgörenler çalıştıkları örgütsel ortamda kendilerini yeterince özgür hissetmemektedir. Lider gerekli durumlarda astlarına çok sert cezalar verebilmektedir. Lider bulunduğu mevki gücünün gerektirdiği saygı çerçevesinde çevresindekilerle ilişkiler kurmakta ve geliştirmektedir. Lider, astlarından gelecek olan örgütte karşılaşılan sorunlara çözüm olabilecek önerileri nadir olarak dinlemekte ve problem çözümünde astlarının nadir olarak fikrini almaktadır. Bu sistemde lider hem demokratik özelliklere taşırken hem de paternalist (babacan) bir tutum sergilemektedir. Lider ile astlar arasında bir usta-çırak ilişkisi gözlemlenebilir (Dikmen, 2012: 53). Lider astlarına gerekli kaynakları (yer, malzeme, bütçe, eğitim) sağlamakla birlikte, astlarına yardımcı olmaktadır. Astlar işlerini daha etkili bir şekilde planlayabilmeleri için genel planlar hakkında bilgilendirilmektedir (Likert, 1981: 674).

Katılımcı: Katılımcı sitemde örgütteki ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi için bütün kademedeki işgörenlerin sorumluluk üstlendiği, örgütün her kademesinde saygınlığın önemli olduğu bir yapı hakimdir. Lider astlarına tam güven duymaktadır. İşgörenlerin motivasyonu işe katılım ve gelişim odaklı hedeflerin belirlenmesi ile sağlanmaktadır. İşgörenler arası ve/veya ast-üst arası etkileşimde yoğun güven duygusu, arkadaş canlısı yüksek güven duygusu hakimdir (Gün 2016: 23). Lider destekleyici, konuşulması kolay, astının iyiliği konusunda ilgili olan bir yapıya sahiptir (Likert, 1981: 674).

Demokratik: Katılımcı bir yönetim için liderin iletişim kanallarını açık bulundurduğu bir yapı hakimdir. Lider yönetim yetkilerini paylaşma eğilimindedir. Demokratik ortamda lider işgörenlerden aldığı fikirler ve işgörenlerin sunduğu öneriler doğrultusunda liderlik davranışlarını şekillendirebilmektedir. Bu durum liderin yetkilerini, işgörenleri ile paylaşması anlamına gelmektedir. Lider işgörenlerle iletişim halinde olan, etkin işgücü desteğini arkasına alan, işgörenleri motive eden, işgörenlerin yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışan, etkin takımlar oluşturulmasına katkı sağlayan ve adil bir ödüllendirme sistemi oluşturan özelliklere sahiptir (İnce, 2013; 3). Astlar birbiriyle örtüşen örgüt üyeliklerine sahip kişiler tarafından birbirine bağlı, uyumludur. Örgütsel ortamda işbirlikçi problem çözme ekipleri oluşturulabilir (Likert, 1981: 674).

İstismarcı Otokratik: Lider astlarını motive etmek için tehditleri kullanmaktadır. Liderin astlarına karşı güveni yoktur. Lider astlarını motive etmek için; korku, tehdit, cezalandırmayı kullanmaktadır. Lider ve astlar arasındaki etkileşim güvensizliğe dayanmakla birlikte; az düzeyde bir etkileşim söz konusudur (Gün 2016: 23). Lider astlarından yüksek kalitede performans beklemektedir (Likert, 1981: 674).

Litwin ve Stringer' in İklim Tipi Sınıflandırması

Otokratik Yapılı İklim: Lider kurumsal veya resmi yapının devamlılığını sürdürülmesine önem vermektedir. Örgüt üyeleri olan işgörenlerin iş rolleri, önceden tanımlanmış ve yapacakları işin kapsamı kesin çizgilerle belirlenmiştir. İşgörenler görev sınırları belirli bir çerçeve içerisinde görevlerine yönelik tam performans göstermekle sorumludur. Otokratik iklimde ciddiyet, emir ve statü kavramları üzerinde ağırlıklı olarak durulmaktadır. Yönetim kademelerinin tamamında pozisyonun gerektirdiği otorite uygulanmaktadır. Aynı zamanda örgütsel kuralların dışına çıkan işgörenler cezalandırılmaktadır. Ast ve üst arasında iletişim dikey biçimde resmi olarak gerçekleşmekle

birlikte, yalnızca işle ilgili konularda iletişim kurulmaktadır. Otokratik iklim tipinin hâkim olduğu bir örgütsel ortamda işgörenler resmi yapıya karşı tepki gösterebilmektedir. Bu iklim tipinin hâkim olduğu bir ortamda işgörenlerin iş tatmini ve performansı düşük olabilir (Dinçer, 2013: 13).

Demokratik Yapılı Örgüt İklimi: Katı bir resmi yapının hâkim olmadığı bir iklim tipidir. Grup bağlılığı, takım çalışması, işgörenler arası dayanışma gözlemlenmektedir. Yönetici de örgütsel ortamdan yansıyan bu yapıyı kendi davranışlarına yansıtmaktadır. Bütün kademelerde işgörenlerin kararlara katılımı söz konusudur. İşgörenlerin cezalandırılması yerine, yardımcı olma ve cesaretlendirmeye önem verilmektedir. İşgörenlerin kişisel gelişimine önem verilmektedir. İşgörenlerin birbirlerini daha iyi tanımaları için grup toplantıları organize edilir. Demokratik iklimde örgüt üyeleri arasında birlik ve beraberlik duygusu ön plandadır. Kişilerarası ilişkilere, işin en iyi sonuçlarla tamamlanmasından daha fazla önem verilmektedir. Bu iklim tipinin hâkim olduğu bir ortamda iş tatmini yüksek seviyededir (Halis ve Uğurlu, 2008: 108).

Başarıya Yönelik İklim: Örgüt içerisinde üyeler arasındaki rekabet desteklenmektedir. Bununla birlikte işgörenlerin girişimde bulunması konusunda destek sağlanmaktadır. Başarı odaklı bir yapının hâkim olduğu iklim tipidir. Her işgörenin kendi hedeflerini belirlemesi ve hedeflerin sonuçları için sorumluluk alması amacıyla cesaretlendirilmektedir. Örgütsel ortamın işgörenler tarafından benimsendiği ve işgörenler bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu iklim türlerinden biridir (Çağlayan, 2014: 11).

Wallach' ın İklim Tipi Sınıflandırması

Bürokratik İklim: Otoritenin ve işgören sorumluluğunun keskin hatlarla belirlendiği bir iklim tipidir. İşgörenler yaptıkları işlerde etkili bir şekilde kontrol edilmektedir. Bürokratik örgüt iklimi aynı zamanda; hiyerarşik bir idari yapıya, emir-komuta zincirine, düzenli bir organizasyon yapısına, katı kuralların hâkim olduğu bir düzene, yerleşik yapıya ve güce dayalı süreçlere sahiptir (Ural, 2014: 147).

Destekleyici İklim: Ast ve üst arası ilişkilerin güvene dayandığı, dayanışma, dostluk ve özgürlüğün hissedildiği bir iklim türüdür. İşgörenleri sosyalleştirmeye önem veren açık ilişkilerin hâkim olduğu örgüt ortamı söz konusudur (Ural, 2014: 147). Örgütsel çabaların merkezi konumunda örgüt yönetiminin işgörenlerine verdiği destek yer almaktadır. İşgörenlerin örgüt tarafından desteklendiğini algılaması sonucunda; sorumluluklarını bilinçli

olarak yerine getirmeleri, örgütün amaçlarına yönelmeleri ve sorunları ile ilgilenmeleri, bireysel beklenti ve ödüle ihtiyaç duymaksızın örgüt için çabaları olası hale gelebilir (Dinçer, 2013: 16).

Yenilikçi Örgüt İklimi: İşgörenleri sonuç odaklı davranışlar sergilediği bir ortam hakimdir. Aynı zamanda işgörenler baskın, gayretli, meydan okuyan, girişimci roller üstlenmektedir (Ural, 2014: 147). İşgörenler risk üstlenmekten kaçınmamaktadır. Yenilikçi örgüt ikliminin hakim olduğu bir örgüt organik yönetim sistemi ile yönetilmektedir. Yenilikçi iklimin bir çıktısı olarak organik sistemlerin var olması da ekip çalışmasının ve yatay iletişimin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte işgörenlerin iş ve sorumlulukları net bir şekilde ayrılmamaktadır. İşlerin yürütülmesinde işgörenler arası, görüş, bilgi ve yardımlaşma sıklıkla görülmektedir (Dinçer, 2013: 17).

2.7.6. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimi değişken bir yapıya sahiptir. Bu çerçevede örgütün genel performansını ve olumlu sonuçlarını etkileyen örgütsel ve psikolojik süreçler tarafından belirlenmektedir (Sokol vd., 2015: 280). Örgüt ikliminin bireysel öncülleri üzerine literatürde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Darr ve Johns (2004) rol, görev ve ilişki çatışması ile siyasi iklim arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Schminke, Ambrose ve Neubaum (2005), hem çalışanların hem de liderlerin bilişsel ahlaki gelişimiyle birlikte; liderlerin ahlaki gelişim düzeylerini kullanma ölçülerinin çeşitli etik iklim türlerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Cullen vd. (2003) bireysel bağlılık ile etik iklim arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Kuenzi ve Schminke, 2009: 694).

Örgüt ikliminin grup düzeyinde öncülleri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Colquitt vd. (2002), ekip büyüklüğünün ve ekip kolektivizminin prosedürel adalet ikliminin önemli öncülleri olduğunu belirlemişlerdir. Mayer, Nishii, Schneider ve Goldstein (2007), lider kişiliğinin adalet iklimi türleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmaları sonucunda; uyumluluk ve vicdanlılık gibi liderin kişilik özelliklerinin adalet iklimiyle pozitif; nevroitik kişiliğin adalet iklimiyle negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte yapılan çalışmalarla farklı liderlik türleri ile örgüt iklimi türleri arasında ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Jung vd. (2003), Zohar ve Luria (2004) çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin, güvenlik iklimi ile pozitif yönde bir şekilde ilişkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Ehrhart (2004) yaptığı çalışmayla, paylaşılan liderlik ile prosedürel adalet

ikliminin olumlu yönde ilişkili olduğu tespit etmiştir. Koene vd. (2002) yaptıkları çalışmada, karizmatik liderlik ile örgütsel iklim boyutları arasında olumlu ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Kuenzi ve Schminke, 2009: 694-695).

Örgüt iklimini etkileyen unsurlar örgüt içinden veya dışından kaynaklanabilmektedir. Literatürde örgüt iklimini etkileyen unsurlar üzerinde önemle durulmaktadır. Bu çerçevede örgüt iklimini etkileyen unsurların neler olduğu ve bu unsurların örgüt ikliminin şekillenmesine ne yönde katkılarının olduğunun belirlenmesi önem taşımaktadır. Aşağıda genel olarak örgüt iklimini etkileyen faktörler sıralanmıştır (Karcıoğlu, 2001: 275-276):

- Yönetmel Değerler: Yönetmel değerlerin kararları etkileyen eylemler olması, yönetici değerlerini iklimi etkileyen bir faktör haline getirmiştir. İşğörenlerin yönetici değerlerine yönelik algısı, örgütün formal veya informal, diktatör veya demokratik, yardımsever veya bireysel olup olmama durumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Liderlik Tipi: Astlarına güven duyan, astların örgütsel anlamda verilen kararlara katılımını sağlayan liderler; önemli kararların alınmasında baskın rol üstlenen ve sıkı kontrol sağlamaya çalışan liderler örgütsel ortamda daha farklı bir iklim yaratılmasında önemli düzeyde rol üstlenmektedir.
- Ekonomik Koşullar: Ekonominin gelişmesi ve örgütün daha başarılı bir hale gelmesi, yöneticileri cesaretlendirmekle birlikte, yöneticileri daha riskli girişimlerde bulunmaya istekli hale getirmektedir. Ekonominin kötü olduğu ve düşük seviyede seyrettiği dönemlerde yöneticiler; bütçelendirmede daha tutucu olmakla birlikte, daha muhafazakâr kararlar alma gerekliliği hissetmektedir. Ekonominin kötü olduğu ve gerilediği dönemlerde yeni girişimlerde bulunulmaktan kaçınılır ve yaratıcı fikirlere önem verilmez.
- Örgütün Yapısı: Örgütsel yapı genellikle resmileştirme, merkezileşme ve birleşme (bütünleşme) olmak üzere üç öğeye ayrılmaktadır. Resmileştirme; örgüt içindeki işlerin standartlaşma derecesini ve işğören davranışlarının kurallar ve prosedürler tarafından yönlendirilme derecesini ifade etmektedir. Resmileşme (standardizasyon) işğörenlerin alternatif davranışlarda bulunma olasılığını ortadan kaldırmaktadır. Görevler örgüt tarafından önceden programlanmaktadır. Merkezileşme, hiyerarşik ilişkinin karar verme yetkisini ifade etmektedir. Merkezileşme, işğörenler arasında iletişimi, bağlılığı, projelere veya görevlere katılım arzusunu azaltan katılımcı

olmayan bir örgütsel ortama neden olmaktadır. Bütünleşme (birleşme) ise, bir örgütün çeşitli alt bölümlerinin ne düzeyde birbiriyle ilişkili olarak çalıştığını ifade etmektedir. Bütünleştirici çalışma yapısı, işgörenlerin meslektaşlarından öğrenme fırsatı sunmaktadır. İşgörenler birlikte çalışarak, bilgilerini paylaşarak, birbirlerini kollayarak, ilgili uzmanlık ve bilgi alışverişinde bulunmak için iletişim ve koordinasyon kanalları oluşturabilirler (Chen ve Huang, 2007: 106-107). Örgüt yapısının birkaç özelliği, örgüt iklimini etkilemektedir. Örneğin; ilişkilerin sabit raporlama sistemi ile gerçekleştiği, katı kuralların ve prosedürlerin hâkim olduğu, katı ve dışı kapalı olan bir örgüt, işgörenler tarafından yeterli olarak algılanan bürokratik bir örgüt iklimi oluşturmaya çalışmaktadır (Karcıoğlu, 2001: 275).

- İşgörenlerin Özellikleri: Örgüt üyesi olan işgörenlerin kişilik özellikleri, örgüt iklimini etkilemektedir. Örneğin; daha olgun veya daha düşük seviyede eğitime sahip ve istekli işgörenlerin bulunduğu bir örgüt farklı bir iklime sahip olacaktır. İşgörenleri işletmenin sosyal faaliyetlerine katılım sağlayan örgütlerde örgüt iklimi daha dostanedir.
- Sendikalaşma: Örgütün herhangi bir sendikaya dahil olması ve olmaması örgüt üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşgörenlerin bir sendikaya dahil olması ve sendika için oy kullanması, bir işçi anlaşması imzalanmasına katılım sağlaması, işgörenler ile yöneticiler arasındaki ilişkileri daha resmi hale getirmektedir.
- Örgütün Büyüklüğü: Büyük örgütler küçük örgütlerle karşılaştırıldığında daha katı, bürokratik ve kuralcı özellikler taşımaktadır. Küçük bir örgütte yaratıcı, yenilikçi ve birleştirici bir iklim yaratmak büyük örgütlerle karşılaştırıldığında daha kolaydır. Bu kapsamda yenilikler ve yaratıcı fikirler küçük örgütlerde ortaya çıkabilir (Karcıoğlu, 2001: 276).
- İşin Yapısı: İşin çeşitleri ve faaliyet türleri örgüt ikliminde etkilidir. Örneğin; kırsal bir bölgede gıda üretimi yapan bir işletme ile büyük şehirlerde bankacılık ve finans yatırımı yapan şirketler farklı iklime sahiptir. Örgütte ortamdaki zaman baskısı ve cezalar da işletme ikliminin farklılaşmasında rol oynamaktadır (Karcıoğlu, 2001: 276).

Örgüt ikliminin örgütsel düzeyde öncülleri farklı araştırmalar tarafından incelenmiştir. Salvaggio vd. (2007) hizmet literatüründe yaptığı araştırmada, hizmet kalitesi yönelimi ile hizmet iklimi arasında pozitif yönde ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Collins ve Smith (2006) insan kaynakları uygulamalarına bağlılığın örgütün sosyal iklimi ile olumlu

bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Neubaum, Mitchell ve Schminke (2004) işletme yeniliğinin ve girişimci yönelimli firmaların etik iklimi üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarında; işletme yeniliği ve işletme büyüklüğünün her birinin, çeşitli etik iklim boyutları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Schminke vd. (2005) işletme yaşının, etik iklimin ortaya çıkmasında etkili olduğunu belirlemiştir. DeJoy, Schaffer, Wilson, Vandenberg ve Butts (2004), güvenlik ikliminin öncülü olabilecek örgütsel faktörleri belirlemeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre, güvenlik politikaları ve programlarının güvenlik iklimi ile pozitif yönde ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Kuenzi ve Schminke, 2009: 695-696).

2.7.7. Örgüt İkliminin Sonuçları

Örgüt iklimi, çeşitli örgütsel faktörler tarafından şekillenmekle birlikte; iklim hem birey hem de grup performansını etkilemektedir. Litwin ve Stringer (1968) çeşitli araştırma ortamlarında farklı örgütsel iklime sahip örgütlerin hem birey hem de grup performansını nasıl etkilediğini yaptıkları ampirik çalışma ile test etmişlerdir. Schneider, Brief ve Guzzo (1996), örgüt ikliminin örgütsel değişim çabalarını doğrudan etkilediğine yönelik Litwin ve Stringer'in çalışmalarına benzer sonuçlar elde etmişlerdir (Furnham ve Goodstein, 1997: 164). Örgüt iklimi, bir işletme içindeki bireysel ve örgütsel davranışlar üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Rahimic, 2013: 130). Örgüt iklimi, işgörenlerin işle ilgili tutumlarını etkileyen bir algıdır. İklim araştırmaları, bireylerin çalışma ortamındaki davranışsal sonuçlarına cevap verilmesine yardımcı olan bir konudur. Yapılan çalışmalara göre örgüt iklimi, otel çalışanlarının işten ayrılmaya yönelik eğilimlerinin önemli bir yordayıcısı olabilir (Datta, 2020: 1309). Malezya'da bir telekomünikasyon şirketinde yapılan çalışmada örgüt ikliminin boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte yapılan çalışmalarda örgüt ikliminin işgörenin motivasyonu ve örgütsel bağlılığını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (İmron vd. 2020: 302). İklim bir örgütün örgütsel ve psikolojik süreçlerini, problem çözme, öğrenme, motivasyon, verimlilik ve üretkenliğini etkilemekle birlikte; yenilik ve iş tamini olgularını da önemli düzeyde etkilemektedir (Rahimic, 2013: 131). Örgüt iklimi, işgörenler arasındaki ilişkiler, işgörenin örgütsel ortama yönelik aidiyet duygusu ve işgören performansı gibi işgörenlerin tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Obeng vd. 2020: 224). Literatürde yapılan çalışmalarda örgüt iklimi ile tatmin, bağlılık, işten ayrılma niyeti, işgören tutumları, devamsızlık, örgütsel

vatandaşlık davranışı arasında ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Kuenzi ve Schminke, 2009: 693).

Örgüt ikliminin üretkenliği, verimliliği ve işgören tatminini artırdığını ortaya koyan çeşitli ampirik çalışmalar bulunmaktadır (Rahimic, 2013: 131). Fleishman (1953) örgüt iklimi ile işgören davranış ve tutumları arasındaki ilişkilere değinmiştir. Schnake (1983) yaptığı çalışmada örgüt iklimi ile iş tatmini arasında, DeCotiis ve Summers (1987)'in çalışmalarına göre örgüt iklimi ile bağlılık arasında, Cummings ve DeCotiis (1973) çalışmalarında örgüt iklimi ile psikolojik iyi oluş arasında ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Steel, Shane ve Kennedy, (1990) yaptıkları çalışmada örgüt iklimi ile devamsızlık arasında, Cullbertson ve Rodgers (1997)'in çalışmalarında örgüt iklimi ile psikososyal riskler arasında, Vartia (2008) çalışmasında örgüt iklimi ile işyerinde şiddet arasında ilişkiler bulunmuştur (Peña-Suárez vd. 2013: 137). Rekha Nair (2006) yaptığı çalışmada, örgüt ikliminin işgörenlerin iş tatmini, yaratıcılığı, motivasyonu ve bağlılığı üzerinde önemli derecede etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgüt ikliminin önemini kavrayan IBM şirketi, örgütsel çevre ile ilgili çeşitli düzenlemelerde bulunmuş ve en iyi uygulamaları belirlemiştir. Bu uygulamalar işletmenin zirvede kalmasına yardımcı olmuştur. Örgüt ikliminin işletme performansı üzerindeki etkisinde işgörenin tatmininin aracılık rolü bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda örgüt iklimi, işgörenin iş süreçlerine katılımını, devamsızlık seviyesini ve işe bağlılık davranışlarını etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. İşletmede olumlu bir iklime sahip olma, işgörenin üretkenliğini teşvik etmekle birlikte, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Permarupan vd. 2013: 64). Giri ve Kumar (2007) örgüt ikliminin iş tatmini ve üretkenlik üzerinde önemli etkisi olduğu tespit etmiştir. Bu nedenle örgüt iklimi, örgütsel ortam üzerinde önemli etkileri olabilecek faktörleri azaltabilen ve artırabilen düzenleyici bir unsurdur. Örgüt iklimi; örgütsel süreçler, problem çözme, karar verme, iletişim sağlama ve koordinasyon unsurlarını içermektedir (Sokol vd., 2015: 280).

2.7.8. Prososyal Kural İhlali Davranışı ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiler

İklim “bireysel ve örgütsel etkileşimi yansıtan geniş bir örgütsel ve algısal değişkenler dizisidir”. Peterson (2002)'a göre iklimin bireyin tutum ve davranışlarını etkimesi nedeniyle, işgörenlerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan faktördür. Örgüt iklimi işgörenleri ve çalışma ortamını ilişkilendiren işlevsel bir bağlantı ve çalışma ortamı hakkında işgörenlerin ortak algılarını yansıtmaktadır. Örgüt iklimi işgörenlerin

olumlu veya olumsuz davranmasını etkileyebilecek; ödül sistemi, destek, samimi çalışma ortamı, yapı, özerklik, risk ve çatışma boyutlarına ilişkin algıları içermektedir. Örgüt ikliminin sosyal ve duygusal olarak daha destekleyici algılanması durumunda sapkınlık faaliyetlerinin düşük olabileceği düşünülmektedir. Örgüt iklimin işgörenin refahını göz ardı etmesi öncelikli olarak örgütsel hedefe ulaşmaya odaklanması durumunda; işgörenler olumsuz davranışlara yatkınlık gösterebilmektedir (Narayanan ve Murphy, 2017: 226).

Mevcut bağlam içerisinde dikkate değer bir durum olarak işyerinde prososyal davranışın, işgörenin iş birimi veya örgütü içerisinde adalet iklimiyle olumlu yönde ilişkili olduğu, Colquitt vd. (2002); Mossholder, Bennett, & Martin, (1998); Naumann & Bennett, (2000); Roberson, (2006) yapılan son çalışmalarla tespit edilmiştir. Adalet iklimi, işgörenin ekibi, birimi veya organizasyonu içindeki insanlara ne kadar adil davranıldığına ilişkin bir bilgi olarak tanımlanmaktadır. Yapılan çalışma modeliyle uyumlu olarak sonuçlar, işgörenlerin başkalarına adil, saygılı ve onurlu davranıldığını ne kadar çok algıladıkları, prososyal davranış sergilemeye o derece eğilimli olacakları öne sürülmüştür (Dreu ve Nauta, 2009: 919). Biçimsel bakımdan işgörenin kural ihlali kararı iyi niyetli bir yaklaşım olmasına rağmen; doğru veya yanlış alternatifler arasında bir karar vermeyi gerektirmektedir. Prososyal kural ihlali davranışında karar vericinin kurumsal politikayı ihlal etme ya da etmeme kararı; işletmenin itibarına katkıda bulunabilecek veya işletmeyi itibarsızlaştırabilecek konumda olan hoşnutsuz bir müşteriye ücretsiz yemek sunumu gibi bir durumda kurallardan ödünler verilmesinin, işletmenin sahip olduğu etik iklimine göre şekillenecek bir durum olduğu düşünülebilir (Vardaman vd. 2014: 109). İşgörenlerin prososyal kural ihlali davranışı sergilemesine neden olabilecek durumsal faktörler arasında; meslektaşların benzer durumlarda kuralları ihlal etmesi, dönüşümcü liderliğin var olması ve etik iklimine sahip olma sıralanabilmektedir (Shum vd. 2019: 101). Peterson (2002) etik iklimi, etik açıdan doğru davranışın ne olduğu ve işletmede etik sorunların nasıl ele alınması gerektiğine ilişkin paylaşılan algılar olarak tanımlamıştır. Etik iklim literatüründen elde edilen sonuçlar, etik iklimin işgörenlerin etik davranışlarını ve karar verme süreçlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Etik iklim üretkenlik karşıtı davranışlar, mal ve mülke karşı yıkıcı eylemler, saldırganlık ve zorbalık gibi sapkın davranışlarla ilişkilendirilmiştir (Vardaman vd. 2014: 112).

Kural iklimine sahip işletmelerde resmi olarak düzenlenmiş politika ve prosedürlerin takip edilmesi önem taşımaktadır. Kural ikliminin hâkim olduğu ortamda yerel kurallara ve

davranışlara bağlılık işletmedeki genel normdur. Kural ikliminin zorbalık içeren, sapkın davranışları engellemede etkisi olmakla birlikte; iyi niyetli olarak kuralların ihlal edilmesini engelleyebilmektedir. Kural ikliminin var olduğu işletmelerde çalışan işgörenler kuralların ihlal edilmesi aşamasında, işletme için fayda sağlaması beklenen durumların varlığında bile; var olan kuralları ihlal etme konusunda isteksiz davranacakları öne sürülmüştür. Bu ortamda doğru ve yanlış işletme kuralları tarafından tanımlanmaktadır. Kurallardan kaynaklanan normatif baskılar, iyi niyetli temele dayanmasına rağmen örgütsel kuralları ihlal etmeyi imkansız hale getirmektedir (Vardaman vd. 2014: 114). Victor ve Cullen (1988) etik iklimi “etik içeriğe sahip tipik örgütsel uygulamalar ve prosedürlere ilişkin hakim olan algılar” olarak tanımlamaktadır. Etik iklim, örgütte var olan etik kriterlere ve kontrol odağına dayalı olarak örgütsel ortamda etik davranışı neyin oluşturduğuna yönelik bir algı oluşturmaktadır. Bireyin prososyal davranışlarda bulunma eğilimi kısmen örgütün etik iklimiyle oluşturulmuş sosyal olarak kabul edilen davranışlar tarafından belirlenebilir (Baskin, 2016: 74-75).

Yüksek düzeyde psikolojik güvenlik ile karakterize edilen bir örgüt ikliminde çalışan işgörenler; bilgi paylaşma, deneyim kazanma, yardım talebinde bulunma ve başarısızlıkları sonucunda değerlendirmede bulunarak öğrenme sürecine kolaylıkla katılabilmektedir. Psikolojik güvenlik ikliminin olduğu çalışma ortamında başarısızlığa yönelik korkunun hâkim olduğu yeniliklerin önündeki engeller kalkmakla birlikte; işin kalitesi ve işgörenler arasındaki bilgi alışverişi de artmaktadır (Andersson vd. 2020: 3). Triandis vd. (1985)’e göre; destekleyici, ödüllendirici, samimi, yapılandırılmış ve daha az riskin söz konusu olduğu bir örgütsel iklim ortamında işgörenler yıkıcı sapma davranışında bulunmak yerine, yapıcı sapma davranışında bulunabilmektedir (Narayanan ve Murphy, 2017: 228).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ/MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma çerçevesinde alan yazındaki ilgili çalışmalardan belge toplama, verileri sınıflandırma, kavramsal ve mantıksal çözümler yapma, karşılaştırma, anlama, açıklama, yorumlama ve değişkenleri kuramlar çerçevesinde değerlendirme ve betimleme, betimlenen verileri çözümler ve yorumlama, araştırmanın sonunda sorun-çözüm odaklı önerilerde bulunulmasıyla araştırma süreci tamamlanmıştır.

Çalışmada araştırma yöntemi olarak karma yöntem kullanılmıştır. Chava Frankfort-Nachmias ve David Nachmias (1996), araştırmacıların "hipotezleri test etmek ve ölçmek için iki veya daha fazla veri toplama yöntemini kullanması sonucunda belirli yöntemlerin, belirli bilgi yapılarına özgüllük derecesini en aza indirebileceklerini" öne sürmektedirler (Berg, 2001: 5-6). Karma yöntem araştırması yapmak, tek bir çalışmada veya aynı temel olguyu araştırılırken nitel ve nicel verilerin birlikte toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanmasıdır. Johnson ve Onwuegbuzie (2004)'e göre karma yöntemin sorgulama mantığını "aynı araştırmada nitel yöntem (tümevarım veya teorilerin keşfedilmesini) ve nicel yöntem (teorilerin ve hipotezlerin test edilmesi) kullanılarak güvenilir ve en iyi araştırma sonuçlarının ortaya konulması" olarak tanımlamıştır. Collins, Onwuegbuzie ve Sutton (2006) tarafından karma yöntem araştırması 13 adımda kavramsallaştırılmıştır (Onwuegbuzie ve Leech, 2006: 474-475):

1. çalışmanın amacını belirlemek
2. araştırma hedeflerini formüle etmek,
3. araştırma mantığını belirlemek,
4. araştırma amacının belirlenmesi,
5. araştırma sorusunun / sorularının belirlenmesi,
6. örnekleme yönteminin seçilmesi
7. karma yöntem araştırma tasarımının seçilmesi,
8. verilerin toplanması,
9. verilerin analiz edilmesi,
10. verilerin doğrulanması,
11. verilerin yorumlanması,

12. araştırma raporunun yazılması ve
13. araştırma sorularını yeniden formüle edilmesidir.

Creswel (2003, 2014) karma yöntem araştırmacılarının seçebilecekleri altı temel tasarım üzerinde durmuştur. Bunlar sırasıyla; sıralı açıklayıcı tasarım, sıralı araştırıcı tasarım, sıralı dönüşümsel tasarım, eşzamanlı (üçgenleme) tasarım, eşzamanlı i ie geçmiş tasarım, eş zamanlı dönüşümsel tasarımdır. Tez kapsamında Creswel'in sıralı araştırıcı tasarımı kullanılmıştır. Sıralı araştırıcı tasarım, araştırma değişkenlerinin belirsizlik içermesi durumunda var olabilecek ilişkileri ortaya koymaya, bir teoriyi test etmeye yardımcı olan nitel analiz kullanılarak yeni bir test ya da lme aracı geliştirmeye ve nitel araştırmaları farklı özellikleri olan bir gruba genelleştirmeye yardımcı olmaktadır. Bu tasarımda ilk olarak nitel çalışma yapılmaktadır. Nicel veri yöntemi nitel verileri çoğaltmak amacıyla kullanılmaktadır. Nitel ve nicel verilerin analizi verilerin yorumlanması ve tartışma bölümünde birleştirilmektedir. Bununla birlikte sıralı araştırıcı tasarım, araştırma değişkenleri belirsizlik içerdiğinde var olan ilişkileri belirlemek, bir teoriyi test etmek ve çalışma çerçevesinde yapılan nitel analize dayalı olarak lme aracı geliştirmek için kullanılmaktadır (Sığrı, 2018: 99).

Ölçek geliştirme çalışmasının ilk aşamasında madde havuzu oluşturma bulunmaktadır. Madde havuzu oluşturulmasında nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi çerçevesinde veriler yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilecek ve görüşme sırasında katılımcıların sorulara yönelik cevapları bire bir not tutulacaktır. Görüşme formu ilgili literatürdeki kaynaklar derinlemesine incelenerek oluşturulmuştur. Görüşme formunun geçerliliğinin sağlanması için iki uzman görüşünden, literatürdeki geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerinden yararlanılmıştır. Görüşme formu ile elde edilen verilerin değerlendirilmesinde MAXQDA programından ve içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. Bununla birlikte ölçek geliştirme ve değerlendirmesinde; ölçek maddelerinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında SPSS 22 ve SMART v3 2.7 programlarından yararlanılmıştır. Geliştirilmiş olan ölçeğin test tekrar ve paralel-form güvenilirliğinin sağlanması amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniğinden yararlanılmıştır. Geliştirilen prososyal kural ihlali davranışı leğinin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin hesaplanması, keşfedici faktör analizi ile faktör dağılımının belirlenmesi ve keşfedilen faktör yapısının doğrulanması amacıyla sırasıyla SPSS 22, LISREL 8.80 ve SMART v3 2.7 programları kullanılarak analizler yapılmıştır. Bununla birlikte, ölçeğin test tekrar ve paralel form güvenilirliğinin sağlanması amacıyla SPSS 22 ve

SMART v3 2.7 programlarından yararlanılmıştır. Ölçek geliştirme çalışmasının ardından araştırma modeli çerçevesinde diğer değişkenler de araştırmaya dahil edilerek bağımsız değişkenler olan (risk alma eğilimi, proaktif kişilik, prososyal motivasyon, işin özellikleri ve örgüt ikliminin) bağımlı değişken üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırma çerçevesinde tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizleri, açıklayıcı faktör analizi ve korelasyon analizi SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli ile araştırma modeli ve hipotezlerin test edilmesi aşamalarında ise SMART v3 2.7 programından yararlanılmıştır.

Araştırmada ulusal literatüre katkı sağlamak ve literatürdeki boşlukları doldurmak amacıyla ölçek geliştirilmesi planlanmıştır. Ölçek geliştirme aşamaları; DeVellis (2003); Cabrera-Nguyen (2010); Boateng et al. (2018); Carpenter (2018) çalışmaları göz önünde bulundurularak; madde havuzu oluşturma, ölçek geliştirme ve ölçek değerlendirme olarak üç aşamadan oluşmaktadır. Araştırmanın aşamalarında tümevarım yaklaşımından hareketle nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Prososyal kural ihlali davranışı ölçeğinin geliştirilmesinin ardından, prososyal kural ihlali davranışının öncüllerini belirlemek üzere araştırmamız kapsamında değerlendirilen diğer değişkenler (risk alma eğilimi, proaktif kişilik, prososyal motivasyon, işin özellikleri ve örgüt iklimi) araştırma modeline dahil edilerek değişkenler arası ilişki ve etkiler tespit edilmiştir.

3.2. Ölçek Geliştirme Çalışması ve Ölçek Geliştirme Adımları

Ölçekler, gizli yapıların bir yansımasıdır. Ölçekler tipik olarak tek bir değişken veya öğede gözlemlenemeyen bir davranışı, duyguyu veya eylemi ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır (Boateng vd., 2018: 1). Ölçekler doğrudan gözlemlenemeyen gizli kavramları ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Carpenter, 2018: 26). Birçok alanda gizli kavramları, davranışları, tutumları ve varsayımları ölçmek amacıyla ölçekler geliştirilmiştir. Ölçek geliştirme, çeşitli aşamaların tamamlanması ile gerçekleştirilecek bir süreçtir. Farklı araştırmacılar tarafından ölçek geliştirme aşamaları sıralanmıştır. Aşağıda Carpenter (2018), DeVellis (2016) ve Boateng vd.(2018) ölçek geliştirme adımları sıralanmıştır.

Carpenter'ın 10 adımda ölçek geliştirme ve raporlaması: Carpenter 2018 yılında ölçek geliştirme ve raporlamayı 10 adımda sıralamıştır. Bu sıralamaya göre (Carpenter, 2018: 26):

1. Teorik kavramın araştırılması

- a. Uygun kavramsal ifadelerin seçimi
- b. Kavramsal tanımların seçimi
- c. Potansiyel boyutların ve öğelerin tanımlanması
- d. Boyutlar ve öğeler oluşturmak için nitel araştırmanın yapılması

i. Madde ifadelerini, madde geçerliliğini, anket tasarımını ve model yapısını değerlendirmek için uzman geri bildirimini, ön testler, bilişsel görüşmeler veya pilot testlerin kullanılması.

2. Örneklem prosedürünün belirlenmesi

3. Veri kalitesini incelenmesi

4. Verilerin faktörlerinin doğrulanması

- a. Bartlett'in Küresellik Testi ($\leq .05$)
- b. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi ($\geq .60$)
- c. Korelasyon matrisinin incelenmesi ($\geq .30$)

5. Ortak faktör analizi yapılması

6. Faktör çıkarma yönteminin seçimi

- a. Temel faktör analizi

7. Faktör sayısının belirlenmesi

8. Faktör döndürme

9. Öğelerin olası kriterlere göre değerlendirilmesi

- a. Teorik yakınsama
- b. Zayıf faktör yükleri ($\geq .32$)
- c. Öğeler arası korelasyonlar
- d. En az üç ifadeli faktörler

10. Mevcut sonuçlar

a. Ölçek ve faktörlerin literatüre uygun olarak isimlendirilmesi, kavramsal tanımlamalarda bulunulması, örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, faktörlerin belirlenmesi, Bartlett'in küresellik testi, Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterlilik testi yapılması, keşfedici faktör analizi ile faktör yüklerinin belirlenmesi, faktör döndürmeden yararlanılması, her bir değişken için ortak noktalar, tanımlayıcı istatistikler, faktör güvenilirlikleri ve her bir faktör tarafından açıklanan varyans yüzdesinin tespit edilmesi önem taşımaktadır.

DeVellis (2016) göre, ölçek geliştirmenin temel esasları: DeVellis 2016 yılında ölçek geliştirme teorisi ve uygulamaları üzerinde durmuştur. DeVellis (2016) ölçek geliştirme sürecinin 8 adımda özetlenmiştir. DeVellis (2016) ölçek geliştirme süreci aşağıda verilmiştir (DeVellis, 2016):

1. Adım: Neyin ölçülmek istendiğinin açıkça belirlenmesi

- Teorik temelin açıkça ortaya konulması
- Özgünlüğün sağlanması
- Ölçeğe nelerin dahil edileceği konusunda net olunması

2. Adım: Madde havuzu oluşturulması

- Ölçeğin amacını yansıtan maddelerin seçimi
- Artıklık (Madde sayısındaki fazlalık)
- Madde sayısı (nihai ölçekten üç veya dört kat büyük bir madde havuzu oluşturulması)
- Olumlu ve olumsuz olarak ifade edilen maddelerin oluşturulması

3. Adım: Ölçüm formatının belirlenmesi

- Thurstone ölçekleme
- Guttman ölçeklendirme
- Eşit ağırlıklı maddeler ile ölçek
- Belirli yanıt biçimleri türleri:
 - Likert ölçek
 - Anlamsal diferansiyel
 - Görsel analog

4. Adım: Başlangıç madde havuzunun uzman incelemesi

5. Adım: Madde geçerliliğinin sağlanması

6. Adım: Maddeleri uygulanması için örnekleme gidilmesi

7. Adım: Maddeleri değerlendirme

➤ Maddelerin ilk incelemesinin yapılması

- Madde-ölçek korelasyonları
- Madde varyansları
- Madde ortalamaları
- Boyutluluk
- Güvenilirlik

8. Adım: Ölçek uzunluğunun uygun hale getirilmesi

Boateng vd. (2018) ölçek geliştirmenin aşamaları: Boateng vd., 2018 yılında ölçek geliştirmeyi temel olarak üç aşamada ele almışlardır. Bunlar; madde geliştirme, ölçek geliştirme ve ölçek değerlendirmedir. Boateng vd. (2018) ölçek geliştirme ve doğrulamanın üç aşaması ve dokuz adımı aşağıda sıralanmıştır. Bu sıralamaya göre (Boateng vd., 2018: 2-5):

1. Aşama Madde Geliştirme:

1. Adım: Araştırmanın etki alanının tanımlanması ve maddelerin oluşturulması (hangi öğelerin seçileceğini belirleme)

➤ Bilgi alanını tanımla: Araştırma alanının sınırlarının belirlenmesi.

1.1. Araştırma alanının ve amacının belirlenmesi.

1.2. Literatürde araştırılan durum, tutum veya davranış ölçen mevcut bir ölçek olup olmadığının belirlenmesi.

1.3. Araştırma alanının tanımlanması ve kavramsal tanımlamanın yapılması.

1.4. Araştırma alanının boyutları varsa, boyutlarının önceden belirtilmesi.

1.5. Her boyutun tanımlanması.

➤ Madde oluşturma: Belirlenen araştırma alanına uygun soruların oluşturulması.

1.6. Tümdengelim yöntemleri; literatür taramasının yapılması ve mevcut ölçeklerin değerlendirilmesi.

1.7. Tümevarımsal yöntemler; odak grup görüşlerini içeren keşifsel araştırma metodolojilerinin kullanılması.

2. Adım İçerik Geçerliliği: Maddelerin araştırmanın ilgi alanını yeterli bir şekilde ölçüp ölçmediğinin değerlendirilmesi.

➤ Uzmanlar tarafından değerlendirme: Araştırma alanına dahil edilecek olan ifadelerden her birinin içerik uygunluğu, temsil edilebilirlik ve teknik nitelikler açısından değerlendirilmesi.

2.1. İçerik geçerlilik oranı, içerik geçerlilik katsayısı veya Cohen katsayısı alfa dahil olmak üzere resmi olarak belirlenmiş istatistiksel prosedürler kullanarak maddelerin 5-7 kişiden oluşan uzman grup değerlendirmesine sunulması ve uzman değerlendirmesinin analiz edilmesi.

➤ Hedef örnekleme göre değerlendirme: Etki alanının oluşturan her bir ifadenin, hedef örnekleme gerçek deneyimin temsil edilebilirliği çerçevesinde değerlendirilmesi.

2.2. Görünüm geçerliliğinin sağlanması.

2. Aşama Ölçek Geliştirme:

3. Adım Ön-test Soruları: Soruların ve cevapların anlamlı olduğundan emin olunması.

➤ Bilişsel görüşmeler: Soruların ilgili alanı ne ölçüde yansıttığının ve cevapların geçerli ölçümler üretme durumunun değerlendirilmesi.

3.1. 2-3 turda katılımcıların görüşleri alınarak, 5-15 kişiye taslak sorular yöneltilerek sorulara yanıt veren katılımcıların yanıt verme sırasında gerçekleştirdiği düşünsel süreci sözlü olarak ifade etmelerinin sağlanması.

4. Adım Anket Yöntemi ve Örneklem Büyüklüğü: Doğru kişilerden yeterli verinin toplanması.

➤ Anket yönetimi: Minimum ölçüm hatası ile veri toplamak.

4.1. Gerekli ölçüm için gerekli araç kullanarak hedef örneklem aralığını yansıtan bir örneklem üzerinde potansiyel ölçek ifadelerinin yanıtlanması.

➤ Örneklem büyüklüğünün oluşturulması (belirlenmesi): Ölçek geliştirme için yeterli verinin bulunduğunu garantilemek.

4.2. Tavsiye edilen örneklem büyüklüğü her bir anket ifadesi başına 10 katılımcı ve/veya 200-300 katılımcı.

➤ Kullanılacak veri türünün belirlenmesi: Ölçek geliştirme ve geçerlilik için verinin kullanıma uygun olduğunu garanti altına alınması.

4.3. Açıklayıcı faktör analizi için kesitsel verinin kullanılması.

4.4. Boyutlandırma testi için en az 3 ay sonra veya bağımsız bir örneklemede verilerin toplanması.

5. Adım Madde Azaltma: Ölçeğin tutarlı olduğundan emin olunması.

➤ Madde zorluk indeksi: Madde başına verilen doğru cevapların oranının belirlenmesi (CTT).

➤ Ölçek ifadesini değerlendiren katılımcının belirli bir maddeyi doğru yanıtlama olasılığının belirlenmesi (IRT).

5.1. Madde başına verilen doğru cevapları belirlemek için oran hesaplanabilir ve katılımcının maddeyi doğru yanıtlama olasılığını belirlemek için istatistiksel paketler kullanılarak tahmin edilen madde güçlük parametresi hesaplaması yapılabilir.

➤ Madde ayırım testi: Bir maddenin veya test sorularının bütün bir özelliği ne ölçüde ölçtüğünün belirlenmesi (CTT).

5.2. İstatistiksel paketleri kullanarak ikili korelasyonların veya madde ayırım parametresinin tahmin edilmesi.

➤ Maddeler arası ve madde toplam korelasyonları: Ölçek maddeleri arasındaki korelasyonların yanı sıra her bir madde ile ölçek maddelerinin toplam puanı arasındaki korelasyonların belirlenmesi.

5.3. İstatistiksel paketleri kullanarak maddeler arası, madde toplam ve düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarının tahmin edilmesi.

➤ Çeldirici etkinlik analizi: Yanlış seçeneklerin dağılımını ve çeldirici ifadelerin maddelerin niteliğine nasıl etkilediğinin belirlenmesi.

5.4. İstatistiksel paketler kullanarak çeldirici analizin tahmin edilmesi.

➤ Eksik vakaları/durumları silmek: Ölçek geliştirme için eksiksiz vakaların/durumların kullanılabilirliğinin sağlanması.

5.5. Kalıcı olarak eksik olan birçok durumu sahip soru ifadelerinin silinmesi veya verilerin tahmini için birden fazla atama veya tam bilgi için maksimum olasılığın kullanılması.

6. Adım Faktörlerin Çıkarılması: Gözlemlenen verilere uygun olan gizli yapıların sayısının keşfedilmesi.

➤ Faktör analizi: Bir dizi öğeye uyan en uygun faktör veya etki alanı sayısının belirlenmesi.

6.1. Yamaç birikinti grafiği, açıklayıcı faktör analizi, paralel analiz, minimum ortalama kısmi prosedürü ve/veya Hull yönteminin kullanılması.

3. Aşama Ölçek Değerlendirme:

7. Adım Boyutluluk Testleri: Gizli yapıların tahmin edildiği gibi olup olmadığının test edilmesi.

➤ Boyutsallığın test edilmesi: Ölçek maddelerinin gizli yapısı ve maddeler arası ilişkilerin test edilmesi, varsayımsal yapının maddelere uygun olup olmadığının doğrulanması.

7.1. Tahmini bağımsız küme modeli, doğrulayıcı faktör analizinin yapılması.

7.2. Boyutluluğun türüyle ilgili belirsizliği ortadan kaldırmak için iki faktörlü modellerin tahmin edilmesi; maddelerin tek boyutluluk, iki boyutluluk veya çok boyutluluk testlerine tabi tutulması.

7.3. Varsayımlanan faktör ve boyutun gruplar veya çoklu örnekler arasında uyumlu olup olmadığını belirlemek için ölçüm değişmezliğinin tahmin edilmesi.

➤ Maddelerin ölçek puanı: Ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliğini içeren madde analizi için ölçek puanlarının oluşturulması.

7.4. Standart madde puanları ve ham madde puanlarının toplanmasını veya ham madde puanlarının ortalamasını hesaplamayı içeren ağırlıksız bir yaklaşım kullanılarak ölçek puanlarının hesaplanması.

7.5. Doğrulayıcı faktör analizi veya yapısal eşitlik modelleri aracılığıyla faktör puanlarının hesaplanması.

8. Adım Güvenilirlik Testleri: Ölçek kullanılarak tekrar analiz yapıldığında yanıtların tutarlı olup olmadığının belirlenmesi.

- Güvenilirlik istatistiklerinin hesaplanması: Ölçeğin iç tutarlılığını değerlendirmek için, maddelerin toplam puanlarına göre ölçekteki madde kümesinin birlikte değişme derecesinin belirlenmesi.

8.1. Cronbach's Alpha değerini kullanarak tahminde bulunulması.

8.2. Ölçek güvenilirliğini değerlendirmek için Raykov's rho, Ordinal Alpha ve Revelle's Beta gibi diğer testler de kullanılabilir.

- Test tekrar güvenilirliği: Katılımcının performansının tekrarlanabilir olma derecesini değerlendirmek için kullanılmaktadır (araştırma sonuç puanlarının zaman içinde ne kadar tutarlı olduğunun belirlenmesi)

8.3. Belirli bir zaman aralığında (2-3 ay) ölçek maddeleri arasındaki ilişkinin gücünün tahmin edilmesi.

9. Adım Geçerlilik Testleri: Ölçmeyi amaçladığımız gizli boyutun ölçülmesi.

- Kriter geçerliliği/ Öngörü geçerliliği: Ölçek puanların gelecekteki sonuçları tahmin edip edemeyeceğinin belirlenmesi.

9.1. İki değişkenli ve çok değişkenli regresyon kullanımı, daha güçlü ve anlamlı ilişkiler veya nedensel etkilerle daha fazla öngörü geçerliliğinin sağlanması.

- Eş zamanlı geçerlilik: Uygulama zamanına yakın yapılan ölçek ölçümleri ile ölçek puanlarının ne ölçüde güçlü bir ilişkiye sahip olduğunun belirlenmesi.

9.2. Ölçek puanları ile ölçek ölçümünün "altın standardı" arasındaki ilişkinin tahmin edilmesi, pearson moment çarpım korelasyonunda daha güçlü anlamlı ilişki eş zamanlı geçerlilik için önerilmektedir.

- Yapı geçerliliği/ Yakınsak geçerlilik: Farklı şekillerde ölçülen aynı kavramın benzer sonuçlar verip vermediğinin incelenmesi.

9.3. Çok özellikli çok yöntemli matris, gizli değişken modelleme veya pearson moment çarpım katsayısı kullanılarak ölçek puanları ve benzer yapılar arasındaki ilişkinin tahmin edilmesi; yüksek korelasyon katsayıları yakınsak geçerliliği desteklemektedir.

- Ayrıştırıcı geçerlilik: Ölçülen kavramın başka bir kavramdan farklı olup olmadığının incelenmesi.

9.4. Çok özellikli çok yöntemli matris, gizli değişken modelleme veya pearson moment çarpım katsayısı kullanılarak ölçek puanları ve farklı yapılar arasındaki ilişkinin tahmin edilmesi; düşük korelasyon katsayıları ayırt edici geçerliliği desteklemektedir.

9.5. Teorik ve ampirik bilgilere dayalı olarak bilinen ikili değişkenlerin seçimi ve ölçek puanlarının bilinen gruplara dağılımının belirlenmesi (iki grup ise t testi, birden fazla grup ise ANOVA'nın kullanımı).

➤ Korelasyon analizi: Mevcut ölçümler veya değişkenlerle yeni geliştirilen ölçek puanları arasındaki ilişkinin belirlenmesi.

9.6. Ölçek puanlarını ve mevcut ölçümleri ilişkilendiren doğrusal regresyon, korelasyon katsayılarının analiz edilmesi ve puanlar arasındaki farkın standart sapma analizi yardımıyla test edilmesi.

3.3. Prososyal Kural İhlali Davranışı Ölçek Geliştirme Çalışması

Alan yazında ölçek geliştirme konusu üzerinde araştırmalarda bulunan Carpenter (2018), DeVellis (2016) ve Boateng vd.(2018) ölçek geliştirme adımları birbiriyle paralellik göstermektedir. Çalışmamız kapsamında Carpenter (2018), DeVellis (2016) ve Boateng vd. (2018) ölçek geliştirme aşamaları bütünsel olarak incelenmiştir. Çalışmanın ölçek geliştirme aşamasında DeVellis (2016) ölçek geliştirme adımları takip edilmiş ve işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışı sergileme düzeylerini belirlemek üzere ölçek geliştirilmiştir. Prososyal kural ihlali davranışı ölçek geliştirme aşamaları aşağıda başlıklar altında verilmiştir.

3.3.1. Madde Oluşturma

Araştırmanın madde oluşturma aşaması çerçevesinde belirlenen araştırma alanına uygun soruların oluşturulması esastır. Bu çerçevede (Boateng vd., 2018: 3);

- Tümdengelim yöntemleri; literatür taramasının yapılması ve mevcut ölçeklerin değerlendirilmesi.
- Tümevarımsal yöntemler; odak grup görüşlerinin içeren keşifsel araştırma metodolojilerinin kullanılması.

İlk olarak ölçeğin etki alanı tanımlandıktan sonra, madde havuzu oluşturulur. Bu süreç aynı zamanda “soru geliştirme” veya “madde oluşturma” olarak da adlandırılmaktadır.

Madde havuzu için uygun soruları belirlemenin iki yolu bulunmaktadır. Bunlar; tümevarım ve tündengelim yöntemleridir. “Gruplama” olarak da bilinen tümevarım yöntemi, bireylerin yanıtlarından maddelerin üretilmesidir. Odak gruplar, bireysel görüşmeler, doğrudan gözlem yöntemleri ve keşfedici araştırma metodolojileriyle nitel verilerin elde edilmesi tümevarımsal yöntem olarak tanımlanmaktadır (Boateng vd., 2018: 5). Araştırma çerçevesinde öncelikle tümevarım yöntemi kullanılarak maddeler oluşturulmuştur. Ölçek maddeleri oluşturmak amacıyla mülakat tekniğiyle otel çalışanları ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Nitel Araştırmanın Yöntemi

Araştırma çerçevesinde, nitel araştırma desenlerinden biri olan olgu bilimden (fenomenolojiden) yararlanılmıştır. Nitel bir araştırma yaklaşımı olan olgu bilim, ilk olarak Husserl (1931) tarafından ortaya konulmuştur. Husserl (1931) olgu bilimi, “bireylerin (araştırmaya katılan katılımcıların) yaşamsal deneyimlerinin bağlamını ve bireylerin yaşamsal deneyimlerini anlamlandırmalarının bir yolu” olarak kavramsallaştırmıştır (Alase, 2017: 10). Bu çerçevede, prososyal kural ihlali davranışının; özel sektörde müşteri memnuniyeti sağlama, işletme çıkarlarına katkıda bulunma ve verimliliği artırma, çalışma arkadaşına yardımcı olma amaçları çerçevesinde işgörenlerin sıklıkla başvurduğu bir davranış olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda prososyal kural ihlali davranışının işgörenler açısından değişik anlamlar ifade etmesi, prososyal kural ihlali davranışı sergileme türlerinin farklılık göstermesi, prososyal kural ihlali davranışı sergilemenin öneminin belirlenmesi ve kural ihlali davranışına neden olan faktörlerin derinlemesine anlaşılması açısından fenomenolojik araştırma deseninden yararlanılmıştır.

Nitel Araştırmanın Örnekleme

Nitel araştırmalarda genellikle amaçlı örnekleme tekniğinden yararlanılmaktadır. Nitel araştırmada temsil edilebilirlik değil, örneklemin araştırma sorusuyla ilişkisi önem taşımaktadır. Amaçlı örnekleme araştırma sorularını, katılımcı cevaplarıyla ilişkilendirilmiş belirli amaçlara dayanarak (birimler, birey, bireyler topluluğu veya kurum gibi) seçme işlemidir (Sıgı, 2018: 129-130). Araştırmanın örneklemini, Bursa ili merkezinde “Turizm otel işletme belgesi” almış 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışmakta olan en az iki yıllık mesleki

deneyimi bulunan 37 otel çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminde Bursa ilinin tercih edilmesi aşamasında; dört mevsim yerli ve yabancı turist ağırlayabilecek donanımına sahip şehir otellerinin bulunması, Türkiye'nin gelişmiş şehirler listesinde sanayi ve ticaret anlamında önemli bir konuma sahip olması, kültür ve inanç turizminin yanında termal turizm ve kış turizmi açısından da Türkiye'nin önemli kentlerinden biri olması kriterleri önem taşımıştır. Cresswel (1998) nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün 10-30 arasında değişebileceği üzerinde durmaktadır (Kanten vd. 2021: 3). Bununla birlikte örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde veri doygunluğu ve veri yeterliliğinin dikkate alınması gerekir. Örnekleme birden fazla grubun dahil edilmesi, yalnızca daha fazla fikir çeşitliliğinin sağlanmasıyla sınırlı kalmayarak, aynı zamanda gruplar arasında tutarlı olan fikirleri tanımlamaya da yardımcı olmaktadır. Mülakat yapılması gereken grup sayısı, araştırma sorusuna göre değişmekle birlikte, teorik doygunluğa ulaşıldığında (yeni veri bulunmadığında) çalışmayı sonlandırmak temel kuraldır (Kalof vd. 2008: 132). Bu kapsamda araştırmada mesleki deneyim, görev yapılan departman, yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi farklı özellikler dikkate alınarak, en az iki yıl mesleki deneyime sahip otel çalışanları örneklem kapsamına dahil edilmiş, 37 kişi ile görüşüldükten sonra veri doygunluğunun ve veri yeterliliğinin sağlandığına kanaat getirilmiştir. Tablo 5'te katılımcıların demografik bilgileri detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 5

Katılımcılara ait demografik veriler

Cinsiyet	Katılımcı Sayısı	Yaş	Katılımcı Sayısı	Deneyim	Katılımcı Sayısı	Eğitim Düzeyi	Katılımcı Sayısı	Çalışılan Departman	Katılımcı Sayısı
Kadın	14	20-29	10	2-10 yıl	19	İlkokul	1	Kat Hizmetleri	4
Erkek	23	30-39	15	11-19 yıl	4	Ortaokul	1	Muhasebe	4
		40-49	9	20-28 yıl	10	Lise	7	Satış-Halka İlişkiler	4
		50 ve üzeri	3	29 yıl ve üzeri	4	Önlisans	7	Önbüro	11
						Lisans	21	Yiyecek&İçecek-Servis-Mutfak	14

Katılımcıların eğitim düzeyi sorusuna verdikleri cevaplara göre, büyük çoğunluğunun (21 kişi) lisans eğitimi aldığı görülmektedir. Bununla birlikte çalışmada erkek katılımcılar (23 kişi) ağırlıktadır. Çalışılan birime göre katılımcıların çoğunluğu yiyecek & içecek-servis-mutfak (14 kişi) personeli olarak görev yapmaktadır. Bununla birlikte 11

katılımcı ön büroda (resepsiyonist, rezervasyon sorumlusu, belboy); 4 katılımcı satış-halkla ilişkiler departmanında, 4 katılımcı muhasebe departmanında, 4 katılımcı kat hizmetlerinde görev yapmaktadır. Katılımcıların deneyim durumu sonuçlarına göre, 2-10 yıl deneyime sahip (19) katılımcının çoğunlukta olduğu bunu; 20-28 yıl (10), 11-19 yıl (4) ve 29 yıl ve üzeri deneyime sahip (4) katılımcının takip ettiği görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların çoğunluğu 30-39 yaş aralığında (15) yer almakta olup bu yaş aralığındaki katılımcıları; 40-49 yaş aralığıyla (9), 20-29 yaş aralığıyla (10), 50 ve üzeri yaşa sahip (3) katılımcılar takip etmektedir.

Nitel Araştırmada Veri Toplama Tekniği

Nitel araştırmalarda; doküman incelemesi, arşiv analizi, mülakat, odak grup görüşmesi, doğrudan gözlem, katılımcı gözlem, kritik olay yöntemi, biyografi, soyut unsurların incelenmesi ve günlük veri toplama teknikleri tercih edilmektedir (Sığırı, 2018: 78-79). Araştırma kapsamında mülakat veri toplama tekniğinden yararlanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla her bir katılımcının mesai saatleri dışında, kendisini rahatça ifade edebileceği bir ortamda, yüz yüze görüşmeler sırasında bire bir not tutularak veriler elde edilmiştir. Görüşme formu oluşturulmadan önce ilgili literatür geniş kapsamda taranmış, kavramsal ve kuramsal çerçeve çizilmiş, konuyla benzerlik gösteren çalışmalar incelenerek mülakat formunun son hali verilmiştir. Görüşme formunun geçerliliği; her bir departmandan eşit sayıda olmak üzere katılımcı sayısı artırılarak, derin ve odaklı veri toplanarak, farklı özelliklere sahip katılımcılara araştırmaya dahil edilerek, araştırma konusu hakkında geniş bilgiye sahip iki uzman görüşüne başvurulmuş sağlanmaya çalışılmıştır (Sığırı, 2018: 143-144). Görüşme formu prososyal kural ihlali davranışının öncüllerini belirlemeye yönelik 22 adet açık uçlu soru ile; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, deneyim, çalışılan birim olmak üzere 5 adet demografik soruyu da içermektedir. Mülakatlar Mart-Temmuz 2021 tarihleri arasında kısa çalışma ve iş yoğunluğu dikkate alınarak, öğleden sonra ve mesai bitiminde otel yönetimlerinden alınan izinler çerçevesinde, randevu alınarak işgörenlerin çalışma ortamında gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler 45-60 dakika arasında sürede, katılımcıların ses kaydı almaya yönelik çekinceleri göz önüne alınarak yalnızca bire bir not tutularak kayıt altına alınmıştır.

Nitel Araştırmada Verilerin Analizi

Nitel araştırma sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi aşamasında MAXQDA programından ve içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. Holsri (1968) içerik analizini, “katılımcı ifadelerinin anlam ve özelliklerinin sistematik ve nesnel olarak belirleyerek çıkarımlar yapmaya yönelik bir teknik” olarak ifade etmiştir (Berg, 2001: 240). İçerik analizinin amacı, elde edilen verileri açıklamaya yardımcı olabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşılmasını sağlamaktır. Bununla birlikte kayıt altına alınan veriler; elde edilen her verinin bir önceki veri ile karşılaştırılması yapılarak açık kodlama, eksen kodlama (kategorileştirme), seçici kodlama (temalaştırma), kategori azaltma ve model öneri sunma olmak üzere 4 aşama çerçevesinde incelenmektedir. Bu kapsamda öncelikli olarak görüşmeler sonucunda elde edilen veriler satır satır incelemeye tabi tutulmuş, araştırma amacına uygun olarak açık kodlar belirlenmiştir. İkinci aşama olarak eksen kodlama yapılarak, açık kodlamaların ardından ana kategoriler ve alt kategoriler belirlenmiş, birbiri ile ilişkisi olan veriler bir araya getirilmiştir. Üçüncü aşamada veriler seçici kodlamaya tabi tutulmuş, alt kodlarda ana kategorilerle uyumlu şekilde daraltma işlemi yapılmıştır. Son aşamada ise verilere karşılaştırmalı ve ilişki analiz uygulanmış, ilgili literatür çerçevesinde bir model geliştirilmiştir (Kanten vd. 2021: 4). Bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği için; verilerde betimsel yaklaşımda bulunulmasına, araştırmada kuvvetli bir kavramsal çerçeve kullanılmasına, verilerin analizinde alanında uzman bir akademisyene kategorileştirme işlemi yaptırılarak, elde edilen kategoriler ile araştırmacının oluşturduğu kategorilerin karşılaştırılmasına başvurulmuştur. Aynı zamanda araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğinin sağlanması için, Lincoln ve Guba (1985) ve Guba ve Lincoln (1989) nitel araştırmayı yargılamak için dört kriter önermektedir. Bu dört kriter güvenilirlik (depanbality), aktarılabilirlik (transferability), inanırılık (credibility) ve doğrulanabilirlik (confirmability) olarak sıralanmıştır. Lincoln ve Guba (1985) ve Guba ve Lincoln (1989) üzerinde durdukları dört kriter aşağıda sırasıyla verilmiştir (Kalof vd., 2008: 162-164):

1. Güvenilirlik (depanbality): Güvenilirlik, araştırmacının ne kadar doğru veri topladığını ve araştırmanın ne kadar doğru olduğunu yansıtmaktadır. Verilerin doğru bir şekilde sunulması, verilerin toplanması ve verilerin sunumunda dürüst olunması, araştırmanın nasıl yürüttüğü konusunda eksiksiz bilgi sunulması araştırmacının sorumluluğundadır. Güvenilirlik, bir ortamda kaçınılmaz olarak meydana gelen değişiklikleri ve değişikliklerin araştırmayı nasıl etkilediğinin açıklanmasıdır. Hem araştırmacının gözlemleri hem de katılımcılardan doğrudan

elde edilen bilgileri bir araya getirmek bulguların güvenilirliğini artırabilir. Uzman görüşünün alınması da güvenilirliği artırmak için kullanılmaktadır.

2. Aktarılabirlik (transferability): Nitel araştırma sonucunda elde edilen sonuçların başka ortamlara veya durumlara uygulanabilmesidir.
3. İnanırılık (credibility): Verilerin gerçeği ne kadar doğru yansıttığıdır. Verileri toplarken, yöntemlerin ve veri kaynaklarının üçgenlenmesi (birden fazla kaynaktan yararlanma), grubun veya ilgi ortamının daha eksiksiz bir şekilde anlaşılmasını sağlayabilir. Hem araştırmacı gözlemi hem de bireylerden doğrudan elde edilen bilgileri birleştirmek, bulguların inandırıcılığını artırılabilir.
4. Doğrulanabilirlik (confirmability): Araştırma sonuçlarını doğrulayabilme derecesidir. Araştırmacının, araştırma verilerini (örneğin; kaynakları, ayrıntılı notları, transkriptleri, kayıtları, tarihleri) dikkatlice belgelendirmesidir. Dokümantasyon çok zaman alıcı olabilir ancak, araştırmanın doğrulanabilirliği için önem taşımaktadır.

Nitel Araştırma Bulguları

Araştırma verilerinin analizi sonucunda, kodlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapı çerçevesinde 8 adet kategori (kural ihlali davranışının anlamı, prososyal kural ihlali davranışının anlamı, kural ihlali davranışının nedenleri, prososyal kural ihlali davranışı sergileme türleri, prososyal kural ihlali davranışı sergileme sıklığı, prososyal kural ihlali davranışı sergilemenin önemi, prososyal kural ihlali davranışının olumlu ve olumsuz yönleri, prososyal kural ihlali davranışının sık sergilendiği departmanlar, hangi durumlarda prososyal kural ihlali davranışı sergilenir?) ve 246 açık kod belirlenmiştir. Bu kodların kategorileştirilmesinde frekans tablo ve grafikleri, yoğunluk tabloları ve kod haritalarından yararlanılmıştır.

Prososyal Kural İhlali Davranışı Kavramının Analizine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında prososyal kural ihlali davranışının katılımcılara hangi anlamları çağrıştırdığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler prososyal kural ihlali davranışının 19 farklı anlam çağrıştırdığını göstermektedir. Buna göre; prososyal kural ihlali davranışının en yüksek düzeyde (%20) sektörün gerektirdiği davranış ile kodlandığı; bunu sırasıyla müşteri yanlısı davranma (%16); işletmeye fayda sağlama

(%13,6), esnek davranabilmek (%12,8), çözüm odaklı davranma (%7,2), yardımlaşma (%5,6), işgörenin deneyim kazanması (%4) ve (%2,4) ile kurumsal yapıya sahip olmama, nitelikli hizmet sunumu, iş süreçlerinin devamlılığını sağlama, müşterinin davranış ve tepkileri kodlarının izlediği görülmektedir. Tablo 6’da prososyal kural ihlali davranışının çağrıştırdığı ifadelerle ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmektedir.

Tablo 6

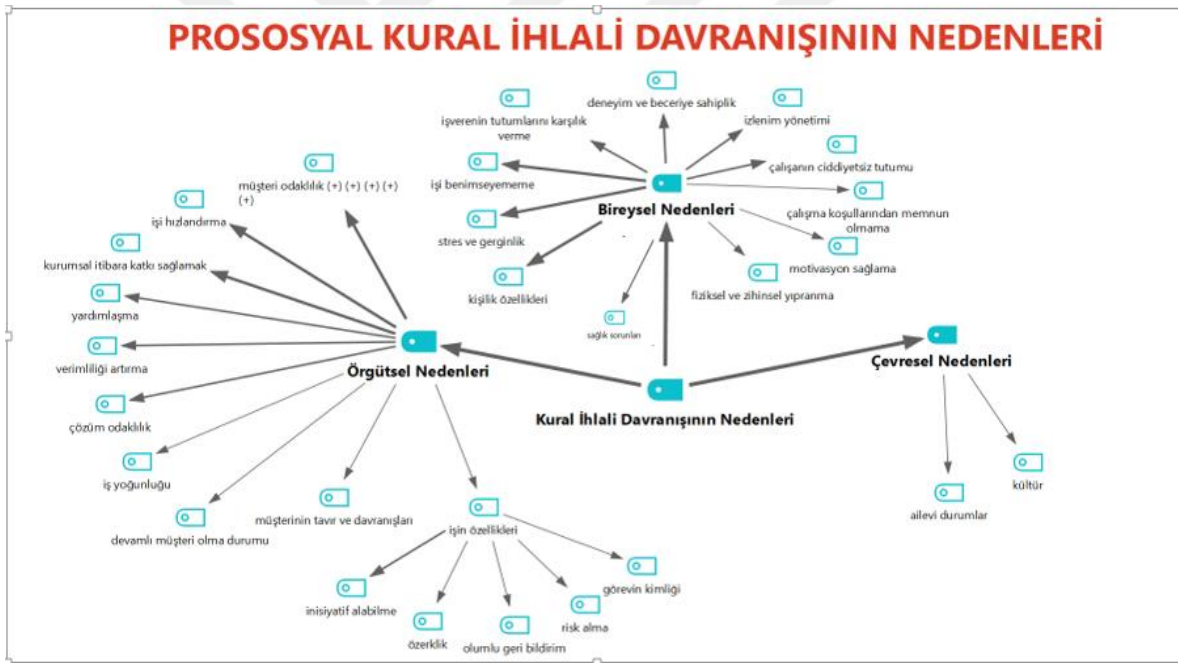
Prososyal kural ihlali davranışının çağrıştırdığı ifadeler

PROSOSYAL KURAL İHLALI DAVRANIŞININ ANLAMI	Frekans	Yüzde
Sektörün Gerektirdiği Davranış	25	20,0
Müşteri Yanlısı Davranma	20	16,0
İşletmeye Fayda Sağlamak	17	13,6
Esnek Davranabilmek	14	12,8
Çözüm Odaklı Davranma	9	7,2
Yardımlaşma	7	5,6
İşgörenin Deneyim Kazanması	5	4
Kurumsal Yapıya Sahip Olmama	3	2,4
Nitelikli Hizmet Sunumu	3	2,4
İş Süreçlerinin Devamlılığını Sağlama	3	2,4
Müşterinin Davranış ve Tepkileri	3	2,4
İşgörenin Sorumluluk Alabilmesi	3	2,4
Kültürel Özellikler	2	1,6
Şikayet Yönetimi	2	1,6
Örnek Davranış	2	1,6
İnisiyatif Kullanabilmek	2	1,6
Hızlı Karar Alma	1	0,8
Politika Ve Prosedürler	1	0,8
Kurumsal İtibarı Korumak	1	0,8
TOPLAM	125	100,00

Prososyal Kural İhlali Davranışının Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Katılımcıların kural ihlali davranışı sergilemesine neden olan faktörlerin belirlenmesine yönelik ifadelerle ilişkin kodlamalar “çevresel nedenler”, “örgütsel nedenler” ve “bireysel nedenler” olmak üzere üç ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler işgörenlerin kişilik özellikleri, stres ve gerginlik, işi benimseyememe, işverenin tutumlarına karşılık verme, deneyim ve beceriye sahip olma durumu, izlenim

yönetimi, çalışanın ciddiyetsiz tutumu ve çalışma koşullarından memnun olmama gibi bireysel faktörler, işgörenlerin kural ihlali davranışı sergilenmesine neden olan bireysel nedenlerdir. Bununla birlikte; müşteri odaklı davranma, işi hızlandırma, kurumsal itibara katkı sağlamak, yardımlaşma, verimliliği artırma, çözüm odaklılık, inisiyatif alabilme, iş yoğunluğu, devamlı müşteri olma durumu, müşterinin tavır davranışları, kuruma fayda sağlama gibi örgütsel faktörlerin işgörenlerin kural ihlali davranışı sergilenmesine neden olduğu tespit edilmiştir. Çevresel nedenler kapsamında ise kültür ve ailevi durumlar faktörlerinin işgörenlerin kural ihlali davranışı sergilenmesine neden olabileceğini ifade etmek mümkündür. Buna göre, Şekil 9’da otel çalışanlarının kural ihlali davranışında bulunmasına neden olan faktörler ana ve alt unsurlar çerçevesinde özetlenmeye çalışılmıştır.



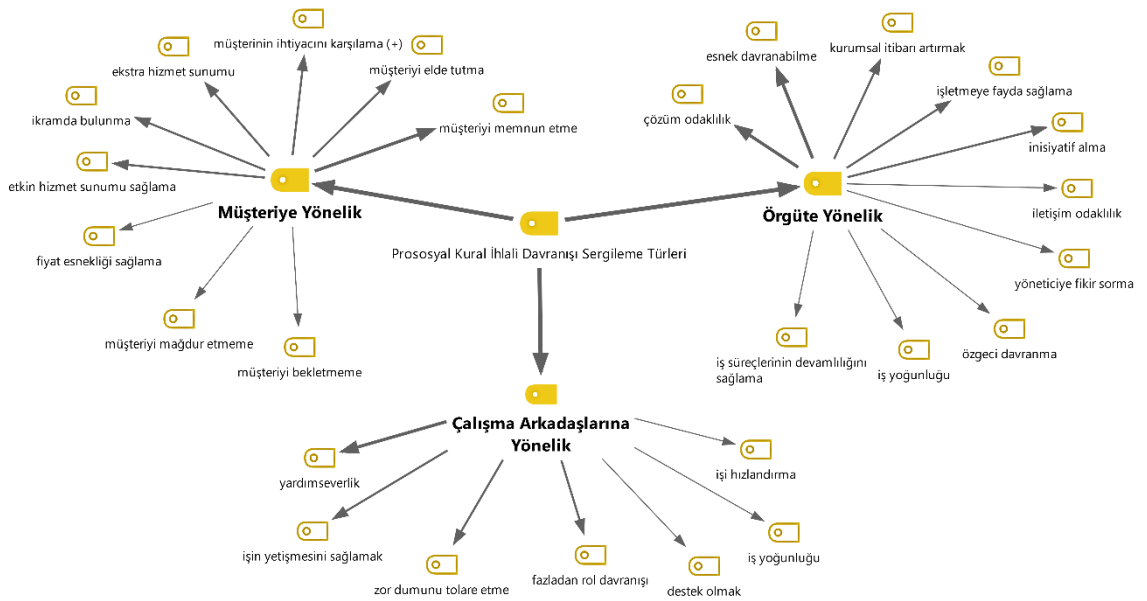
Şekil 9. İşgörenlerin kural ihlali davranışında bulunmasına neden olan faktörlere ilişkin model önerisi

Prososyal Kural İhlali Davranış Sergileme Türlerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Katılımcıların prososyal kural ihlali davranış sergileme türlerinin belirlenmesine yönelik ifadelerine ilişkin kodlamalar “örgüte yönelik”, “çalışma arkadaşına yönelik” ve

“müşteriye yönelik” olmak üzere üç ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler müşteriye memnun etme, müşteriye elde tutma, müşteri ihtiyacını karşılama, ekstra hizmet sunumu sağlama, ikramda bulunma, etkin hizmet sunumu sağlama, fiyat esnekliği sağlama ve müşteriye mağdur etmeme gibi müşteriye yönelik prososyal kural ihlali davranışı sergileme türlerinin olduğu görülmektedir. Çalışma arkadaşına yönelik ise, yardımseverlik, işin yetişmesini sağlama, zor durumu tolere etme, fazladan rol davranışı, destek olma, iş yoğunluğu ve işi hızlandırma otel çalışanlarının prososyal kural ihlali davranışı sergileme türleri arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, çözüm odaklı davranma, esnek davranabilme, kurumsal itibarı artırmak, işletmeye fayda sağlama, iletişim odaklı davranma, yöneticinin fikrini alma, özgeci davranma, iş yoğunluğu, iş süreçlerini hızlandırma, iş süreçlerinin devamlılığını sağlama, şikayet yönetimi, güven ortamı sağlama, işletme eksiklerini giderme, personel eksikliği, bürokrasiyi azaltma gibi çeşitli davranış türlerinin otel çalışanlarının örgüte yönelik prososyal kural ihlali davranışı sergileme türleri içerisinde yer aldığını ifade etmek mümkündür. Buna göre Şekil 10’da otel çalışanlarının prososyal kural ihlali davranışı sergileme türleri ana ve alt unsurlar çerçevesinde özetlenmeye çalışılmıştır.

PRO SOSYAL KURAL İHLALİ DAVRANIŞI SERGİLEME TÜRLERİ



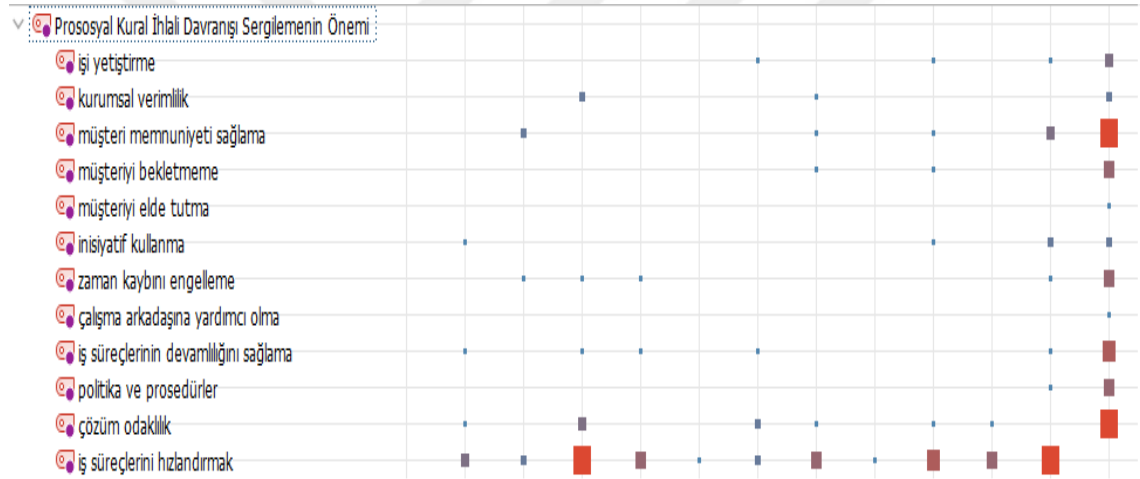
Şekil 10. Katılımcıların prososyal kural ihlali davranışı sergileme türlerine ilişkin model önerisi

Prososyal Kural İhlali Davranışı Sergilemenin Öneme İlişkin Bulgular

Kural ihlali davranışı, prososyal kural ihlali davranışı kavramlarının anlamları, kural ihlali davranışının nedenleri ve prososyal kural ihlali davranışı sergileme türleri belirlendikten sonra katılımcılara “prososyal kural ihlali davranışı sergilemenin önemi” sorulmuş ve literatürden hareketle prososyal kural ihlali davranışı sergilemenin önemine ilişkin ana kodlar belirlenmiştir. Tablo 7’de ana kodlar kapsamında katılımcıların prososyal kural ihlali davranışı sergilemesinin önemine ilişkin ifadelerine yer verilmektedir.

Tablo 7

Katılımcıların prososyal kural ihlali davranışı sergilemesinin önemine ilişkin kod yoğunluk tablosu

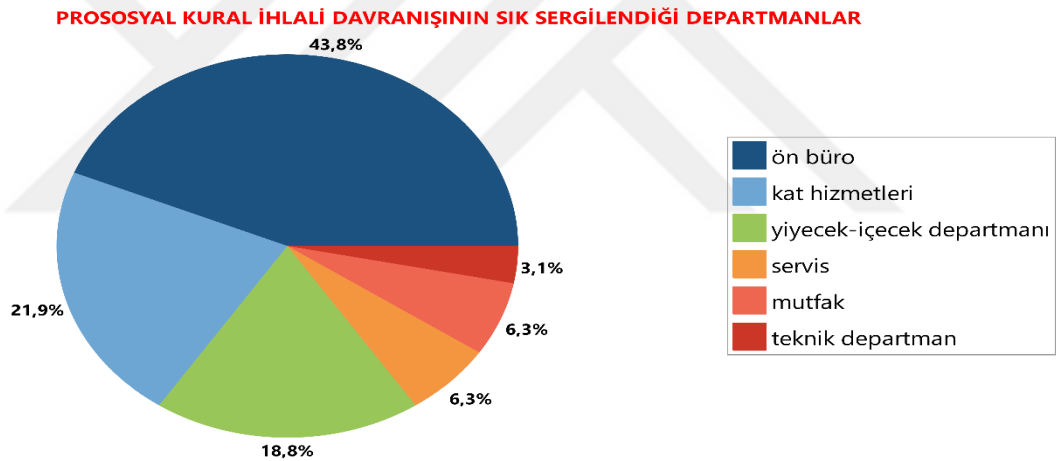


Tablo 7’de görüldüğü üzere katılımcıların prososyal kural ihlali davranışı sergilemesinin önemi daha çok iş süreçlerini hızlandırma teması çerçevesinde yoğunlaşmaktadır. Bulgulara göre, iş süreçlerini hızlandırmanın en fazla (%41,0) yoğunluğa sahip olduğu; bunu sırasıyla (%10,3) ile çözüm odaklı davranma ve müşteri memnuniyeti sağlama, (%7,7) iş süreçlerinin devamlılığını sağlama, (%6,4) politika ve prosedürler ve (%5,1) inisiyatif kullanma gibi ifadeler izlemektedir. Araştırma bulgularına göre, otel çalışanlarının prososyal kural ihlali davranışını önemli görmelerinde davranışı sergilemenin sonucunda iş süreçlerinin hızlanmasını sağlayacağı yönündeki düşünceleri önem taşımaktadır. Müşterinin otelden hizmet aldığı süre içerisinde yaşayabileceği herhangi bir problemi çözüme ulaştırmaya yönelik davranışta bulunması işgören tarafından önem taşımaktadır. Bununla birlikte işgören, müşteriyi her açıdan memnun edebilmek için

arası yardımlaşma gerektiren işlerde ve çalışma saatlerinin esnetilmesi gibi durumlarda otel çalışanlarının prososyal kural ihlali davranışı sergileyebildiği ifade edilebilir.

Prososyal Kural İhlali Davranışının Sık Sergilendiği Departmanlara İlişkin Bulgular

Katılımcıların prososyal kural ihlali davranışının sık sergilendiği departmanlara ilişkin elde edilen verilerle, “ön büro”, “kat hizmetleri”, “yiyecek-içecek departmanı”, “servis”, “mutfak” ve “teknik departman” olmak üzere 6 farklı şekilde kategorileştirilmiştir. Şekil 11’de katılımcıların prososyal kural ihlali davranışının sık sergilendiği departmanlara ilişkin yüzdesel dağılım verilmektedir ve buna göre en yüksek kodlama (%43,08) değeri ile “ön büro” dur.



Şekil 11. Katılımcıların prososyal kural ihlali davranışını sık sergilediği departmanların yüzdelik dağılımı

Yapılan nitel çalışma ve derinlemesine yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular kapsamında 84 ifadeden oluşan geniş kapsamlı madde havuzu oluşturulmuştur. Kline (1993), Schinka vd. (2012) geliştirilen ilk madde havuzunun nihai ölçeğin en az iki katı uzunluğunda olması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Schinka vd. (2012), optimum madde kombinasyonunun seçmek için ilk madde havuzunun nihai ölçekten beş kat daha büyük olması gerektiği tavsiye etmişlerdir (Boateng vd., 2018: 6).

Maddelerin oluşturulmasıyla birlikte, ölçek maddelerinin içerik geçerliliğinin sağlanması amacıyla uzmanlar tarafından değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. Bu

çerçevede araştırmaya dahil edilecek olan ifadelerden her birinin içerik uygunluğu, temsil edilebilirlik ve teknik nitelikler açısından değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Uzman değerlendirmesi ardından, içerik geçerlilik oranı, içerik geçerlilik katsayısı veya Cohen katsayısı, alfa dahil olmak üzere resmi olarak kullanılan ölçekleme ve istatistiksel prosedürler kullanarak uzman değerlendirmesi analiz edilecektir (Boateng vd. 2018: 3).

3.3.2. İçerik Analizi

Madde havuzunun değerlendirilmesi kapsamında içerik değerlendirme paneli oluşturulur. Araştırma kapsamında “yapılan çalışma ile belirli bir test arasındaki örtüşmenin (veya toplumsallığın) kapsamını nasıl belirlenebilir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Kısaca, alanında uzman kişilerden oluşan bir içerik değerlendirme paneli oluşturulur. Panelden iyi sonuçlar elde edilmesi için eşit sayıda uzman gerekmektedir. Panelin her üyesine, çalışma amacı çerçevesinde hazırlanmış bir dizi ifadeden oluşan form verilir. Diğer katılımcılardan bağımsız olarak, katılımcıya her bir madde için aşağıdaki soruları yanıtlaması istenir (Lawshe, 1975: 566-567):

Bu öge tarafından ölçülen beceri (veya bilgi);

- Gerekli,
- Yararlı ancak zorunlu değil,
- Gerekli değil

Tüm katılımcılardan gelen cevaplar bir araya toplanır ve her bir öge için "gerekli" olduğunu belirten sayı belirlenir. İki varsayım yapılmıştır (Lawshe, 1975: 567):

- Katılımcıların yarısından fazlası tarafından "gerekli" olarak algılanan bir ifade, bir dereceye kadar içerik geçerliliğine sahiptir.
- İfadeyi "gerekli" olarak algılayan katılımcıların sayısı ne kadar fazla (%50'nin üzerinde) içerik o oranda sağlanmış olur. İçerik geçerliliğinin kapsamı veya derecesi (%50'nin üzerinde) büyüklüğe sahip olmalıdır.

Bu çerçevede, içerik geçerlilik oranı (CVR) için aşağıdaki formül geliştirilmiştir (Lawshe, 1975: 567):

$$\text{CVR (Kapsam geçerlilik oranı): } \frac{ne - N/2}{N/2}$$

“n_e” (gerekli) olduğunu belirten katılımcıların sayısı ve “N” (toplam katılımcı) sayısıdır. CVR (-1) “mutlak ret” ile (+1) “mutlak kabul” arasında bir değere sahiptir. Katılımcıların tamamının ölçekteki herhangi bir ifadeyi “uygun” olarak değerlendirmesi durumunda o maddenin CVR değeri “1” olur, fakat analiz sonucunda yapılabilecek hata payı göz önüne alınarak değer 0.99 olarak kabul edilmektedir. Katılımcıların yarısından fazlasının ölçekte herhangi bir maddeyi “uygun” olarak değerlendirmesi durumunda CVR 0 ile 0.99 arasında bir değere sahip olacaktır. Katılımcıların yarısının ölçekteki maddeye yönelik “uygun” değerlendirmesinde bulunması CVR:0, katılımcıların yarısından fazlasının “uygun” değerlendirmesinde bulunması halinde CVR>0, katılımcıların yarısından daha azının “uygun” değerlendirmesinde bulunması halinde ise CVR<0 olacaktır. CVR değerinin “CVR:0” veya “CVR<0” değere sahip olması durumunda ölçek maddesinin kapsam geçerliliği bulunmamaktadır. Bu maddeler doğrudan ölçekten çıkarılmaktadır (Yeşilyurt ve Çapraz, 2018: 255-256). Aşağıda Tablo 9’da uzman değerlendirmesine katılan uzman sayısına göre kapsam geçerlilik oranının minimum ve maksimum değer aralıkları verilmiştir.

Tablo 9

Katılımcı sayısına göre kapsam geçerlilik oranının minimum ve maksimum değer aralığı

Katılımcı Sayısı	CVR Madde Minimum Değeri	Katılımcı Sayısı	CVR Madde Minimum Değeri
5	1.00	23	.39
6	1.00	24	.42
7	1.00	25	.44
8	.75	26	.38
9	.78	27	.41
10	.80	28	.36
11	.64	29	.38
12	.67	30	.33
13	.54	31	.35
14	.57	32	.37
15	.60	33	.33
16	.50	34	.35
17	.53	35	.31
18	.44	36	.33
19	.47	37	.30
20	.50	38	.32
21	.43	39	.33
22	.45	40	.30

Kaynak: Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). Critical values for Lawshe’s content validity ratio: revisiting the original methods of calculation. Measurement and evaluation in counseling and development, 47(1), 85.

Lawshe (1975), Ayre ve Scally (2014) çalışmaları göz önüne alınarak madde havuzunun uzman değerlendirmesinden sonra her bir ölçek ifadesi için kapsam geçerlilik oranı (CVR) hesaplanmıştır. Aşağıdaki Tablo 10’da madde havuzu içerisinde yer alan ifadelerin Kapsam Geçerlilik Oranı (CVR) hesaplaması verilmiştir.

Tablo 10

Ölçek maddelerinin kapsam geçerlilik oranının hesaplanması ve kapsam geçerlilik oranları

Her bir ifade için kapsam geçerlilik oranı hesaplaması	Kapsam geçerlilik oranı (CVR)	Her bir ifade için kapsam geçerlilik oranı hesaplaması	Kapsam geçerlilik oranı (CVR)
1. soru için; (8-5)/5	0,60	21. soru için; (6-4,5)/4,5	0,33
2. soru için; (10-5)/5	1	22. soru için; (8-4,5)/4,5	0,78
3. soru için; (9-5)/5	0,80	23. soru için; (8-4,5)/4,5	0,78
4. soru için; (10-5)/5	1	24. soru için; (7-4,5)/4,5	0,56
5. soru için; (9-5)/5	0,80	25. soru için; (8-4,5)/4,5	0,78
6. soru için; (8-5)/5	0,60	26. soru için; (8-4,5)/4,5	0,78
7. soru için; (9-5)/5	0,80	27. soru için; (8-4,5)/4,5	0,78
8. soru için; (10-5)/5	1	28. soru için; (7-4,5)/4,5	0,56
9. soru için; (7-5)/5	0,40	29. soru için; (8-4,5)/4,5	0,78
10. soru için; (8-5)/5	0,60	30. soru için; (8-4,5)/4,5	0,78
11. soru için; (8-4,5)/4,5	0,78	31. soru için; (7-4,5)/4,5	0,56
12. soru için; (9-5)/5	1	32. soru için; (8-4,5)/4,5	0,78
13. soru için; (6-4)/4	0,50	33. soru için; (8-4)/4	1
14. soru için; (8-4,5)/4,5	0,78	34. soru için; (8-4,5)/4,5	0,78
15. soru için; (9-4,5)/4,5	1	35. soru için; (9-4,5)/4,5	1
16. soru için; (6-4,5)/4,5	0,33	36. soru için; (9-4,5)/4,5	1
17. soru için; (8-4,5)/4,5	0,89	37. soru için; (7-4,5)/4,5	0,56
18. soru için; (6-4,5)/4,5	0,33	38. soru için; (8-4,5)/4,5	0,78
19. soru için; (7-4,5)/4,5	0,56	39. soru için; (8-4,5)/4,5	0,78
20. soru için; (7-4,5)/4,5	0,56		

Hesaplama sonuçlarına göre, 10 katılımcıdan en az 6 katılımcının ifadeyi gerekli bulması kısıt olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alacak olan ifadeler için en düşük kapsam geçerlilik oranı (CVR) 0,33 iken en yüksek kapsam geçerlilik oranı 1’dir. Yeşilyurt ve Çapraz (2018) değerlendirmeleri göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların yarısından fazlasının “uygun” değerlendirmesinde bulunması nedeniyle CVR>0 düzeyinde yer almıştır. Düşük kapsam geçerlilik oranına sahip ifadeler tekrar gözden geçirilmiş ve ifadeler revize edilerek ölçeğe dahil edilmiştir. Madde havuzu oluşturulken hazırlanmış olan 84 ifadenin kapsam geçerlilik oranı hesaplamasının ardından madde havuzu içerisinde yer alan 84 ifadeden kalan 39 ifade ile kapsam geçerlilik oran hesaplaması tamamlanmıştır.

Kapsam geçerlilik oranı (CVR), yapılan değerlendirmeler yardımıyla belirli ifadelerin reddedilmesi veya kabul edilmesinde yardımcı olan bir öge istatistigidir. Yapılan değerlendirmeler sonunda nihai forma dahil edilmek üzere maddeler belirlendikten sonra, tüm maddeler için içerik geçerlilik indeksi (CVI) hesaplanmalıdır. Kapsam geçerlilik indeksi (CVI), kalan ifadelerin CVR değerlerinin basitçe ortalamasıdır (Lawshe, 1975: 568). Yapılan değerlendirmelerin ardından ölçekte yer almasına karar verilen ifadelerin CVR değerlerinin ortalaması hesaplanarak CVI değeri ulaşılır (Yeşilyurt ve Çapraz, 2018: 256). Maddeler nihai ölçeğe dahil edilmek üzere kabul edildikten sonra, tüm ölçek için içerik geçerlilik indeksi (CVI) hesaplanmakta; CVI, kalan ifadelerin CVR değerlerinin ortalamasını temsil etmektedir. Lawshe %50'lik bir uygunluk seviyesinin bir dereceye kadar içerik geçerliliği sağladığını ifade etmiştir (Almanasreh vd. 2019: 216). Aşağıda Tablo 11’de kapsam geçerlilik oranı hesaplanan kalan ifadelerin kapsam geçerlilik indeksleri verilmiştir.

Tablo 11

Ölçek maddelerinin kapsam geçerlilik indeksi hesaplanması ve kapsam geçerlilik indeksi oranları

Her bir ifade için kapsam geçerlilik indeksi hesaplaması	Kapsam geçerlilik indeksi (CVI)	Her bir ifade için kapsam geçerlilik indeksi hesaplaması	Kapsam geçerlilik indeksi (CVI)
1. soru için; 8/10	0,80	21. soru için; 6/9	0,67
2. soru için; 10/10	1	22. soru için; 8/9	0,89
3. soru için; 9/10	0,90	23. soru için; 8/9	0,89
4. soru için; 10/10	1	24. soru için; 7/9	0,78
5. soru için; 9/10	0,90	25. soru için; 8/9	0,89
6. soru için; 8/10	0,80	26. soru için; 8/9	0,89
7. soru için; 9/10	0,90	27. soru için; 8/9	0,89
8. soru için; 10/10	1	28. soru için; 7/9	0,78
9. soru için; 7/10	0,70	29. soru için; 8/9	0,89
10. soru için; 8/10	0,80	30. soru için; 8/9	0,89
11. soru için; 8/9	0,89	31. soru için; 7/9	0,78
12. soru için; 9/9	1	32. soru için; 8/9	0,89
13. soru için; 6/9	0,67	33. soru için; 8/9	0,89
14. soru için; 8/9	0,89	34. soru için; 8/9	0,89
15. soru için; 9/9	1	35. soru için; 9/9	1
16. soru için; 6/9	0,67	36. soru için; 9/9	1
17. soru için; 8/9	0,89	37. soru için; 7/9	0,78
18. soru için; 6/9	0,67	38. soru için; 8/9	0,89
19. soru için; 7/9	0,78	39. soru için; 8/9	0,89
20. soru için; 7/9	0,78		

Lynn (1986)’da madde değerlendirmesine 6-8 uzman katılması durumunda (I-CVI)<0,83; en az dokuz uzman katılması halinde ise (I-CVI)<0,78 olması gerektiğini

belirtmiştir (Lynn, 1986: 384). Almanasreh vd. (2019)'da, madde değerlendirmesine 5-10 uzman katılması durumunda, her bir madde için kapsam geçerlilik indeksinin (I-CVI) \geq 0,78 olması ifadenin kabul edilmesi için yeterli olduğu üzerinde durmuşlardır. Bununla birlikte yine madde değerlendirmesine 5-10 uzman katıldığı durumda her bir madde için kapsam geçerlilik indeksinin (I-CVI) $<$ 0,78 olması durumunda ise ifadenin çıkarılması veya değiştirilmesi gerektiği belirtilmiştir (Almanasreh vd. 2019: 217). Literatürdeki değerlendirmeler dikkate alınarak (I-CVI) $<$ 0,83 ve (I-CVI) \geq 0,78 oranları referans alınarak her bir ifadenin kapsam geçerlilik indeksi hesaplanmıştır. Hesaplama sonuçlarına göre, kapsam geçerlilik indeksinin en az 0,67 olduğu gözlemlenmiştir. 0,67 değerine sahip soru ifadeleri tekrar gözden geçirilerek ve gerekli değişiklikler yapılarak ölçeğe dahil edilmiştir. Kapsam geçerlilik indeksi (I-CVI) \geq 0,78 olan ifadeler ise ölçeğe olduğu şekilde dahil edilmiştir.

3.3.3. Ölçüm Formatının Belirlenmesi

Campbell ölçmeyi “nesnelere veya olaylara kurallara göre sayılar atanması” olarak tanımlamıştır. Nesnelere veya olaylara rakamların farklı kurallara göre atanabilmesi, farklı türde ölçeklere ve farklı türde ölçümlere yol açmaktadır (Stevens, 1946: 677). Ölçme düzeyleri için geliştirilen kurallar “ölçek” olarak tanımlanmaktadır. Ölçekler gözlem sonuçlarına “sınıflama, “sıralama” toplama ve çıkarma”, “çarpma ve bölme” işlemlerinden hangilerinin uygulanabildiğiyle ilişkili olarak dörde ayrılmaktadır (Serper, 2014: 40). Bunlar (Stevens, 1946: 678);

- Sınıflama (nominal) ölçeği,
- Sıralama (ordinal) ölçeği,
- Eşit aralıklı (interval) ölçek
- Oranlı (ratio) ölçek olarak sıralanabilir.

Aşağıda sırasıyla dört ölçüm düzeyi özetlenmiştir. Bunlar (Serper, 2014: 40; Stevens, 1946: 678-680):

Sınıflama ölçeği, sayıların en sınırlandırılmış atamasını temsil etmektedir. Atanan rakamlar veya harfler yalnızca gözlem sonuçlarına etiketler vererek farklı homojen sınıflara ayırmaya yaramaktadır. Örneğin; medeni durum, cinsiyet, desteklenen siyasi parti, yaşanılan şehir vb.

Sıralama ölçeği, her bir birime atanan rakamlar, ilgilenilen değişken açısından benzer durumdaki birimleri diğer birimlerde ayırmakla birlikte, değişken açısından birimlerin önem sıraları da belirlenebilmektedir. Örneğin; askeri rütbeler, akademik unvanlar, başarı durumu vb.

Eşit aralıklı ölçek, değişkene atanan rakamların gerçek anlamıyla niceliksel bir değer anlam ifade ettiği ölçüm düzeyidir. Gerçek bir başlangıç noktası olarak değerlendirilebilecek “sıfır” noktası olmamasına rağmen başlangıç noktası olarak yorumlanabilecek bir nokta belirlenebilir. Gözlem sonuçlarıyla sınıflama, sıralama, toplama ve çıkarma işlemleri yapılabilir. Örneğin; zeka düzeyi, takvim zamanı, hava sıcaklık derecesi vb.

Oranlı ölçek, Eşit aralıklı ölçeğin tüm özelliklerini taşımakla birlikte mutlak başlangıç noktası olarak belirlenebilecek “sıfır” noktası bulunmaktadır. Oranlı ölçeklerde her türlü istatistiksel analiz kullanılabilir. Fizik alanından en sık kullanılan ölçüm yöntemidir. Örneğin; ilacın etki süresi, ağırlık, boy uzunluğu, hız vb.

Çalışmamızda işgörenlerin belirli durumlardaki davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede çalışmamızda katılımcıların değişkenlere ilişkin yanıtları eşit aralıklı ölçüm formatından; demografik verilerde ise sınıflama ve sıralama ölçüm formatından yararlanılarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışmamızda, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” beş aralıklı likert ölçüm formatından yararlanılmıştır. Likert ölçekleme, görüşleri, inançları ve tutumları ölçen araçlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte en yaygın kullanılan madde biçimlerinden biri likert ölçeğidir. Bir likert ölçeği kullanıldığında, madde bir bildirim cümlesi olarak sunulmakta ve ardından ifadeye farklı derecelerde katılma veya onaylanma derecelerini gösteren yanıt seçenekleri verilmektedir. Araştırılan olguya ve araştırmacının amaçlarına bağlı olarak, her ifadeye tek veya çift sayıda cevap seçeneği eşlik etmektedir. Cevap seçenekleri, eşit aralığa sahip olacak şekilde yazılmalıdır. Kısaca, herhangi bir bitişik yanıt çifti arasındaki uyum farkı, herhangi bir bitişik yanıt seçeneği çiftiyle yaklaşık olarak aynı olmalıdır (DeVellis, 2016: 121). Likert tipi ölçek kullanıldığında, ölçekteki noktaların tüm ölçümün sürekliliğini yansıtması gerekmektedir. Yanıtlar sıralı bir şekilde (herhangi bir örtüşme olmaksızın) artan bir düzende sunulmalı ve veri kalitesini sağlamak için yanıt ölçeğindeki her nokta anlamlı olmalı, her katılımcı tarafından aynı şekilde yorumlanmalıdır (Boateng vd., 2018: 6).

3.3.4. Pilot Uygulama

Literatürdeki değerlendirmeler göz önünde bulundurularak içerik analizinin ardından kapsam geçerlilik oranı hesaplaması ve kapsam geçerlilik indeksi hesaplaması tamamlanmış 39 maddeden oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Hazırlanmış olan ölçeğin test edilmesi amacıyla pilot uygulama yapılmıştır. Elde edilen veriler (n=30) test edilmiş ve ölçeğin değerlendirilmesi ve maddelerin revize edilmesi için güvenilirlik analizi yapılmıştır.

3.3.5. İlk Veri Toplama ve Ölçümün Sadeleştirilmesi

Anket yöntemi ve örneklem büyüklüğü, doğru kişilerden yeterli verinin toplanmasıdır. (Boateng vd., 2018: 3). Bunun için yapılması gerekenler:

- Anket yönetimi: Minimum ölçüm hatası ile veri toplanması.
- Örneklem büyüklüğünün oluşturulması (belirlenmesi): Ölçek geliştirme için yeterli verinin bulunduğunu garantilemek gerekmektedir. Tavsiye edilen örneklem büyüklüğü her bir anket ifadesi başına 10 katılımcı ve/veya 200-300 katılımcıya ulaşılmasıdır.

Nunnally (1978), ölçek geliştirmedeki birincil örnekleme sorununun, varsayımsal bir evrenden öğelerin örneklenmesini içerdiği üzerinde durmaktadır. Maddelerin yeterliliğine yoğunlaşmak için, örneklem oluşabilecek sorunları ortadan kaldıracak kadar büyük olmalıdır. Nunnally (1978), 300 kişinin yeterli bir sayı olduğunu öne sürmüştür. Bununla birlikte, pratik deneyimler ölçeklerin daha küçük örneklerle başarıyla geliştirildiğini göstermektedir. Madde sayısı ve çıkarılacak ölçek sayısı da örneklem büyüklüğü belirlenmesinde etkilidir. Literatüre göre, yaklaşık 20 maddelik bir havuzdan sadece tek bir ölçek çıkarılacaksa, 300'den az katılımcı yeterli olabilir (DeVellis, 2016: 130).

İlk veri toplanması kapsamında kolayda örneklem yöntemi ile turizm ve otelcilik sektöründe çalışmakta olan 250 katılımcıya ulaşılması hedeflenmiştir. İlk veri toplanması çerçevesinde dağıtılan 250 adet anket formundan geriye dönen 200 adet (%80) değerlendirmeye alınmıştır. Tablo 12'de katılımcıların cinsiyet, yaş, deneyim, eğitim düzeyine ilişkin veriler; Tablo 13'te katılımcıların çalıştıkları departman ve unvanına ilişkin demografik bilgileri detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 12

Katılımcıların cinsiyet, yaş, deneyim, eğitim düzeyine ilişkin demografik veriler

Cinsiyet	Katılımcı Sayısı	Yaş	Katılımcı Sayısı	Deneyim	Katılımcı Sayısı	Eğitim Düzeyi	Katılımcı Sayısı
Kadın	69 (%35,8)	20'den az	10 (%5,1)	0-5 yıl	91 (%50,3)	İlköğretim	9 (%4,8)
Erkek	124 (%64,2)	20-29	76 (%38,8)	6-10 yıl	47 (%26)	Ortaöğretim	16 (%8,5)
Kayıp Veri	7	30-39	52 (%26,5)	11-15 yıl	10 (%5,5)	Lise	55 (%29,1)
Toplam	200	40-49	46 (%23,5)	16-20 yıl	14 (%7,7)	Ön lisans	35 (%18,5)
		50 ve üzeri	12 (%6,1)	21 yıl ve üzeri	19 (%1,5)	Lisans	67 (%35,4)
		Kayıp Veri	4	Kayıp Veri	19	Lisansüstü	7 (%3,7)
		Toplam	200 (%100)	Toplam	200 (%100)	Kayıp Veri	11
						Toplam	200 (%100)

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre sıralamasında büyük çoğunluğunun (67 personel) lisans eğitimi aldığı görülmektedir. Bununla birlikte çalışmada (124) erkek katılımcılar ağırlıktadır. Katılımcılar deneyim durumuna göre sıralanmasında 0-5 yıl deneyime sahip 91 otel personelinin çoğunlukta olduğu bunu; 6-10 yıl deneyime sahip 47 personel, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip 19 personel, 16-20 yıl deneyime sahip 14 personel ve 11-15 yıl deneyime sahip 10 personel izlemektedir. Bununla birlikte personelin çoğunluğunu 20-29 yaş aralığında yer alan 76 personel oluşturmaktadır.

Tablo 13

Katılımcıların çalıştıkları departmana ve unvanına ilişkin demografik veriler

Çalışılan Departman	Katılımcı Sayısı	Unvan	Katılımcı Sayısı
Kat Hizmetleri	26 (%14,5)	Kat Hizmetleri Personeli-Meydancı	26 (%14,5)
Ön büro	73 (%41,4)	Resepsiyonist-Rezervasyon sorumlusu-Ön büro şefi- Belboy-Vale	73 (%41,4)
Yiyecek&İçecek-Servis-Mutfak	45 (%25,1)	Garson- Servis elemanı-Servis şefi- Aşçı-bulaşıkçı-Dömi şef	45 (%25,1)
Muhasebe	11 (%6,1)	Muhasebe personeli-Bilgi işlem personeli	11 (%6,4)
Satış-Halkla İlişkiler- İnsan Kaynakları	16 (%9)	Satış & pazarlama sorumlusu-İnsan kaynakları uzmanı	16 (%9)
Teknik Servis	5 (%2,8)	Teknik servis personeli	5 (%2,8)
Sağlık	2 (%1,1)	Spa personeli	2 (%1,1)
Yönetici-Genel müdür	6 (%3,5)	Yönetici-Genel müdür	6 (%3,5)
Kayıp Veri	16	Kayıp Veri	16
Toplam	200 (%100)	Toplam	200 (%100)

Ön büro departmanında görev yapan 73 personel bulunmaktadır. Bu sayı diğer departmanlarla karşılaştırıldığında önbüro departmanında çalışan yoğunun daha fazla olduğunu göstermektedir. Önbürodaki çalışan yoğunluğunu, yiyecek & içecek-servis-mutfak ve kat hizmetleri departmanları izlemektedir.

3.3.6. Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri

Literatürde ilk veri toplanmasının ardından yapılması gereken işlem basamakları sıralanmıştır. Buna göre Boateng vd., (2018) ilk veri toplanması sonrasında aşağıdaki adımları sıralamıştır (Boateng vd., 2018:3-4):

1. Madde Azaltma: Ölçeğin tutarlı olduğundan emin olunması önem taşımaktadır. Madde azaltma için kullanılabilir yöntemler;
 - Madde zorluk indeksi: Madde başına verilen doğru cevapların oranının belirlenmesi (CTT)
 - Ölçek ifadesini değerlendiren katılımcının belirli bir maddeyi doğru yanıtlama olasılığının belirlenmesi (IRT)

1.1. Madde başına verilen doğru cevapları belirlemek için oran hesaplanabilir ve katılımcının maddeyi doğru yanıtlama olasılığını belirlemek için istatistiksel paketler kullanılarak tahmin edilen madde güçlük parametresi hesaplanabilir.

➤ Madde ayırım testi: Bir maddenin veya test sorularının araştırılan özelliği ne ölçüde ölçtüğünü belirlenebilir.

1.2. İstatistiksel paketler kullanılarak ikili korelasyonların veya madde ayırım parametresinin tahmin edilmesi.

➤ Maddeler arası ve madde toplam korelasyonları: Ölçek maddeleri arasındaki korelasyonları yanı sıra her bir madde ile ölçek maddelerinin toplam puanı arasındaki korelasyonların belirlenmesi.

1.3. İstatistiksel paketlerin kullanarak maddeler arası, madde toplam ve düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarının tahmin edilmesi.

➤ Çeldirici etkinlik analizi: Çeldirici seçeneklerin dağılımını ve bunların maddelerin niteliğini ne yönde etkilediğinin belirlenmesi.

1.4. İstatistiksel paketler kullanarak çeldirici analizin tahmin edilmesi.

Keşfedici Faktör Analizi

2. Faktörlerin Çıkarılması: Gözlemlenen verilere uygun olan gizli yapıların keşfedilmesidir.

➤ Faktör analizi: Bir dizi öğeye uyan en uygun faktör veya etki alanı sayısının belirlemesi gerekmektedir (Boateng vd., 2018:3-4). Birkaç değişkenden oluşan büyük veri kümeleri, değişken grupları (faktörler) gözlemlenerek azaltılabilir. Faktör analizi, ortak değişkenleri tanımlayıcı kategoriler halinde birleştirmektedir. Faktör analizi, birkaç veya yüzlerce değişkeni, anketlerdeki öğeleri veya daha küçük bir kümeye indirgenebilecek bir dizi test içeren, temel bir kavrama ulaşmak ve yorumları kolaylaştırmak için kullanılmaktadır. İki ana faktör analizi tekniği bulunmaktadır. Bunlar; keşfedici faktör analizi (EFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA)'dir. DFA, hipotezleri doğrulamaya çalışmakta, değişkenleri ve faktörleri temsil etmek için yol analizi diyagramlarını kullanmaktadır. Keşfedici faktör analizi EFA ise, veri setini keşfederek ve tahminleri test ederek karmaşık kalıpları ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Yong ve Pearce, 2013: 79-80). Kimi zaman faktör yüklerinden elde

edilecek bilgiler yeterli olmayabilir. Bu nedenle faktör yapısını daha basit hale getirmek amacıyla onları belirli açılarda döndürmek gerekebilir. Çeşitli faktörlerin aynı değişkene göre yüksek yük değerlerine sahip olması faktör yapısının açıklanmasını zorlaşmaktadır. Bu çerçevede faktör döndürmeden yararlanılabilir. Faktör döndürme, düzenlenmiş faktör yükleme matrisinin ya satırlarını ya da sütunlarını sadeleştirerek basit bir yapı oluşturmaktır (Saraçlı, 2011: 21). Döndürmenin amacı, veri yapısını basitleştirmek ve netleştirmektir (Costello ve Osborne, 2005: 3). Analizde Varimaks döndürmeden yararlanılmıştır. Bununla birlikte, alan yazında Fornell ve Larcker (1981), gizli değişkenlere ait her bir gözlenen değişkenin faktör yükünün 0,50'den büyük ve istatistiksel açıdan anlamlı olması gerektiği üzerinde durmuştur (Yılmaz vd., 2019: 94). Bu kapsamda ilk veri toplanması sonrası SPSS 22 programı kullanılarak ölçeğe keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre 2 faktörlü bir yapı oluşmuştur. Tablo 14'te keşfedici faktör analizi sonucuna ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 14

Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği keşfedici faktör analizi

Döndürülmüş Bileşen Matrisi		
	1	2
A37	,843	
A30	,807	
A36	,800	
A34	,755	
A27	,752	
A35	,713	
A29	,707	
A33	,679	
A31	,625	,534
A14		,789
A13		,740
A7		,713
A11		,711
A8		,674
A25		,670
A12		,659
A23		,642

A26	,610
A18	,609
A5	,553
A4	,524

3. Boyutluluk Testleri: Gizli yapıların, dağılması beklenen yapıya uygun olup olmadığının test edilmesidir (Boateng vd., 2018: 4):

3.1. Varsayımlanan faktör ve boyutun gruplar veya çoklu örnekler arasında uyumun olup olmadığını belirlemek için ölçüm değişmezliğinin tahmin edilmesi gerekir. Bunun için maddelerin ölçek puanı hesaplanmalıdır.

➤ Maddelerin ölçek puanı: Ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliğini içeren madde analizi için ölçek puanları oluşturması gerekir.

3.2. Doğrulayıcı faktör analizi veya yapısal eşitlik modelleri aracılığıyla faktör puanları oluşturmayı içeren ağırlıklı bir yaklaşım kullanılarak ölçek puanlarının hesaplanması gerekir.

3.3. Doğrulayıcı faktör analizinin yapılması önem taşımaktadır.

3.4. Boyutluluğun türüyle ilgili belirsizliği ortadan kaldırmak için iki faktörlü modellerin tahmin edilmesi; ölçeğin tek boyutlu, iki boyutlu veya çok boyutlu yapıya sahip olup olmadığını belirlenmesi gerekir.

Keşfedici faktör analizinin ardından ölçek SMART v3 2.7 programıyla geçerlilik ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda keşfedici faktör analizi sonrası oluşan faktör yapısına SMART v3 2.7 programı kullanılarak yapısal eşitlik analizi uygulanmıştır. SMART v3 2.7 programı kullanılarak yapılan yapısal eşitlik analizi sonuçları Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15

Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği yapısal eşitlik analizi sonucu faktör yükleri

Faktör Yükleri	
Müşteri Yanlısı	Örgüt Yanlısı
A5	0,707
A7	0,751
A8	0,787
A11	0,792
A12	0,816
A13	0,788
A14	0,716
A18	0,745
A23	0,793
A26	0,733
A27	0,841
A29	0,775
A30	0,811
A31	0,810
A33	0,779
A34	0,817
A35	0,824
A36	0,848
A37	0,861

SMART v3 2.7 programı kullanılarak yapısal eşitlik analizi sonucunda her bir ifadeye ilişkin faktör yükünün (0.50) ve üzerinde yer aldığı belirlenmiştir. Yapısal geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması amacıyla iç tutarlılık, bileşik güvenilirlik ve yakınsak geçerliliğin belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu çerçevede aşağıda geçerlilik ve güvenilirliğe ilişkin analizlerle araştırmaya devam edilmiştir.

4. Güvenilirlik Testleri: Tekrar edilen yanıtların tutarlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır (Boateng vd., 2018: 4):

- Güvenilirlik istatistiklerini hesaplanması: Ölçeğin iç tutarlılığını değerlendirmek için kullanılmakta olup, toplam puanlarına göre ölçekteki madde kümesinin birlikte değişme derecesinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır.

4.1. Cronbach's Alpha değerini kullanarak güvenilirliğin hesaplanması.

4.2. Ölçek güvenilirliğini değerlendirmek için Raykov's rho, Ordinal Alpha ve Revelle's Beta gibi diğer testler de kullanılabilir.

5. Geçerlilik Testleri: Amaçladığımız gizli boyutu ölçmeye yardımcı olmaktadır.

➤ Kriter geçerliliği/ Öngörü geçerliliği: Puanların gelecekteki sonuçları tahmin edip edemeyeceğinin belirlenmesidir.

5.1. İki değişkenli ve çok değişkenli regresyon kullanımında, daha güçlü ve anlamlı ilişkiler veya nedensel etkilerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu nedenle öngörü geçerliliğinin sağlanması önem taşımaktadır.

Gösterge güvenilirliğinde (indicator reliability), harici/dış yük (outer loadings) 0.70 veya üstü kabul edilmektedir. Keşfedici bir araştırmada ise bu değer, 0.4 veya üstü kabul edilebilir (Wong, 2013: 21). Faktör analizi sonrasında faktör yükü <0.70 olan iki madde (A4, A25) ölçekten çıkarılarak 19 ifade iki faktörlü yapı ile analizlere devam edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliğini test etmek için Cronbach's Alpha, bileşik güvenilirlik ve yakınsak geçerliliği sonuçları önem taşımaktadır. Buna göre tablo 16'da yapısal eşitlik analizi sonucu güvenilirlik değerleri verilmiştir.

Tablo 16

Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği yapısal eşitlik analizi sonucu güvenilirlik değerleri

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Müşteri Yanlısı Kural İhlali Davranışı	0,938	0,940	0,948	0,670
Örgüt Yanlısı Kural İhlali Davranışı	0,920	0,923	0,933	0,583

İç tutarlılık güvenilirliğinin alt sınırı olarak Cronbach alfasını ve (bilinmeyen) gerçek güvenilirliğin üst sınırı olarak bileşik güvenilirlik kullanılmaktadır. Cronbach's Alpha ve bileşik güvenilirliğin (0.70) değerini geçmesi gerekmektedir (Hair vd., 2013: 7). İç tutarlılık güvenilirliği (internal consistency reliability) ve bileşik güvenilirliği (composite reliability) 0.70 veya daha yüksek değere sahip olması beklenmektedir. Keşfedici araştırmalarda ise bu değer 0.60 veya üstü olarak kabul edilmektedir. Ortalama açıklanan varyans değerinin (Average Variance Extracted) AVE $\geq 0,50$ olması gerekmektedir (Wong, 2013: 21).

Literatürdeki bu değerlendirmeler çerçevesinde iki faktörlü yapı en az 0,920 güvenilirlik değerine sahiptir. Elde edilen sonuçlarda iç tutarlılık güvenilirliği ve bileşik güvenilirliğinin oldukça yüksek değerlere sahip olduğu ve ölçülen yapının güvenilir olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte literatürdeki değerlendirmeler çerçevesinde yakınsak geçerlilik değerinin en az 0.50 olması beklenmektedir. Analizler sonucunda 2 faktörlü yapının en az 0.58 değeri ile yakınsak geçerliliğe sahip olduğu ifade edilebilir.

Ayrışım Geçerliliği

Ayrışım geçerliliğini test etmek için Fornell ve Larcker kriterlerine bakılması gerekmektedir. Tablo 17’de Fornell ve Larcker kriterlerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 17

Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği yapısal eşitlik analizi sonucu ayrışım geçerliliği

Fornell-Larcker Criterion		
	Müşteri Yanlısı Kural İhlali Davranışı	Örgüt Yanlısı Kural İhlali Davranışı
Müşteri Yanlısı Kural İhlali Davranışı	0,819	
Örgüt Yanlısı Kural İhlali Davranışı	0,787	0,764

Ayrışım geçerliliği (discriminant validity) “AVE” sayıları ve gizli değişken korelasyonları (latent variable correlations), Fornell ve Larcker (1981), her bir gizli değişkenin AVE'sinin karekökü'nün, gizli değişkenler arasındaki korelasyonlardan daha büyük olması gerekmektedir (Wong, 2013: 21). Çapraz yüklemeye bakıldığında, faktör yükünün kesme değerinin 0.70'den büyük olması koşuluyla, atanan yapı üzerindeki faktör yükleme göstergelerinin diğer yapıların tüm yüklemelerinden daha yüksek olması gerekir (Hamid vd., 2017: 3). Bu çerçevede iki faktörlü yapının çapraz yüklemedeki kesme değerlerinin 0.70'den büyük olması ve aynı sütundaki diğer yüklerden büyük değere sahip olması nedeniyle ayrışım geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir. Ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek için son olarak çoklu doğrusallık değerlendirmesi değerlerine bakılması gerekmektedir. Tablo 18’de çoklu doğrusallık değerlendirmesine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 18

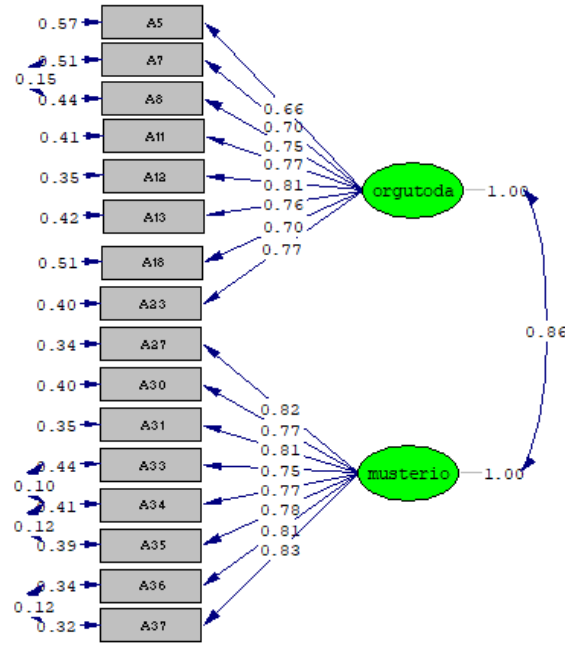
Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği yapısal eşitlik analizi sonucu çoklu doğrusallık değerlendirilmesi

Çoklu Doğrusallık Değerlendirmesi	
	VIF
A11	2,436
A12	2,628
A13	2,601
A14	1,950
A18	2,014
A23	2,243
A26	2,044
A27	2,859
A29	2,414
A30	2,746
A31	2,336
A33	2,297
A34	2,847
A35	2,880
A36	3,356
A37	3,545
A5	1,794
A7	2,313
A8	2,418

Literatürde çoklu doğrusallık değerlendirilmesinin VIF < 5 olması beklenmektedir (Hair vd., 2013: 7). Çoklu doğrusallık değerlendirilmesi sonuçlarına göre en yüksek (3,54 değeri) bulunmaktadır. Bu değer literatürde belirlenen değer in altında olduğu için iki faktörlü yapının çoklu doğrusallık sorununa sahip olmadığı ifade edilebilir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Son aşamada keşfedici faktör analizi yapılan, yapısal eşitlik analizi uygulanan geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçüm modelinin doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 19 maddeden (A14, A26, A29) 3 madde elenmiş ve 16 madde ve iki faktör içeren ölçüm yapısı doğrulanmıştır. Şekil 12’de, doğrulayıcı faktör analizi modeli ve 16 maddeden oluşan prososyal kural ihlali davranışı ölçeği gösterilmiştir.



Chi-Square=168.33, df=99, P-value=0.00002, RMSEA=0.059

Şekil 12. Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin $\chi^2/df.$, GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI VE RMSEA değerleri Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19

Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi bulguları

Değişkenler	χ^2	df.	$\chi^2/df.$ ≤ 5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	NNFI ≥.90	RMSEA ≤0.08
Prososyal Kural İhlali Davranışı	168.33	99	1.70	0.90	0.87	0.99	0.98	0.99	0.059

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tablo 19’da görülen $\chi^2/df.$, CFI, NFI, NNFI, değerlerinin mükemmel uyum iyiliğine sahip olduğu; GFI, AGFI, RMSEA değerlerinin ise kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu ifade edilebilir. Bu değerler, ölçüm modelinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (İlhan ve Çetin, 2014: 31).

Kriter Geçerliliği

İlk verinin toplanmasının ardından ölçeğin kriter geçerliliği, yordama geçerliliği ve eş zamanlı geçerlilik olmak üzere iki boyutta test edilebilmektedir. Yordama geçerliliği, bir ölçeğin başka bir soruya verilen yanıtları ne ölçüde tahmin ettiğini veya diğer yapılarla ne ölçüde ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Boateng, 2018: 13). Kriter geçerliliği kapsamında eş zamanlı geçerliliği sağlamak için prososyal kural ihlali davranışı konusu ile benzer özellikler gösteren iki paralel ölçek belirlenmiştir. Galperin (2012) yapıcı sapma ölçeği (constructive deviance scale) ve Umphress vd. (2010) etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar (unethical pro-organizational behavior scale) ölçeği alanında uzman bir araştırmacı ile birlikte Türkçeye çevirilmiştir. Alanında uzman üç araştırmacının görüşü alınarak kriter geçerliliğini sağlamak amacıyla iki paralel formla birlikte araştırma ölçeği anket formuna dahil edilmiştir.

Kararlılık katsayısı olarak da bilinen test-tekrar güvenilirliği, katılımcıların performansının ne ölçüde tekrarlanabilir olduğunu (toplam puanların zaman içinde ne kadar tutarlı olduğunu değerlendirmek) için kullanılmaktadır. Araştırmacılar tarafından test-tekrar güvenilirliğinde, iç tutarlılık katsayısı ve/veya pearson moment katsayısı kullanılmaktadır (Boateng vd., 2018: 13).

İlk veri toplanmasının ardından test tekrar güvenilirliğinin tespit edilmesi ve kriter geçerliliğinin sağlanması amacıyla kolayda örnekleme yöntemiyle turizm ve otelcilik sektöründe çalışmakta olan 200 katılımcıya anket teslim edilmiştir. 200 adet ankette geriye dönen 182 adet (%91) form değerlendirmeye alınmıştır. Tablo 20’de katılımcıların cinsiyet, yaş, deneyin, eğitim düzeyine ilişkin veriler; Tablo 21’de katılımcıların çalıştıkları departman ve unvanına ilişkin demografik bilgileri detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 20

Katılımcıların cinsiyet, yaş, deneyim, eğitim düzeyine ilişkin demografik veriler

Cinsiyet	Katılımcı Sayısı	Yaş	Katılımcı Sayısı	Deneyim	Katılımcı Sayısı	Eğitim Düzeyi	Katılımcı Sayısı
Kadın	85 (%49,1)	20'den az	4 (%2,3)	0-5 yıl	67 (%40,9)	İlköğretim	27 (%16,6)
Erkek	88 (%50,9)	20-29	47 (%26,9)	6-10 yıl	52 (%31,7)	Ortaöğretim	16 (%9,8)
Kayıp Veri	9	30-39	56 (%32,0)	11-15 yıl	18 (%11)	Lise	49 (%30,1)
Toplam	182	40-49	48 (%27,4)	16-20 yıl	13 (%7,9)	Önlisans	20 (%12,3)
		50 ve üzeri	20 (%11,4)	21 yıl ve üzeri	14 (%8,5)	Lisans	41 (%25,2)
		Kayıp Veri	7	Kayıp Veri	18	Lisansüstü	8 (%4,9)
		Toplam	182 (%100)	Toplam	182 (%100)	Kayıp Veri	19
						Toplam	182 (%100)

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre, büyük çoğunluğunun (41 katılımcı) lise eğitimi aldığı görülmektedir. Bununla birlikte çalışmada erkek katılımcılar 88 kişi ile ağırlıktadır. Deneyim durumuna göre ise, 0-5 yıl deneyime sahip 67 katılımcı deneyim düzeyine göre ağırlıkça daha fazladır. Bununla birlikte 30-39 yaş aralığında 56 katılımcı bulunmaktadır.

Tablo 21

Katılımcıların çalıştıkları departmana ve unvanına ilişkin demografik veriler

Çalışılan Departman	Katılımcı Sayısı	Unvan	Katılımcı Sayısı
Kat Hizmetleri	57 (%35,4)	Kat Hizmetleri Personeli-Meydancı	55 (%34,6)
Ön büro	46 (%25,3)	Resepsyonist- Rezervasyon sorumlusu- Ön büro şefi	36 (%19,8)
Yiyecek&İçecek-Servis-Mutfak	43 (%26,7)	Garson- Servis elemanı- Servis şefi	36 (%22,6)
Muhasebe	2 (%1,2)	Muhasebe personeli-Bilgi işlem personeli	2 (%1,3)
Satış-Halkla İlişkiler- İnsan Kaynakları	5 (%3)	Aşçı-bulaşıkçı-Dömi şef	5 (%3,1)
Teknik Servis	7 (%4,3)	Satış & pazarlama sorumlusu-İnsan kaynakları uzmanı	3 (%1,9)
Sağlık	1 (%0,6)	Belboy-Vale	7 (%4,4)
Kayıp Veri	21	Yönetici-Genel müdür	6 (%3,8)

Toplam	182	Teknik servis personeli	5 (%3,1)
		Sağlık-Spa personeli	3 (%1,9)
		Kayıp Veri	24
		Toplam	182 (%100)

Çalışılan birime göre katılımcıların çoğunluğu 57 personel kat hizmetleri departmanında görev yapmaktadır. Yoğun olarak katılımcıların bulunduğu diğer departmanlar ise; ön büro, yiyecek & içecek-servis-mutfaktır.

Kriter geçerliliği, test tekrar güvenilirliği ve eş zamanlı geçerliliğe ilişkin bulgulara aşağıda yer almaktadır (Boateng vd., 2018: 4-5).

- Test tekrar güvenilirliği: Katılımcının performansının tekrarlanabilir olma derecesini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Araştırma sonuç puanlarının zaman içinde ne kadar tutarlı olduğunun belirlenmesi önem taşımaktadır.
- Eş zamanlı geçerlilik: Uygulama zamanına yakın yapılan ölçek ölçümleri ile ölçek puanlarının ne ölçüde güçlü bir ilişkiye sahip olduğunun belirlenmesidir.

3.3.7. Analiz Sonuçlarının Yorumlanması ve Ölçek Uzunluğunun Uygun Hale Getirilmesi

Test-tekrar güvenilirliği için nihai ölçek aynı örnekleme 182 kişiye iki buçuk ay ara ile tekrar uygulanmış ve her iki uygulamadan elde edilen güvenilirlik değerleri ölçeğin güvenilirliğinin zamana göre değişmediğini göstermektedir. Tablo 22'de prososyal kural ihlali davranışı test tekrar güvenilirliğine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 22

Prososyal kural ihlali davranışı test tekrar güvenilirliği

	Cronbach's Alpha	n	rho_A	n
Müşteri Yanlısı Kural İhlali Davranışı	0,938	200	0,940	200
Örgüt Yanlısı Kural İhlali Davranışı	0,920	200	0,923	200
Müşteri Yanlısı Kural İhlali Davranışı	0,915	182	0,916	182
Örgüt Yanlısı Kural İhlali Davranışı	0,907	182	0,909	182

Tablo 22'e göre iki buçuk ay ara ile Bursa şehir merkezinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarıyla yapılan araştırma sonuçları prososyal kural ihlali davranışı ölçeğinin farklı zamanlarda da tutarlı sonuçlar verdiğinin, ölçeğin güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

- Yapı geçerliliği/ Yakınsak geçerlilik: Farklı şekillerde ölçülen aynı kavramın benzer sonuçlar verip vermediğini incelemektedir.

5.3. Çok yöntemli matris, gizli değişken modelleme veya pearson moment çarpım katsayısı kullanarak ölçek puanları ve benzer yapılar arasındaki ilişkinin tahmin edilmesi; daha yüksek korelasyon katsayıları yakınsak geçerliliği desteklemektedir (Boateng vd., 2018: 4-5).

Kriter geçerliliği araştırmacının bir sonraki aşamada, katılımcılara orijinal ölçeğin yanında benzer ölçekler de dahil ederek güvenilirliğin test edilmesidir. Test edilen alan veya kavramlar, nihai ölçek ile benzer özellikler göstermesine rağmen farklı ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin güvenilir olması için ölçek paralel formlar arasında yüksek düzeyde ilişki olması beklenmektedir. Genel anlamda korelasyon katsayısının 0,3'ten küçük olması zayıf bir ilişki olduğunu, korelasyon katsayısının 0,3-0,5 olması durumunda orta düzeyde korelasyon olduğu ve 0,5'ten büyük korelasyon değeri ise yüksek düzeyde ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Heale ve Twycro, 2015: 67). Tablo 23'te prososyal kural ihlali davranışı ölçeğinin kriter geçerliliğine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

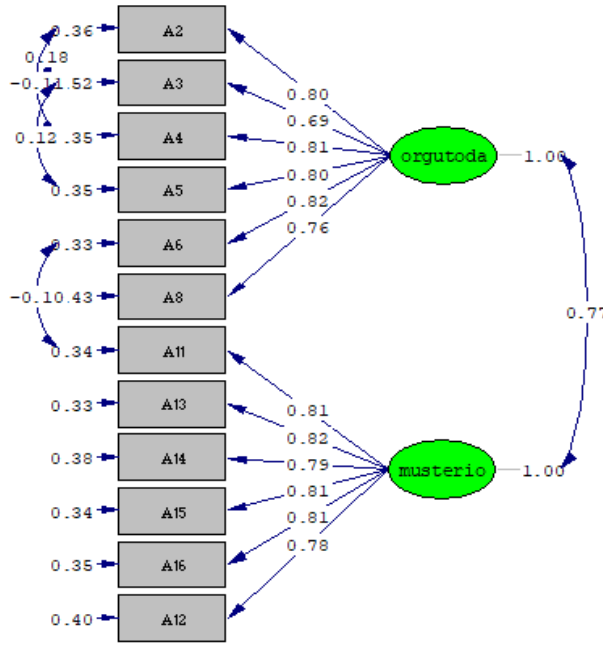
Tablo 23

Prososyal kural ihlali davranışı, yapıcı sapma ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar kriter geçerliliği

		Prososyal Kural İhlali Davranışı	Yapıcı Sapma	Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar
Prososyal Kural İhlali Davranışı	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
Yapıcı Sapma	Pearson Correlation	,732**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000		
Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar	Pearson Correlation	,546**	,685**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	

****Korelasyon 0,01 düzeyinde/ * 0,05 düzeyinde anlamlıdır.**

Tablo 23'e görüldüğü üzere, kriter geçerliliğine göre prososyal kural ihlali davranışı ile yapıcı sapma davranışı arasında pozitif yönde ($r=0,732$; $p<0,01$) yüksek düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte, prososyal kural ihlali davranışı ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasında pozitif yönde ($r=0,546$; $p<0,01$) yüksek düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda prososyal kural ihlali davranışının geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi yardımıyla tekrar test edilmiştir. Şekil 13'te prososyal kural ihlali davranışı ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.



Chi-Square=93.69, df=49, P-value=0.00013, RMSEA=0.071

Şekil 13. Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin $\chi^2/df.$, GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI VE RMSEA değerleri tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24

Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi bulguları

Değişkenler	χ^2	df.	$\chi^2/df.$ ≤ 5	GFI $\geq .85$	AGFI $\geq .80$	CFI $\geq .90$	NFI $\geq .90$	NNFI $\geq .90$	RMSEA ≤ 0.08
Pro-sosyal Kural İhlali Davranışı	93.69	49	1.91	0.92	0.87	0.99	0.97	0.98	0.071

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Tablo 24’te görülen $\chi^2/df.$, CFI, NFI, NNFI, değerlerinin mükemmel uyum iyiliğine sahip olduğu; GFI, AGFI, RMSEA değerlerinin ise kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu ifade edilebilir. Bu değerler, ölçüm modelinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (İlhan ve Çetin, 2014: 31). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda düşük düzeyde faktör yüküne sahip 4 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Son aşamada yapılan analizler sonrasında prososyal kural ihlali davranışı ölçeğinin nihai hali 12 madde, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı ve örgüt yanlısı kural ihlali davranışı olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Tablo 25’te yapılan ölçek geliştirme

çalışması sonucu nihai hali verilen 12 maddelik prososyal kural ihlali davranışı ölçeğine yer verilmiştir.

Tablo 25

Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği

1. Bu işyerinde çalışanlar kurumun verimliliği için gerekli durumlarda kuralları göz ardı edebilir.
2. Bu işyerinde çalışanlar hizmet sürecinin kesintiye uğramaması için gerekli durumlarda kuralları ihlal edebilir.
3. Bu işyerinde çalışanlar bir problemle karşılaştıklarında problemi çözmek için inisiyatif kullanarak kuralları esnetebilir.
4. Bu işyerinde çalışanlar hızlı davranılması gereken konularda karar alabilmek amacıyla kuralları göz ardı edebilir.
5. Bu işyerinde çalışanlar kurumun itibarını artırmak amacıyla gerekli durumlarda kuralları göz ardı edebilir.
6. Bu işyerinde çalışanlar kurumun ihtiyacına göre gerekli gördüklerinde kuralları göz ardı edebilir.
7. Bu işyerinde çalışanlar müşterilere etkin hizmet sunumunda bulunabilmek için kuralları göz ardı edebilir.
8. Bu işyerinde çalışanlar müşterileri mağdur etmemek için kuralları ihlal edebilir.
9. Bu işyerinde çalışanlar müşterileri bekletmemek için kuralları göz ardı edebilir.
10. Bu işyerinde çalışanlar müşterilere hızlı hizmet sunumunda bulunabilmek için kuralları esnetebilir.
11. Bu işyerinde çalışanlar müşterinin tekrar işletmeyi tercih etmesi için bazen kuralları göz ardı edebilir.
12. Bu işyerinde çalışanlar müşterileri elde tutabilmek için gerektiğinde kuralları göz ardı edebilir.

Ölçek geliştirme aşamaları sırası ile takip edilerek, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği sağlanarak ölçek uzunluğunun uygun hale getirilmesinin ardından araştırma kapsamında değerlendirilecek olan diğer değişkenler de alanında uzman üç araştırmacının görüşü alınarak anket formuna dahil edilmiştir. Ardından araştırma modeli kapsamında değişkenler arası ilişki ve etkilerin test edilmesi amacıyla analizler yapılması aşamasına geçilmiştir.

3.4 Prososyal Kural İhlali Davranışının Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama

Bu başlık altında geliştirmiş olduğumuz ölçüğe, alanda kullanıla gelen geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş diğer değişkenler dahil edilerek bir model oluşturulmuştur. “Prososyal kural ihlali davranışının öncüllerini belirlemeye yönelik bir çalışma: otel işletmelerine yönelik bir uygulama” adlı çalışmamızla ilgili gerçekleştirdiğimiz araştırmanın örnekleme, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırma çerçevesinde kullanılan diğer ölçekler sırasıyla sunulmuştur.

3.4.1 Araştırmanın Kapsamı ve Örnekleme

Araştırmanın konu açısından kapsamı otel işletmelerinde prososyal kural ihlali davranışının öncüllerinin belirlenmesi ile sınırlandırılmıştır. Çalışmaya Bursa ilinde, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışmakta olan işgörenler dahil edildiği için sınırlılık bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışmakta olan otel çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Bursa ilinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı “Turizm Otel İşletme Belgesi” almış otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemede, olasılıksız örneklem tekniği altında yer alan kolayda ve kartopu örneklemeden yararlanılmıştır. Kolayda örneklem kapsamında araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden erişilmesi kolay ve hızlı olan katılımcılar örnekleme dahil edilmiştir. Aynı zamanda kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılan otel yöneticilerinin referansı ile kartopu örnekleme yöntemi de kullanılarak Bursa şehir merkezinde “Turizm Otel İşletme Belgesi” almış diğer 4 ve 5 yıldızlı otellerin yönetici ve insan kaynakları ile iletişime geçilmiş, araştırma devam ederken diğer oteller ve otel çalışanları örnekleme dahil edilmiştir. Bu çerçevede 7 adet 5 yıldızlı, 3 adet 4 yıldızlı otelin, otel yönetimi ve insan kaynakları ile iletişime geçilmiş otel yönetiminden alınan izin çerçevesinde otel çalışanlarına anket formları dağıtılmıştır.

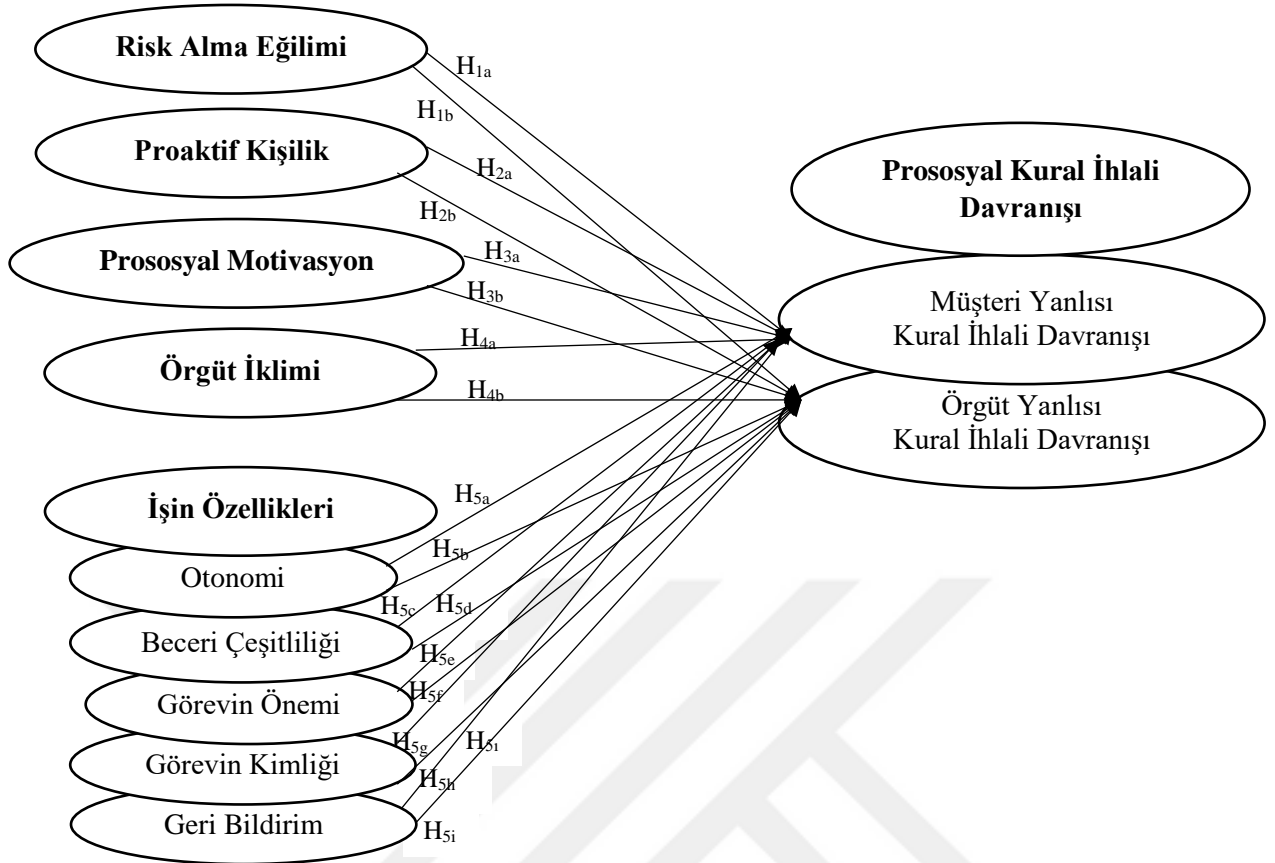
Örnekleme olarak Bursa ilinin seçilmesinde; dört mevsim yerli ve yabancı turistleri ağırlayabilecek kapasiteye sahip konaklama işletmelerinin bulunması, köklü geçmişi ile tarih ve kültür kenti Bursa’nın Osmanlı ve Cumhuriyet dönemlerinin mekânsal ve mimari güzelliklerini günümüze taşıması, Bursa’nın doğal güzelliklerinin yanında sanayi ve teknolojisini geliştirerek, sanayi ve ticaret merkezi konumunda yer alması, kültür ve inanç turizminin yanında termal turizm ve kış turizmi açısından Türkiye’nin en önemli kentlerinden biri olması gibi faktörler önemli rol oynamıştır.

Değişkenler arası ilişki ve etkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan nihai araştırmanın izni için Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulundan etik kurul raporu alınmıştır. Üniversite etik kurulundan alınmış olan “E-84026528-050.0|04-2200092891 sayılı ve 28.04.2022 tarihli karar” ile birlikte, anket formu ve güvenilirliğin sağlanması amacıyla kişisel özgeçmiş, araştırmanın kapsamını ve önemini açıklayan bir e-mail araştırmaya katılmayı kabul eden, otel yönetimi ve insan kaynakları departmanına iletilmiştir.

Araştırma konusu gereği otel çalışanlarına ulaşılması gerektiği için, Bursa’daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek & içecek-servis-mutfak departmanında çalışan (şef, aşçı, aşçı yardımcısı, restoran şefi, komi, garson) ön büroda çalışan (resepsiyonist, rezervasyon sorumlusu, belboy), kat hizmetleri departmanı çalışanlarına, satış-halkla ilişkiler departmanı çalışanlarına, teknik işler departmanı çalışanlarına, insan kaynakları departmanı çalışanlarına ve muhasebe departmanı çalışanlarına ulaşılmıştır. Otellerden alınan izinler doğrultusunda teslim edilen 550 anket formundan geriye dönen 420 adet (% 76,36) anket formunun 402 adedi (%72,30) değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden katılımcıların anket formlarındaki ifadelerinin gerçek durumu yansıttığı ve doğru biçimde cevapladıkları varsayılmaktadır.

3.4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli, literatürdeki çalışmalarda kabul gören değişkenler arası ilişkilerin test edilmesine yönelik hazırlanmıştır. Araştırma modelindeki genel ilişkisel yaklaşımlar; bağımsız değişkenler (risk alma eğilim, proaktif kişilik, prososyal motivasyon, işin özellikleri ve örgüt iklimi) ile bağımlı değişken (prososyal kural ihlali davranışı) arasında bir ilişki bulunduğu varsayılmaktadır. Şekil 14’te araştırma modeli verilmiştir.



Şekil 14. Araştırma modeli

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda; değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesine yönelik araştırmanın ana hipotezleri ve alt hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H₁: İşgörenin risk alma eğilimi prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1a}: İşgörenin risk alma eğilimi müşteri yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1b}: İşgörenin risk alma eğilimi örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: İşgörenin proaktif kişiliği prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{2a}: İşgörenin proaktif kişiliği müşteri yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{2b}: İşgörenin proaktif kişiliği örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: İşgörenin prososyal motivasyonu prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{3a}: İşgörenin prososyal motivasyonu müşteri yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{3b}: İşgörenin prososyal motivasyonu örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H₄: Örgüt iklimi işgörenin prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{4a}: Örgüt iklimi işgörenin müşteri yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{4b}: Örgüt iklimi işgörenin örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H₅: İşin özellikleri işgörenin prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{5a}: İşgörenin sahip olduğu otonomi düzeyi müşteri yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{5b}: İşgörenin sahip olduğu otonomi düzeyi örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{5c}: İşgörenin sahip olduğu becerinin çeşitliliği müşteri yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{5d}: İşgörenin sahip olduğu becerinin çeşitliliği örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{5e}: İşgörenin görevinin önemi müşteri yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{5f}: İşgörenin görevinin önemi örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{5g}: İşgörenin görevinin kimliği müşteri yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{5h}: İşgörenin görevinin kimliği örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{5i}: İşgörenin yaptığı işten geri bildirim alması müşteri yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{5i}: İşgörenin yaptığı işten geri bildirim alması örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

3.4.3. Araştırmada Yararlanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler alan yazında uzun süredir kullanıla gelen, geçerliliği ve güvenilirliği ulusal ve uluslararası alan yazında yapılmış birçok araştırma ile test edilmiş ölçeklerdir. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı likert tipi metrik ifade olan; “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum” kullanılmıştır. Aynı zamanda anket formunda, otel çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemek üzere 6 soruya yer verilmiştir.

Otel çalışanlarının prososyal kural ihlali davranışını ölçmek üzere çalışma kapsamında geliştirilmiş olan; müşteri yanlısı kural ihlali davranışı ve örgüt yanlısı kural ihlali davranışı olmak üzere 2 boyutlu ve 12 ifadeli “Prososyal Kural İhlali Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek kapsamında “Bu işyerinde çalışanlar kurumun itibarını artırmak amacıyla gerekli durumlarda kuralları göz ardı edebilir”, “Bu işyerinde çalışanlar kurumun ihtiyacına göre gerekli gördüklerinde kuralları göz ardı edebilir.”, “Bu işyerinde çalışanlar müşterilere etkin hizmet sunumunda bulunabilmek için kuralları göz ardı edebilir”, “Bu işyerinde çalışanlar müşterileri mağdur etmemek için kuralları ihlal edebilir” benzeri ifadeler bulunmaktadır. Genel risk alma ölçeği, Zhang vd. (2019) tarafından geliştirilen “Genel Risk Alma Eğilimi Ölçeği” (General Risk Propensity Scale (GRiPS)) alanında uzman iki araştırmacının yardımıyla Türkçeleştirilmiştir. Ölçek 8 ifade tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek kapsamında “Arkadaşlarım genellikle risk alan biri olduğumu söyler”, “Yaşamımın birçok alanında risk almaktan hoşlanırım” ve “Zarara uğrayacağımı bilsem de risk alırım” gibi ifadelere yer almaktadır. Proaktif kişilik ölçeği ise, Bateman ve Crant (1993) tarafında geliştirilmiş olan 10 ifade tek boyuttan oluşan “Proaktif Kişilik Ölçeği” (Proactive

Personality Scale) ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması, Kanten vd. (2021) çalışmasından alınmıştır. Ölçek kapsamında, “Her nerede bulunursam bulunayım, olumlu değişiklikler yapabilmek için tüm enerjimi kullanırım”, “Benim için hiçbir şey fikirlerimin veya ideallerimin gerçeğe dönüştüğünü görmekten daha heyecan verici olamaz”, “Eğer hoşuma gitmeyen bir şey görürsem, onu düzeltmeye çalışırım” gibi ifadeler verilmiştir. Prososyal motivasyon ölçeği, Grant (2008) toplum yanlısı motivasyon ve VandeWalle (1997) iş yerinde hedeflere yönelim ölçeklerinden uyarlayan Grant ve Sumanth (2009) beş madde tek boyuttan oluşan “Prososyal Motivasyon Ölçeği” (Prosocial Motivation) ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Kesen ve Akyüz (2016) tarafından yapılmıştır. Ölçek kapsamında, “Başkaları üzerinde olumlu etkiye sahip olmamı sağlayan görevlerde çalışmayı tercih ederim”, “Başkalarının iyiliğine katkı sağlayacak görevlerde çalışırken elimden gelenin en iyisini yaparım”, “Yeteneklerimi, başkalarına fayda sağlayacak şekilde kullanma fırsatına sahip olmak benim için önemlidir” gibi ifadeler bulunmaktadır. Örgüt iklimi ölçeği Pena-Suarez vd. (2013) tarafından geliştirilen tek boyut 15 ifadeden oluşan “Kısa Örgüt İklimi Ölçeği” (Short Organizational Climate Scale) kullanılmıştır. Kısa örgüt iklimi ölçeği alanında uzman iki araştırmacının yardımıyla Türkçeleştirilmiştir. Ölçek kapsamında “Yöneticim işle ilgili önerilerime önem verir”, “Bu işyerinde çalışanlara eğitim için fırsat sunulur” ve “İşyerimde ağır iş yükü nedeniyle yardıma ihtiyaç duyduğum zamanlarda, gerekli imkanlar sağlanır” gibi ifadeler yer almaktadır. İşin özellikleri ölçeği Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen 24 ifade 5 boyuttan (beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, geri bildirim, özerklik) “İşin Özellikleri Ölçeği” (Job Diagnostic Survey) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması, Kaşlı (2007) çalışmasından alınmıştır. Ölçek kapsamında “İşimi nasıl yapacağım konusunda inisiyatif kullanamam”, “Bu işi yaparken farklı beceri ve yetenek gerektiren görevler üstleniyorum”, “İşim, oldukça rutin ve önceden tahmin edilebilir bir özelliğe sahiptir”, “Yaptığım iş, müşterilerin refahını etkileyecek bir öneme sahiptir” ve “Yöneticim, işimi nasıl yaptığıma ilişkin bana sürekli bilgi vermektedir” gibi ifadeler bulunmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Araştırmanın Bulguları

Bu başlık altında araştırma bulguları; demografik bulgular, güvenilirlik, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular, korelasyon analizine ilişkin bulgular, ölçüm modeline ilişkin bulgular ve yapısal modele ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.1.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 402 katılımcıya ait demografik özellikler; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan, görev yapılan departman ve meslekte toplam çalışma yılı olarak değerlendirilmiştir. Katılımcılara ait demografik veriler tek bir tabloda toplanmıştır:

Tablo 26'ya göre;

Araştırmaya katılan katılımcıların 389'u cinsiyet sorusunu cevaplandırmıştır. Katılımcıların %42'si kadınlar oluştururken; %54,7'si erkeklerden oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların 381'i yaş sorusunu cevaplandırmıştır. Katılımcıların %4'ünün yaşı 20'den az iken; %35,8'i 20-29 yaş aralığında, %33,3 30-39 yaş aralığında, %16,9'u 40-49 yaş aralığında yer aldığı; % 4,7'sinin ise yaşının 50 ve üzerinde olduğu görülmüştür. Çalışmaya katılan otel çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun 20-39 yaş aralığında olduğu ifade edilebilir. Araştırmaya katılan katılımcıların 391'i eğitim durumu sorusunu cevaplandırmıştır. Katılımcıların %5,7'si ilköğretim, %7,7'si ortaöğretim, %29,1'i lise, %; %16,9'u önlisans, %35,3'ü lisans, %2,5'u lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Çalışmaya katılan otel çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun lisans eğitim seviyesine sahip olduğu ifade edilebilir. Araştırmaya katılan katılımcıların 348'i meslekte toplam çalışma yılı sorusunu cevaplandırmıştır. Katılımcıların %38,8'i 1-5 yıl, %20,4'ü 6-10 yıl, %11,9'u 11-15 yıl, %7,5'u 16-20 yıl, % 8'i 21 yıl ve üzeri meslekte toplam çalışma yılına sahiptir. Çalışmaya katılan otel çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun 1-5 yıl meslekte çalışma deneyimine sahip olduğu ifade edilebilir. Araştırmaya katılan katılımcıların 350'si unvan sorusunu cevaplandırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, en fazla ağırlığa sahip ilk beş unvan sıralanmıştır. Katılımcıların %15,4'ü resepsiyonist, %11,2'si belboy, %11,2'si kat temizlik görevlisi, %7,5'u garson, %5,2'si teknik servis görevlisi unvanına sahiptir. Otel işletmelerinde genel anlamda en fazla personel ağırlığına sahip olan departmanlar;

konaklama, yiyecek ve içecektir. Araştırma sonuçlarında da konaklama (ön büro personeli, kat personeli), yiyecek ve içecek (garson, aşçı) personellerinin ağırlıkta olduğu ifade edilebilir. Araştırmaya katılan katılımcıların 360'ı görev yapılan departman sorusunu cevaplandırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların yoğun olduğu ilk üç departman sıralanmıştır. Katılımcıların %33,6'sı ön büro, %16,7'si yiyecek ve içecek, %16,2'si kat hizmetleri departmanında çalışmaktadır. Otel işletmelerinde ön büro çalışanları, kat hizmeti çalışanları, yiyecek ve içecek departmanı çalışanları iş dağılımı açısından büyük ağırlıktadır.

Tablo 26

Katılımcıların demografik durumuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde	Değişkenler	Frekans	Yüzde
<u>Cinsiyet</u>			<u>Unvan</u>		
Erkek	220	54,7	Resepsiyonist	62	15,4
Kadın	169	42,0	Belboy	45	11,2
Kayıp veri	13	3,2	Ön büro müdürü	17	4,2
<u>Yaş</u>			Teknik servis personeli	21	5,2
20'den az	16	4,0	Teknik servis müdürü	7	1,7
20-29 arası	144	35,8	Kat temizlik personeli	45	11,2
30-39 arası	134	33,3	Kat şefi	11	2,7
40-49 arası	68	16,9	Çamaşırhane personeli	5	1,2
50 ve üzeri	19	4,7	Garson	30	7,5
Kayıp veri	21	5,2	Barmen	2	0,5
<u>Eğitim Durumu</u>			Komi	9	2,2
İlköğretim	23	5,7	Bilgi işlem müdürü	1	0,2
Ortaöğretim	31	7,7	İnsan kaynakları uzmanı	12	3
Lise	117	29,1	Bilgi işlem personeli	1	0,2
Önlisans	68	16,9	Satın alma & Mali işler uzmanı	4	1
Lisans	142	35,3	Muhasebe personeli	14	3,5
Lisansüstü	10	2,5	Satış temsilcisi & Banket sorumlusu	16	4
Kayıp veri	11	2,7	Spa & Fitness uzmanı	3	0,7
<u>Meslekte Toplam Çalışma Yılı</u>			Meydancı	8	2
1-5 yıl	156	38,8	Aşçı	13	3,2
6-10 yıl	82	20,4	Restoran şefi	4	1
11-15 yıl	48	11,9	Operasyon şefi	7	1,7
16-20 yıl	30	7,5	Aşçı yardımcısı	2	0,5
21 yıl ve üzeri	32	8	Rezervasyon sorumlusu	6	1,5
Kayıp veri	54	13,4	Yönetici şefi	2	0,5
<u>Görev Yapılan Departman</u>			Servis elemanı	3	0,7
Ön büro	135	33,6	Kayıp veri	52	12,9
Teknik işler	28	7			
Kat hizmetleri	65	16,2			
Çamaşırhane	4	1			
Yiyecek & İçecek	67	16,7			
Muhasebe	20	5			
İnsan kaynakları	12	3			
Satış ve halkla ilişkiler	17	4,2			
Sağlık	4	1			
Yönetim ve idare	8	2			
Kayıp veri	42	10,4			

4.1.2. Uç Değer Analizi ve Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular

Araştırmada öncelikle örnekleme açıklayan değerler, diğer üyelerin değerlerinden oldukça sapsmış olan, araştırmacı gözüyle şüpheli olarak görülen anketler uç değer analizi çerçevesinde çıkarılmıştır (Koğar, 2010: 18). Uç değer analizi çerçevesinde şüpheli gözlemlenen 1 anket formu analiz kapsamında çıkarılmış uygulanan 403 anketten geriye kalan 402 anket ile araştırma analizleri gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte prososyal kural ihlali davranışı, prososyal motivasyon, genel risk alma eğilimi, işin özellikleri, örgüt iklimi ve proaktif kişilik değişkenlerinin dağılım ölçümlerini belirlemek ve gruplar arası karşılaştırmada kullanılacak analiz yöntemini belirlemek amacıyla değişkenler normal dağılım analizine tabi tutulmuştur. Literatürde Hair vd. (2003) çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerinin -1 ile +1 arasında değişmesi gerektiği; George ve Mallery (2010) ise çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerinin -2 ile +2 arasında değişmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Tabachnick vd. (2013) verilerin normal dağılım gösterebilmeleri için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerinin -1,5 ile +1.5 arasında değişmesi gerektiği üzerinde durmuştur (Tabachnick vd., 2013). Buna göre her bir soru ifadesi için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değeri incelenmiştir. İnceleme sonucunda çarpıklık değerlerinin -1,181 ile ,433 arasında yer aldığı, basıklık değerlerinin ise -,969 ile 1,138 arasında yer aldığı görülmüştür. Normallik testleri sonucu verilerin normal dağıldığı varsayılmaktadır. Bu kapsamda analizlere parametrik testlerle devam edilecektir.

4.1.3. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Prososyal kural ihlali davranışı, prososyal motivasyon, genel risk alma eğilimi, işin özellikleri, örgüt iklimi ve proaktif kişilik değişkenlerine ait verilere, kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlanması için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve faktör analizinde Varimax döndürmeden yararlanılmıştır. Temel bileşenler analizinde gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ve Barlett testlerine ilişkin bulgular ile ölçeklerin genel iç tutarlılık katsayıları tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27

Ölçeklerin KMO, barlett ve güvenilirlik test değerleri

Değişkenler	KMO Değerleri	Barlett Değerleri	Barlett Anlamlılık	Genel İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha)
Prososyal Motivasyon	,808	761,463	,000	,863
Prososyal Kural İhlali Davranışı	,929	3099,257	,000	,928
Genel Risk Alma Eğilimi	,901	1999,043	,000	,914
İşin Özellikleri	,743	1901,980	,000	,743
Örgüt İklimi	,911	2382,321	,000	,908
Proaktif kişilik	,921	1857,326	,000	,898

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değişkenler arası korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu ortaya çıkaran testtir. KMO değerinin “0 ile 1” aralığında yer alması gerekir. Herhangi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız tahmin edilmesi halinde KMO değeri 1'e eşittir. KMO değerinin 0,8 üstünde değere sahip olması mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 75-76). Bununla birlikte genel iç tutarlılık Cronbach's Alpha güvenilirliğinin 0.70' değerini geçmesi gerekmektedir (Hair vd., 2013: 7). KMO değerleri örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu, Barlett testi değerleri verilerin normal dağılıma sahip olduğunu ve Cronbach's Alpha güvenilirliği ise her bir değişkenin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Prososyal kural ihlali davranışı, prososyal motivasyon, genel risk alma eğilimi, işin özellikleri, örgüt iklimi ve proaktif kişilik ölçeklerine ait verilerin açıklayıcı faktör analizinin yapılması ve Varimaks döndür işleminin yapılması sonucunda faktör yükleri 0.50'nin altında kalan maddeler analiz kapsamından çıkarılmıştır. İki veya daha fazla boyutlu ölçeklerin analizinde Varimaks döndürmeden yararlanılmıştır. Varimaks döndürmenin temel amacı, veri yapısını basitleştirmek ve netleştirmektir (Costello ve Osborne, 2005: 3). Faktör çıkarımında, temel bileşenler analizinde yararlanılmıştır. Temel bileşenler analizinde amaç, çok sayıdaki değişkeni, veriyi açıklayan daha az sayıda değişkene indirgemektir (Yurdabakan ve Çüm, 2017: 118). Açıklayıcı faktör analizi sonrası kalan maddeler; 4 ifadeden oluşan prososyal motivasyon ölçeğinde 4 madde, 12 maddeden oluşan prososyal kural ihlali ölçeğinde 12 madde, 8 maddeden oluşan genel risk alma eğilimi ölçeğinde 8 madde, 24 maddeden oluşan işin özellikleri ölçeğinde 15 madde, 14 maddeden oluşan örgüt iklimi ölçeğinde 12 madde, 10 maddeden oluşan proaktif kişilik ölçeğinde 10 madde ile analizlere devam edilmiştir.

Faktör analizleri sonucunda oluşan faktör yapıları, faktör yükleri, değişken ortalamaları, faktör (boyut) ortalamaları, açıklanan varyans oranları ve hesaplanan iç tutarlılık katsayılarına ilişkin bulgular sırasıyla şu şekilde özetlenebilir;

Prososyal motivasyon ölçek maddelerine faktör analizinin yapılması sonucunda tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %71.2'sini açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda prososyal motivasyon ölçeğinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir. Prososyal motivasyon ölçeğinin faktör analizi yapılmış, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması hesaplanmıştır. Prososyal motivasyon ölçeğinin değişken ortalamaları; 3,95 ile 4,15 arasında değişmektedir. Prososyal motivasyon ölçeğinin faktör ortalamasının 4,03 olduğu ve standart sapma değerlerinin 0,977 ile 1,087 arasında yer aldığı görülmüştür. Elde edilen bulgular otel çalışanlarının prososyal motivasyon düzeylerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Tablo 28'de prososyal motivasyon ölçeğinin faktör analizi sonuçları, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması verilmiştir.

Tablo 28

Prososyal motivasyon ölçeği faktör yükleri, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması

Ölçek Maddeleri	Prososyal Motivasyon
1. Başkalarına fayda sağlayacak görevlerde çalışmak enerjimi artırır.	0,842
2. Başkaları üzerinde olumlu etkiye sahip olmamı sağlayan görevlerde çalışmayı tercih ederim.	0,837
3. Başkalarının iyiliğine katkı sağlayacak görevlerde çalışırken elimden gelenin en iyisini yaparım.	0,884
4. Yeteneklerimi, başkalarına fayda sağlayacak şekilde kullanma fırsatına sahip olmak benim için önemlidir.	0,810
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	0,863
Açıklanan Varyans Oranı	71,207
Faktör Ortalaması	4,03
<i>Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi</i>	

Prososyal kural ihlali davranışı ölçek maddelerinin faktör analizinin yapılması sonucunda iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %67'sini açıklamaktadır. Birinci faktör örgüt yanlısı kural ihlali davranışının açıkladığı varyans oranı %30,6, ikinci faktör müşteri yanlısı kural ihlali davranışının açıkladığı varyans oranı %36,3 olarak tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda prososyal kural ihlali davranışı ölçeğinin

teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir. Prososyal kural ihlali davranışı ölçeğinin faktör analizi yapılmış, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalamaları hesaplanmıştır. Prososyal kural ihlali davranışı ölçeğinin değişken ortalamalarının; 3,02 ile 3,53 arasında değişmektedir. Prososyal kural ihlali davranışı ölçeğinin faktör ortalamasının 3,18 olduğu ve standart sapma değerlerinin 1,019 ile 1,147 arasında olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular otel çalışanlarının prososyal kural ihlali davranışı düzeylerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Tablo 29’da prososyal kural ihlali davranışı ölçeğinin faktör analizi sonuçları, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması verilmiştir.

Tablo 29

Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği döndürülmüş faktör yükleri, açıklanan varyans oranları ve faktör ortalamaları

Ölçek Maddeleri	Örgüt Yanlısı Kural İhlali Davranışı	Müşteri Yanlısı Kural İhlali Davranışı
5. Bu işyerinde çalışanlar kurumun verimliliği için gerekli durumlarda kuralları göz ardı edebilir.	0,785	
6. Bu işyerinde çalışanlar hizmet sürecinin kesintiye uğramaması için gerekli durumlarda kuralları ihlal edebilir.	0,775	
7. Bu işyerinde çalışanlar bir problemle karşılaştıklarında problemi çözmek için inisiyatif kullanarak kuralları esnetebilir.	0,756	
8. Bu işyerinde çalışanlar hızlı davranılması gereken konularda karar alabilmek amacıyla kuralları göz ardı edebilir.	0,729	
9. Bu işyerinde çalışanlar kurumun itibarını artırmak amacıyla gerekli durumlarda kuralları göz ardı edebilir.	0,650	
10. Bu işyerinde çalışanlar kurumun ihtiyacına göre gerekli gördüklerinde kuralları göz ardı edebilir.	0,632	
11. Bu işyerinde çalışanlar müşterilere etkin hizmet sunumunda bulunabilmek için kuralları göz ardı edebilir.		0,692
12. Bu işyerinde çalışanlar müşterileri mağdur etmemek için kuralları ihlal edebilir.		0,814
13. Bu işyerinde çalışanlar müşterileri bekletmemek için kuralları göz ardı edebilir.		0,846
14. Bu işyerinde çalışanlar müşterilere hızlı hizmet sunumunda bulunabilmek için kuralları esnetebilir.		0,751
15. Bu işyerinde çalışanlar müşterinin tekrar işletmeyi tercih etmesi için bazen kuralları göz ardı edebilir.		0,788
16. Bu işyerinde çalışanlar müşterileri elde tutabilmek için gerektiğinde kuralları göz ardı edebilir.		0,714
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	0,887	0,905
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı		0,928
Açıklanan Varyans Oranı	30,668	36,336

Faktör Ortalaması	3,18	3,18
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi- Döndürme Yöntemi: Varimaks Döndürmesi		

Genel risk alma eğilimi ölçek maddelerinin faktör analizinin yapılması sonucunda tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %62,73'ünü açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda genel risk alma eğilimi ölçeğinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir. Genel risk alma eğilimi ölçeğinin faktör analizi yapılmış, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması hesaplanmıştır. Genel risk alma eğilimi ölçeğinin değişken ortalamalarının; 2,68 ile 3,33 arasında değiştiği, faktör ortalamasının 2,88 olduğu ve standart sapma değerlerinin 1,184 ile 1,253 arasında olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular otel çalışanlarının genel risk alma eğilimlerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Tablo 30'da genel risk alma eğilimi ölçeğinin faktör analizi sonuçları, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması verilmiştir.

Tablo 30

Genel risk alma eğilimi ölçeği faktör yükleri, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması

Ölçek Maddeleri	Genel Risk Alma Eğilimi
17. Risk almanın yaşamımı daha eğlenceli hale getirdiğini düşünüyorum.	0,702
18. Arkadaşlarım genellikle risk alan biri olduğumu söyler.	0,792
19. Yaşamımın birçok alanında risk almaktan hoşlanırım.	0,834
20. Zarara uğrayacağımı bilsem de risk alırım.	0,842
21. Yaşamımın önemli bir bölümünde risk alırım.	0,841
22. Çoğunlukla riskli kararlar veririm.	0,796
23. Genellikle risk almanın doğru bir davranış olduğunu düşünürüm.	0,782
24. Risk almaktan korkmam.	0,736
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	0,914
Açıklanan Varyans Oranı	62,73
Faktör Ortalaması	2,88
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi	

İşin özellikleri ölçek maddelerinin faktör analizinin yapılması sonucunda 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %59'unu açıklamaktadır. Birinci faktör beceri çeşitliliğinin açıkladığı varyans oranı %13,28, ikinci faktör görevin kimliğinin açıkladığı varyans oranı %12,87, üçüncü faktör görevin önemini açıkladığı varyans oranı %13,1, dördüncü faktör geri bildirimini açıkladığı varyans oranı %19,75 olarak tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda, faktör yükü 0.50'in altında olan 9 madde (D25, D26,

D27, D28, D31, D32, D36, D39, D42) ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda işin özellikleri ölçeğinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir. İşin özellikleri ölçeğinin değişken ortalamalarının; 3,01 ile 3,99 arasında değiştiği, faktör ortalamalarının minimum 3,12 ile maksimum 3,87 arasında değişti ve standart sapma değerlerinin 0,955 ile 1,246 arasında olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular otel çalışanlarının işin özelliklerine yönelik algılarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Tablo 31’de işin özellikleri ölçeğinin faktör analizi sonuçları, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalamaları verilmiştir.

Tablo 31

İşin özellikleri ölçeği döndürülmüş faktör yükleri, açıklanan varyans oranları ve faktör ortalamaları

Ölçek Maddeleri	Beceri Çeşitliliği	Görevin Kimliği	Görevin Önemi	Geri Bildirim
29. Bu işi yaparken farklı beceri ve yetenek gerektiren görevler üstleniyorum.	0,727			
30. Bu işi yaparken değişik bir takım beceriler kullanıyorum.	0,762			
33. Bu iş, farklı görevlerden oluşmaktadır.	0,687			
34. İşim, oldukça rutin ve önceden tahmin edilebilir bir özelliğe sahiptir.		0,759		
35. İşim, her gün nasıl başlayıp nasıl biteceği belli olan bir düzen içindedir.		0,795		
37.Yaptığım işin, müşteriye sunulan hizmetlerde önemli bir katkısının olmadığını düşünüyorum.		0,532		
38. Her gün yapmakta olduğum iş planlı olduğu için araya başka işleri sıkıştırmam zordur.		0,532		
40. Yaptığım iş, müşterilerin refahını etkileyecek bir öneme sahiptir.			0,590	
41. Yaptığım iş, diğer işleri etkileyecek bir öneme sahiptir.			0,757	
43. Yaptığım iş, diğer kişileri etkileyecek bir öneme sahiptir.			0,706	
44. Yöneticim, işimi nasıl yaptığıma ilişkin bana sürekli bilgi vermektedir.				0,629
45. Yöneticim, performansım ile ilgili beni bilgilendirmektedir.				0,771
46. Performansım ile ilgili çalışma arkadaşlarım bana bilgi vermektedir.				0,716
47. Performansım ile ilgili aldığım geri bildirimler, işimi daha iyi yapma konusunda bana fırsat sağlamaktadır.				0,732
48. Yöneticimden aldığım geri bildirimler, performansımın yeterli olup olmadığı konusunda bana yol göstermektedir.				0,795
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	0,674	0,600	0,739	0,811
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı			0,733	
Açıklanan Varyans Oranı	13,28	12,87	13,11	19,75
Faktör Ortalamaları	3,68	3,12	3,87	3,69

Kısa örgüt iklimi ölçek maddelerinin faktör analizinin yapılması sonucunda tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %59,7'sini açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda, faktör yükü 0.50'in altında olan 2 madde (E61, E62) ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda kısa örgüt iklimi ölçeğinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir. Kısa örgüt iklimi ölçeğinin faktör analizi yapılmış, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması hesaplanmıştır. Kısa örgüt iklimi ölçeğinin değişken ortalamalarının; 3,68 ile 4,08 arasında değiştiği, faktör ortalamasının 3,84 olduğu ve standart sapma değerlerinin 0,884 ile 1,023 arasında olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular otel çalışanlarının örgüt iklimine yönelik algılarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Tablo 32'de kısa örgüt iklimi ölçeğinin faktör analizi sonuçları, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması verilmiştir.

Tablo 32

Kısa örgüt iklimi ölçeği faktör yükleri, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması

Ölçek Maddeleri	Örgüt İklimi
49. Bu işyerinde genellikle yöneticilerimle ilişkilerim iyidir.	0,696
50. Bir problemle karşılaştığımda yöneticim problemi çözmeme için beni destekler.	0,725
51. Yöneticim işle ilgili önerilerime önem verir.	0,741
52. Bu işyerinde çalışanlara eğitim için fırsat sunulur.	0,678
53. İşyerimde ağır iş yükü nedeniyle yardıma ihtiyaç duyduğum zamanlarda, gerekli imkanlar sağlanır.	0,698
54. Bu işyerinde hangi amaçla çalışacağım açıkça belirtilmiştir.	0,767
55. Yöneticim, çalışanlarını dinlemeye isteklidir.	0,784
56. İşyerim sosyal açıdan işim hak ettiği itibara sahiptir.	0,623
57. Bu işyerinde yenilikçi katkılar takdir edilir.	0,689
58. Yöneticimiz yaptığımız iyi işlerde çalışanlarımızı tebrik eder.	0,723
59. Bu işyerinde yaptığım iş yeterince açık tanımlanmıştır.	0,659
60. Yöneticim çalışanlarını yakından takip eder.	0,971
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	0,908
Açıklanan Varyans Oranı	59,7
Faktör Ortalaması	3,84

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Proaktif kişilik ölçek maddelerinin faktör analizinin yapılması sonucunda tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %62,6'sını

açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda proaktif kişilik ölçeğinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir. Proaktif kişilik ölçeğinin faktör analizi yapılmış, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması hesaplanmıştır. Proaktif kişilik ölçeğinin değişken ortalamalarının; 3,55 ile 4,15 arasında değiştiği, faktör ortalamasının 3,97 olduğu ve standart sapma değerlerinin 0,812 ile 0,919 arasında olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular otel çalışanlarının proaktif kişilik düzeylerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Tablo 33'te proaktif kişilik ölçeğinin faktör analizi sonuçları, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması verilmiştir.

Tablo 33

Proaktif kişilik ölçeği faktör yükleri, açıklanan varyans oranı ve faktör ortalaması

Ölçek Maddeleri	Proaktif Kişilik
63. Genellikle yaşam standartlarımı yükseltmek için çaba harcarım.	0,690
64. Her nerede bulunursam bulunayım, olumlu değişiklikler yapabilmek için tüm enerjimi kullanırım.	0,762
65. Benim için hiçbir şey fikirlerimin veya ideallerimin gerçeğe dönüştüğünü görmekten daha heyecan verici olamaz.	0,697
66. Eğer hoşuma gitmeyen bir şey görürsem, onu düzeltmeye çalışırım.	0,744
67. Bir şeye inanırsam, ne kadar zor olursa olsun onu gerçekleştirmeye çalışırım.	0,802
68. Karşımdaki kişiler benimle aynı fikirde olmasa bile ben kendi fikirlerimi savunabilirim.	0,732
69. Çevremdeki fırsatları değerlendirmekte oldukça başarılıyım.	0,728
70. Bir şeyleri yaparken, o işi yapmanın daha iyi bir yolunu her zaman ararım.	0,738
71. Hiçbir şey inandığım ideali gerçekleştirmeme engel olamaz.	0,739
72. Çevremdeki fırsatları diğer kişilerden çok daha önce fark edebilirim.	0,594
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	0,898
Açıklanan Varyans Oranı	62,6
Faktör Ortalaması	3,97
<i>Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi</i>	

4.1.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Araştırma modelindeki ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin tespit edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi özgün bir araştırma yöntemi olarak Karl Joreskog tarafından geliştirilmiş bir analiz türüdür (Çapık, 2014: 196). Doğrulayıcı faktör analizi (Confirmatory Factor Analysis), daha önce kullanılmış olan bir ölçeğin, güncel araştırmada kullanılması ardından faktör yapısının orijinal faktör yapısına uygun olup olmadığını, uygun yapıda ise ne derece uygun olduğunu denetleyen analizdir (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA); araştırmada

kullanılan ölçeklerin uyum iyiliği değerlerini tespit etmede kullanılmaktadır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16). Doğrulayıcı faktör analizinde ölçeklerin uyum iyiliği değerlerini gösteren uyum indeksleri yer almaktadır. En yaygın kullanılan uyum indeks değerleri; CFI (sınanan modelin karşılaştırmalı uyum indeksi), Ki-kare, SRMR (modelin gözlemlenen ve açıklanan kovaryansları arasındaki farkın ortalaması standardize edilmiş hataların ortalama değerlerinin karekökü), RMSEA (yaklaşık hataların karekökü), normalleştirilmemiş uyum indeksleri (Non-Normed Fit Index/ Tucker-Lewis Index-NNFI) olarak ifade edilmiştir (İlhan ve Çetin, 2014:30). Aşağıda tablo 34’te doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri dağılımı verilmiştir.

Tablo 34

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri dağılımı

Değişkenler	x ²	d.f.	x ² /df	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	RMSEA
Prososyal Motivasyon	2,68	1	2,68	1,00	0,97	1,00	1,00	0,99	0,065
Prososyal Kural İhlali Davranışı	167,36	49	3,4	0,93	0,90	0,99	0,98	0,98	0,078
Genel Risk Alma Eğilimi	11,47	6	1,91	0,99	0,97	1,00	1,00	0,99	0,048
İşin Özellikleri	262,67	80	3,28	0,92	0,88	0,93	0,90	0,90	0,075
Örgüt İklimi	74,67	24	3,11	0,94	0,89	0,97	0,97	0,96	0,073
Proaktif Kişilik	84,54	24	3,5	0,94	0,89	0,97	0,97	0,96	0,079

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında genel risk alma eğilimi, örgüt iklimi ve proaktif kişilik ölçeklerinin doğrulanması çerçevesinde (C17, C24, E49, E56, E59, F72) maddeleri çıkarılmıştır. Tablo 34’te yer alan x²/df, GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI, RMSEA değerlerinin prososyal kural ihlali davranışı, prososyal motivasyon, genel risk alma eğilimi, işin özellikleri, örgüt iklimi ve proaktif kişilik ölçekleri için kabul edilebilir değerler arasında yer aldığı gözlemlenmiştir.

Tablo 35

Uyum indekslerine ilişkin mükemmel ve kabul edilebilir uyum ölçütleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri
x²/sd	$0 \leq x^2/sd \leq 2$	$2 \leq x^2/sd \leq 5$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$
NNFI (TLI)	$.95 \leq NNFI (TLI) \leq 1.00$	$.90 \leq NNFI (TLI) \leq .95$
RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 \leq RFI \leq .95$
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq 1.95$
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$
SRMR	$.00 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .10$
PNFI	$.95 \leq PNFI \leq 1.00$	$.50 \leq PNFI \leq .95$

Kaynak: İlhan, Mustafa; Çetin, Bayram (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, 5(2), 31; Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. Electronic journal of business research methods, 6(1), 54; Clayton, M. F., & Pett, M. A. (2008). AMOS versus LISREL: One data set, two analyses. Nursing research, 57(4), 283-292.

4.1.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi amacıyla; pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda prososyal kural ihlali davranışı ölçeği alt boyutları, prososyal motivasyon ölçeği, genel risk alma eğilimi ölçeği, işin özellikleri ölçeği alt boyutları, örgüt iklimi ölçeği ve proaktif kişilik ölçeği korelasyonları incelenmiştir. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 36'da gösterilmiştir.

Tablo 47

Prososyal kural ihlali davranışı, prososyal motivasyon, genel risk alma eğilimi, işin özellikleri, örgüt iklimi ve proaktif kişilik alt boyutlarına yönelik korelasyon analizi sonuçları

		Prososyal motivasyon	Risk alma eğilim	Proaktif kişilik	Örgüt iklimi	Beceri çeşitliliği	Görevin kimliği	Görevin önemi	Geri bildirim	Örgüt yanlısı ihlal	Müşteri yanlısı ihlal
Prososyal motivasyon	Pearson Correlation	1									
	Sig. (2-tailed)										
Risk alma eğilim	Pearson Correlation	-,064	1								
	Sig. (2-tailed)	,198									
Proaktif kişilik	Pearson Correlation	,470**	,048	1							
	Sig. (2-tailed)	,00	,335								
Örgüt iklimi	Pearson Correlation	,444**	-,033	,575**	1						
	Sig. (2-tailed)	,000	,508	,000							
Beceri çeşitliliği	Pearson Correlation	,293**	,120*	,354**	,289**	1					
	Sig. (2-tailed)	,000	,016	,000	,000						
Görevin kimliği	Pearson Correlation	,094	,145**	,171**	,141**	,050	1				
	Sig. (2-tailed)	,059	,004	,001	,005	,315					
Görevin önemi	Pearson Correlation	,469**	,021	,472**	,434**	,355**	,050	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,681	,000	,000	,000	,322				
Geri bildirim	Pearson Correlation	,345**	,030	,436**	,604**	,277**	,160**	,443**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,554	,000	,000	,000	,001	,000			
Örgüt yanlısı ihlal	Pearson Correlation	,153**	,285**	,160**	,010	,069	,164*	,147**	,138**	1	
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,001	,834	,165	,001	,003	,006		
Müşteri yanlısı ihlal	Pearson Correlation	,102*	,305**	,174**	,008	,113*	,114*	,159**	,148**	,701**	
	Sig. (2-tailed)	,040	,000	,000	,880	,024	,022	,001	,003	,000	
**Korelasyon 0,01 düzeyinde /* korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır											

Tablo 36'da araştırma kapsamında incelenen prososyal motivasyon, prososyal kural ihlali davranışı (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı), risk alma eğilimi, işin özellikleri (beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, geri bildirim), örgüt iklimi, proaktif kişilik değişkenleri ve alt boyutlar arasındaki korelasyon değerleri verilmiştir.

Araştırmada prososyal motivasyon ile prososyal kural ihlali davranışı (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Prososyal motivasyon ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde ($r=,153$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Prososyal motivasyon ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde ($r=,102$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarında işin özelliklerinin (beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, geri bildirim) boyutları ile prososyal kural ihlali davranışı (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Beceri çeşitliliği ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında ($r=0,069$; $p>0,05$) anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Beceri çeşitliliği ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde ($r=,113$; $p<0,05$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Görevin kimliği ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde ($r=,164$; $p<0,05$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Görevin kimliği ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde ($r=,114$; $p<0,05$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Görevin önemi ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde ($r=,147$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Görevin önemi ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde ($r=,159$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Geri bildirim ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde ($r=,138$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Geri bildirim ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde ($r=,148$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmada genel risk alma eğilimi ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde ($r=,285$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Genel risk alma eğilimi ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde ($r=,305$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarında proaktif kişilik ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde ($r=,160$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Proaktif kişilik ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde ($r=,174$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmada örgüt iklimi ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında ($r=,010$; $p>0,05$) anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Örgüt iklimi ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında ($r=,008$; $p>0,05$) anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Literatürde korelasyon katsayısının 0,3'ten küçük olması zayıf bir ilişki olduğunun, korelasyon katsayısının 0,3-0,5 olması durumunda orta düzeyde korelasyon olduğunun ve 0,5'ten büyük büyük korelasyon değeri olması ise yüksek düzeyde ilişkinin varlığının göstergesidir (Heale ve Twycro, 2015: 67). Bu çerçevede prososyal motivasyon ile prososyal kural ihlali davranışının (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) boyutları; proaktif kişilik ile prososyal kural ihlali davranışının (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) boyutları arasında zayıf bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Beceri çeşitliliği ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı; görevin kimliği ile prososyal kural ihlali davranışının (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) boyutları; görevin önemi ile prososyal kural ihlali davranışının (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) boyutları; geri bildirim ile prososyal kural ihlali davranışının (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) boyutları arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Genel risk alma eğilimi ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu; genel risk alma eğilimi ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Proaktif kişilik ile prososyal kural ihlali davranışının (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) boyutları arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt iklimi ile prososyal kural ihlali davranışının (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

4.1.6. Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular

Ölçüm modeli çerçevesinde değişkenlerin faktör yük dağılım aralığı, Cronbach's Alpha güvenilirlik değerleri, bileşik güvenilirliği (composite reliability) için (CR), yakınsak geçerlilik (convergent validity) için AVE değerleri hesaplanmıştır. İç tutarlılık güvenilirliğinin alt sınırı olarak Cronbach Alpha ve (bilinmeyen) gerçek güvenilirliğin üst sınırı olarak bileşik güvenilirlik kullanılmaktadır. Cronbach's Alpha güvenilirliğinin 0.50'nin üzerinde olması ölçeğin içsel tutarlılığı yeterli olduğunun göstergesidir (Çakır, 2019: 117). Bileşik güvenilirliğin de 0.70' değerini geçmesi beklenmektedir (Hair vd., 2013:

7). Yakınsak geçerlilik değerinin ise (convergent validity) $AVE \geq 0,50$ olması gerekmektedir (Wong, 2013: 21). Literatürdeki değerlendirmeler kapsamında Tablo 37’de faktör yük dağılım aralığı, Cronbach’s Alpha güvenilirlik değerleri, bileşik güvenilirliği (composite reliability) ve yakınsak geçerlilik (convergent validity) değer aralıkları verilmiştir.

Tablo 37

Yapısal model geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları

Değişkenler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha	Bileşik Güvenilirliği (CR)	Yakınsak geçerlilik (AVE)
Prososyal Motivasyon	0,793-0,878	0,865	0,904	0,703
Risk Alma Eğilimi	0,791-0,877	0,907	0,908	0,683
Proaktif Kişilik	0,666-0,814	0,897	0,914	0,542
Beceri çeşitliliği	0,623-0,907	0,676	0,809	0,591
Görevin Kimliği	0,500-0,870	0,605	0,798	0,582
Görevin Önemi	0,761-0,894	0,741	0,842	0,642
Geri Bildirim	0,647-0,813	0,812	0,861	0,554
Örgüt Yanlısı Kural İhlali Davranışı	0,791-0,918	0,887	0,913	0,636
Müşteri Yanlısı Kural İhlali Davranışı	0,783-0,886	0,905	0,926	0,678

Araştırma sürecini takip eden sonraki adımında ayırışım geçerliliği sonuçları değerlendirilmiştir. Fornell ve Larcker (1981) ayırışım geçerliliğinde, her yapının ortalama açıklanan varyansının karekökünün, o yapıların korelasyon katsayılarından daha büyük olması gerektiğini savunmuştur (Seçtim, 2019: 232). Ayırışım geçerliliğine ilişkin bulgular Tablo 38’de gösterilmiştir. Tablo 38’de görüldüğü üzere her bir yapının, ilişkili olduğu yapı korelasyon katsayısından daha yüksek değerlere sahiptir. Buna göre ölçüm modelinin ayırışım geçerliliği (discriminant validity) kriterlerini sağladığı ifade edilebilir.

Tablo 38

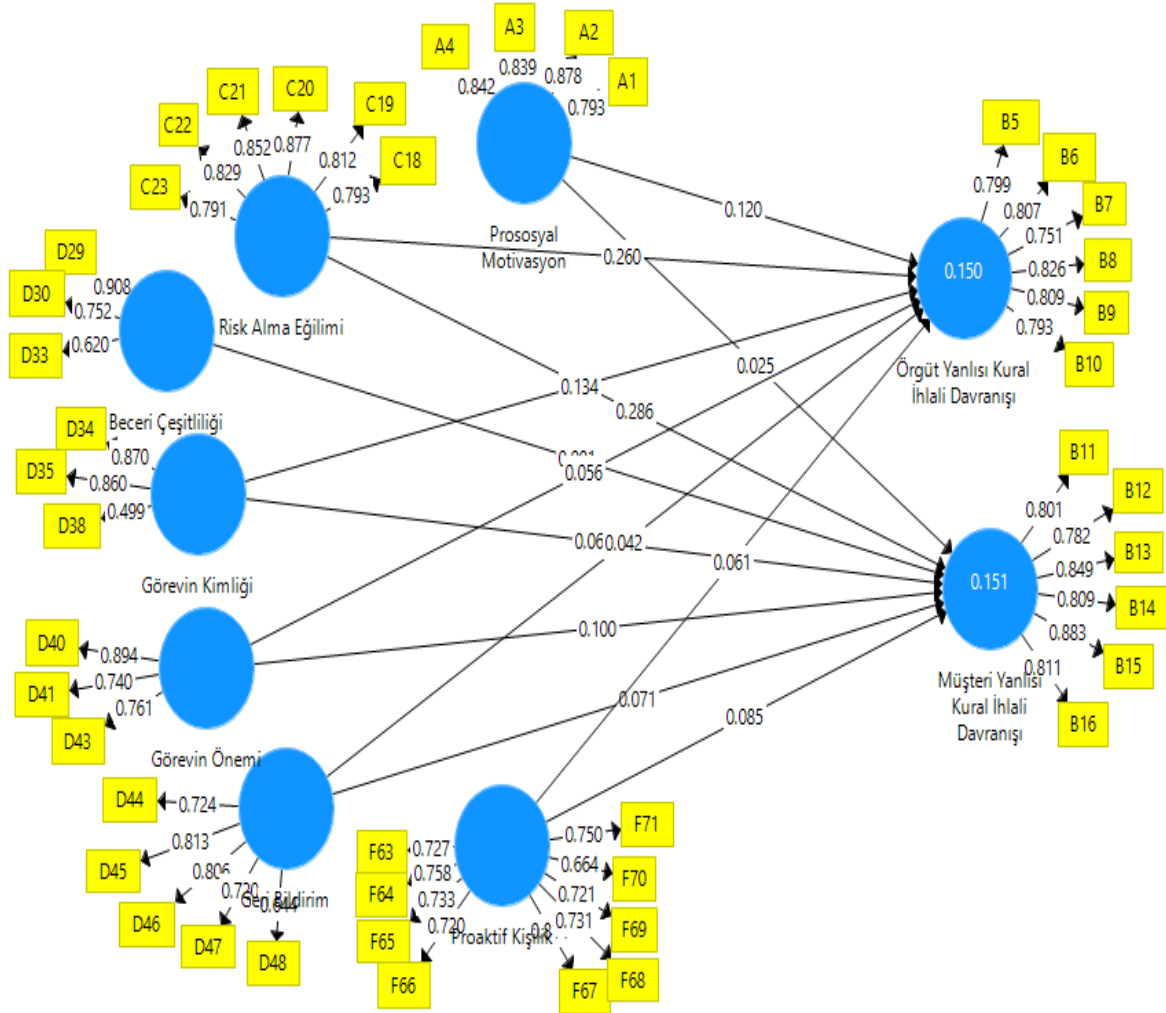
Ayrışım geçerliliği

	Beceri çeşitliliği	Geri bildirim	Görevin Kimliği	Görevin Önemi	Müşteri Yanlısı Kural İhlali Davranışı	Proaktif Kişilik	Prososyal Motivasyon	Risk Alma Eğilimi	Örgüt Yanlısı Kural İhlali Davranışı
Beceri çeşitliliği	0,769								
Geri bildirim	0,247	0,744							
Görevin Kimliği	-0,014	0,135	0,763						
Görevin Önemi	0,352	0,443	-0,020	0,801					
Müşteri Yanlısı Kural İhlali Davranışı	0,134	0,182	0,142	0,193	0,823				
Proaktif Kişilik	0,341	0,392	0,071	0,475	0,197	0,736			
Prososyal Motivasyon	0,286	0,335	-0,020	0,496	0,121	0,445	0,839		
Risk Alma Eğilimi	0,153	0,054	0,217	0,035	0,312	0,068	-0,057	0,826	
Örgüt Yanlısı Kural İhlali Davranışı	0,078	0,165	0,197	0,172	0,692	0,187	0,175	0,289	0,798

4.1.7. Yapısal Model ve Yapısal Modele İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında Smart PLS v3 2.7 programı kullanılarak kısmi en küçük kareler yöntemiyle yapısal modelleme yapılmış ve araştırma hipotezleri test edilmiştir. Bu adımda, açıklama gücü için standart R^2 ve modele uygunluğun değerlendirilmesi için standartlaştırılmış hata kareler ortalamasının karekökü (SRMR) değeri göz önünde bulundurulmuştur. Şekil 15'te görülen modelde SRMR değeri önerilen 0,08 değerinin altında olan 0,067 değere sahiptir. Bu durumda model kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda işin özelliklerinin özerklik boyutu geçerliliği sağlamadığı için yapısal modele dahil edilerek hipotez testi sınanmamıştır. Aynı zamanda korelasyon analizi sonucunda beceri çeşitliliği ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı; örgüt iklimi ile prososyal kural ihlali davranışının (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı için değişkenler yapısal modele dahil edilmeden hipotez testleri sınanmıştır. Model üzerinde değişkenler arasında ok işaretleri üzerindeki katsayılar değişkenlerin etki derecesini, standardize edilmiş R^2 değeri ise, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcılık seviyesini ifade etmektedir. Buna göre bağımsız değişkenler olan prososyal motivasyon, risk alma eğilimi, beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, geri bildirim ve örgüt iklimi, proaktif kişiliğin bağımlı değişkenin boyutu olan örgüt yanlısı kural ihlali davranışını açıklama oranı

(% 15), bir diğer bağımlı değişken boyutu olan müşteri yanlısı kural ihlali davranışını açıklama oranını ise (% 15) düzeyinde açıkladığı görülmüştür.



Şekil 15. Yapısal eşitlik modeli

Alan yazında çoklu doğrusallık değerlendirmesinin $VIF < 5$ olması beklenmektedir (Hair vd., 2013: 7). Araştırma modelinin çoklu doğrusallık değerlendirmesi sonuçlarına göre en yüksek 3,109 değeri bulunmaktadır. Bu değer literatürde belirlenen değer altında yapısal modelin çoklu doğrusallık sorununa sahip olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 39

Yapısal modelin etkileri ve hipotez testleri

Hipotezler	β	t	p	Sonuçlar
H _{1a} : Risk Alma Eğilimi → Müşteri Yanlısı Sosyal Kural İhlali Davranışı	0,286	5,435	0,000	Desteklendi
H _{1b} : Risk Alma Eğilimi → Örgüt Yanlısı Sosyal Kural İhlali Davranışı	0,260	5,536	0,000	Desteklendi
H _{2a} : Proaktif Kişilik → Müşteri Yanlısı Sosyal Kural İhlali Davranışı	0,085	1,462	0,144	Desteklenmedi
H _{2b} : Proaktif Kişilik → Örgüt Yanlısı Sosyal Kural İhlali Davranışı	0,061	1,150	0,251	Desteklenmedi
H _{3a} : Sosyal Motivasyon → Müşteri Yanlısı Sosyal Kural İhlali Davranışı	0,025	0,936	0,431	Desteklenmedi
H _{3b} : Sosyal Motivasyonu → Örgüt Yanlısı Sosyal Kural İhlali Davranışı	0,120	2,458	0,014	Desteklendi
H _{5c} : Beceri Çeşitliliği → Müşteri Yanlısı Sosyal Kural İhlali Davranışı	0,001	0,024	0,981	Desteklenmedi
H _{5e} : Görevin Önemi → Müşteri Yanlısı Sosyal Kural İhlali Davranışı	0,100	1,683	0,093	Desteklenmedi
H _{5f} : Görevin Önemi → Örgüt Yanlısı Sosyal Kural İhlali Davranışı	0,056	1,021	0,307	Desteklenmedi
H _{5g} : Görevin Kimliği → Müşteri Yanlısı Sosyal Kural İhlali Davranışı	0,067	1,247	0,213	Desteklenmedi
H _{5h} : Görevin Kimliği → Örgüt Yanlısı Sosyal Kural İhlali Davranışı	0,134	2,523	0,012	Desteklendi
H _{5i} : Geri Bildirim → Müşteri Yanlısı Sosyal Kural İhlali Davranışı	0,071	1,312	0,190	Desteklenmedi
H _{5j} : Geri Bildirim → Örgüt Yanlısı Sosyal Kural İhlali Davranışı	0,042	0,765	0,441	Desteklenmedi

Tablo 39'a göre;

Risk alma eğilimi prososyal kural ihlali davranışının müşteri yanlısı ($\beta=0,286$; t değeri=5,435; $p<0,05$) boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Risk alma eğilimi prososyal kural ihlali davranışının örgüt yanlısı ($\beta=0,260$; t değeri=5,536; $p<0,05$) boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Sonuç olarak H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri desteklenmiştir.

Proaktif kişilik prososyal kural ihlali davranışının müşteri yanlısı ($\beta=0,085$; t değeri=1,462; $p>0,05$) boyutunu etkilememektedir. Proaktif kişilik prososyal kural ihlali davranışının örgüt yanlısı ($\beta=0,061$; t değeri=1,150; $p>0,05$) boyutunu etkilememektedir. Sonuç olarak H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri desteklenmemiştir.

Prososyal motivasyon prososyal kural ihlali davranışının müşteri yanlısı ($\beta=0,025$; t değeri=0,936; $p>0,05$) boyutunu etkilememektedir. Prososyal motivasyon prososyal kural ihlali davranışının örgüt yanlısı ($\beta=0,120$; t değeri=2,458; $p<0,05$) boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Sonuç olarak H_{3a} hipotezi desteklenmemiş; H_{3b} hipotezi ise desteklenmiştir.

İşin özelliklerinin beceri çeşitliliği boyutu prososyal kural ihlali davranışının müşteri yanlısı ($\beta=0,001$; t değeri=0,024; $p>0,05$) boyutunu etkilememektedir. Sonuç olarak H_{5c} hipotezi desteklenmemiştir. İşin özelliklerinin görevin önemi boyutu prososyal kural ihlali davranışının müşteri yanlısı ($\beta=0,100$; t değeri=1,683; $p>0,05$) boyutunu etkilememektedir. İşin özelliklerinin görevin önemi prososyal kural ihlali davranışının örgüt yanlısı ($\beta=0,056$; t değeri=1,021; $p>0,05$) boyutunu etkilememektedir. Sonuç olarak H_{5e} ve H_{5f} hipotezleri desteklenmemiştir. İşin özelliklerinin görevin kimliği boyutu prososyal kural ihlali davranışının müşteri yanlısı ($\beta=0,067$; t değeri=1,247; $p>0,05$) boyutunu etkilememektedir. İşin özelliklerinin görevin kimliği prososyal kural ihlali davranışının örgüt yanlısı ($\beta=0,134$; t değeri=2,523; $p<0,05$) boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Sonuç olarak H_{5g} hipotezi desteklenmemiş; H_{5h} hipotezi ise desteklenmiş. İşin özelliklerinin geri bildirim boyutu prososyal kural ihlali davranışının müşteri yanlısı ($\beta=0,071$; t değeri=1,312; $p>0,05$) boyutunu etkilememektedir. İşin özelliklerinin geri bildirim boyutu prososyal kural ihlali davranışının örgüt yanlısı ($\beta=0,042$; t değeri=0,765; $p>0,05$) boyutunu etkilememektedir. Sonuç olarak H_{5i} ve H_{5j} hipotezleri desteklenmemiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Günümüzde iş kollarının sektörel dağılımı içerisinde hizmet sektörünün payı, diğer sektörlerle karşılaştığında büyük bir ağırlığa sahip olmakla birlikte; aldığı pay her geçen yıl artış göstermektedir. Hizmet sektörü içerisindeki payın önemli bir kısmını oluşturan turizm ve otelcilik ülkemizin uluslararası arenada da gelişimine büyük katkı sunmaktadır. Turizm ve otelciliğin değer kazanmasına katkı sağlayan birçok faktör (müşteriye etkin hizmet sunumu, nitelikli personel, marka imajı, kalite, kültürel değerleri pazarlayabilme kabiliyeti, küresel bakış açısı vb.) bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri olan müşteri memnuniyetinin artırılması ve işletme imajının sürdürülebilirliğinin sağlanmasında da işletmeye olduğu kadar otel personeline büyük pay düşmektedir. Bu çerçevede otel personelinin kaliteli hizmet sunumunda bulunabilmek, işletme imajına katkı sağlayabilmek ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olabilmek amacıyla işletme tarafından belirlenmiş kuralları ihlal edebileceği düşünülmektedir.

Kurallar kurum ve kuruluşların idari yapılanması kapsamında gerekli sınırları belirleyen ve çizen; bu sınırlar çerçevesinde işgörenlerin uyması ve kaçınması gerekli olan davranışları ortaya koyan yaptırım gücüne tabi olan düzenlemelerdir. Resmi olarak belirlenmiş olan kuralların bağlayıcılığı bulunmaktadır. İşgörenlerin bağlayıcılığı olan kurallara uygun davranışlarda bulunması gerekmektedir. Ancak kimi zaman işgörenler resmi olarak belirlenmiş kurallardan sapan davranışlarda bulunabilir. İşgörenlerin kurallara aykırı sergileyeceği davranışların temelinde her zaman; haksızlığa karşı isyan, düzeni bozma, genel yapılanmaya karşıt görüşte olma, çıkarıcı güdüler, öfke veya şiddet gibi duyguları bulunmamaktadır. Kural ihlali davranışları her zaman sapkın ve yıkıcı güdülerle şekillenmemektedir. İşgörenlerin kural ihlali davranışlarının şekillenmesinde aynı zamanda toplum yanlısı bakış açısının da etkisinin olabileceği unutulmamalıdır. 1990'lı yıllarda pozitif psikoloji kavramının gündeme gelmesiyle birlikte, işgören davranışlarının olumlu yanlarına odaklanması ve işgörenlerin gelişime açık olduğunun bilincine varılmasına yardımcı olmuştur. Pozitif psikoloji, bireylerin eksik ve olumsuz yönleri üzerinde durmaktan ziyade; bireyin olumlu yanlarına dikkatleri çekmiş ve bireyin gelişime açık, yenilikleri kucaklayan ve eksiklerini tamamlamaya yönelik farkındalığı olan yönlerine odaklanmıştır. Pozitif psikolojinin önem kazanması ile birlikte, işgören davranışlarının olumsuz yönlerine

odaklamak yerine olumlu yönlerine odaklanılması konusunda araştırmacılara motivasyon sağlamıştır. Bu değerlendirmelerden hareketle alan yazında Morrison (2006) tarafından “prososyal kural ihlali davranışı” terimi gündeme gelmiştir. İşgören davranışının örgütün belirlemiş olduğu kurallardan farklılık göstermesi; müşteri, çalışma arkadaşı ve kurum yanlısı olması; davranışın bireysel faydayı artırmak yerine toplum yanlısı güdülerle beslenmesi prososyal kural ihlali davranışının genel çerçevesini oluşturmaktadır. Prososyal kural ihlali davranışında, işgörenin davranışsal sonuçlarına odaklanmak yerine, davranışın temelinde bulunan toplumsal yanlısı güdülerin varlığına dikkat edilmektedir. İşgören davranışları yalnızca bireysel çıkar yanlısı olarak gerçekteşmeyeceği, davranışların altında prososyal “toplum yanlısı” güdülerin de bulunabileceği alan yazında yapılmış pek çok çalışma sonucunda (etkili iş performansı, gönüllü davranışlar, örgüt-birey uyumu, iş tatmini, müşteri memnuniyeti, kurumsal verimlilik vb.) ile de kanıtlanmıştır. Prososyal temelde gerçekteşecek davranışların, kimi zaman kurum veya işletmelerin belirlediği kurallarla aykırı olabileceği düşünölmektedir. Bu kapsamda işgörenlerin bu davranışlara yönelmesinde etkili olabilecek bireysel ve örgötsel faktörlerin belirlenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Genel anlamda işletme itibarına katkı sağlama ve işletmeye fayda sağlama düşünçesi, müşterilere daha iyi hizmet sunumunda bulunmak isteyen işgörenlerin kurallar ile müşteri memnuniyeti arasında ikilemde kalması işgörenleri kurallarda esnek davranmaya yönlendirebilmektedir.

Hizmet sektöründe işgörenlerin kuralları esnetmeye veya ihlal etmeye yönelik davranışları genellikle sapkın, yıkıcı ve üretkenlik karşıtı davranışlar kapsamında değerlendirilmiştir. Ancak işgörenler daima olumsuz duygular ve güdülerle kurallardan ayrılan davranışlarda bulunamamaktadır. İşgörenlerin kurallara aykırı davranışlarının şekillenmesinde toplum yanlısı düşünce yapısının da etkili olduğu görüşünden hareketle prososyal kural ihlali davranışını ortaya koyan Morrison (2006) çalışması; Dahling vd. (2012), Vardaman (2016), Kahari vd. (2017) yaptıkları çalışmaları desteklenmiştir. Morrison (2006) yaptığı keşifsel araştırmada, katılımcıların %64’ünün prososyal kural ihlali davranışına ilişkin örnekler verdiği tespit etmiştir. Aynı zamanda Morrison (2006) işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışı motivasyonunun oluşmasında; verimlilik, bir asta veya çalışma arkadaşına yardımcı olma, müşteri hizmeti sunmanın bulunduğu görölmüştür. Morrison tarafından tanımlanan prososyal kural ihlali davranışının farklı örgötsel ortamlarda ölçölebilmesi ve geniş işgören gruplarından uygulanabilecek bir araştırma aracı geliştirilmesi adına Dahling vd. (2012) “genel prososyal kural ihlali

davranışı” ölçeğini geliştirmiştir. Dahling vd. (2012) yaptıkları çalışma sonucunda; müşteriye yardım, çalışma arkadaşına yardım ve verimlilik olmak üzere üç alt boyutta genel prososyal kural ihlali davranışı ölçeği oluşturulmuştur. Alan yazındaki araştırmalar sonucunda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçek bulunmakla birlikte; uluslararası alan yazında kamu kurumlarında prososyal kural ihlali davranışı, prososyal kural ihlali davranışının öncülleri ve sonuçlarına ilişkin pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak ulusal ve uluslararası alan yazında prososyal kural ihlali davranışının oluşmasında işgörenlerin bağlamsal çerçevesi içerisinde incelenebilecek farklı ülkelerin, farklı kültürel yapıya sahip olması yönü üzerinde duran sınırlı çalışma bulunmaktadır. Bunlardan biri olan, Liu ve Li (2015) “Çin bağlamında yönetsel kural ihlali davranışı” çalışması; Çin bağlamında yönetsel kural ihlali davranışı kategorilerini belirlemektir. Liu ve Li (2015) yaptığı çalışma kültürel farklılığa sahip ülkelerde farklı sonuçlar çıkabileceği konusunda örnek oluşturmaktadır. Aynı zamanda işgören davranışlarının şekillenmesinde kültürel kodların ve yansımaların önemli etkisi olduğu düşünülmektedir.

Kültür bir toplum tarafından nesilden nesile aktararak paylaşılan değerler bütünü olarak ifade edilebilir. Aktarılan kültürel değerler, örgütün yaşayış şekli, düşünce yapısı, inanç biçimi ve örgütsel davranışların belirleyicisi konumunda bulunmaktadır. Kültür, bireyler arası sosyal etkileşimin ve davranışların şekillenmesinin de öncülü sayılmaktadır. Hofstede vd. (2005) ve Hofstede (2009) birçok farklı ülkede farklı kesimler üzerinde yaptıkları kültürel farklılaşma çalışmasında; çerçevesinde güç mesafesi, bireysellik, erillik ve belirsizlikten kaçınma, uzun dönemli uyum sağlama boyutları belirlenmiştir. Hofstede vd. (2005) ve Hofstede (2009) kültür modeline göre, Türkiye kolektivist ve güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasında yer almaktadır. Bu çerçevede bireyler arasında sosyal etkileşimin güçlü olması, grup bilicinin yüksek olması, toplum yanlısı güdülerle hareket edilmesi, aynı gruptan olan üyelerin birbirini desteklemesi ve kollaması, yardımcı olmaya yönelik duyguların ağır basması beklenmektedir. Kültürel bağlamda güç mesafesinin yüksek olması; yönetici ile işgörenler arası iletişime mesafe koymakta, güçlü bir otorite kaynağı varlığının ve bu kaynağa itaat edilmesinin gerekli olduğunun düşüncesini topluma yansıtmaktadır. Aynı zamanda Türk kültürünün, Hofstede vd. (2005) ve Hofstede (2009) modelleri çerçevesinde belirsizlikten kaçınmacı bir özelliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda genel olarak resmi kurallar ve prosedürlerin, ağırlıklı olarak davranışları yönlendirmesi, prosedürel yaptırımların caydırıcı özellikler taşıması, belirsiz durumların verebileceği korku ve endişeyi ortadan kaldırmaya yönelik gerekli tüm önlemlerin alınması, otorite kaynağının kim olduğu

ve bu otorite kaynağı ile iletişimin nasıl olması gerektiği esastır. Trompenaars ve Hampden (1998) yaptıkları çalışmada Türkiye'nin yüksek düzeyde hiyerarşik yapılanmaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Hiyerarşik yapılanma aynı zamanda güç mesafesinin de bir göstergesi konumundadır. Lam, Hui ve Law (1999) yaptıkları çalışmalarda kolektivist toplumlarda işgörenlerin bireysel toplumlardaki işgörelere göre, örgütsel vatandaşlık davranışlarını beklenen iş davranışlarının bir parçası olarak değerlendirmesinin olası olduğu tespit edilmiştir. Alan yazındaki değerlendirmelerden yola çıkarak işgörenlerin toplum yanlısı güdülerle, bireysel çıkarı olmaksızın rol gereği davranışların dışına çıkarak prososyal kural ihlali davranışında bulunmasının altında kültürel boyutların yattığı düşünülebilir. Bu değerlendirmelerden yola çıkarak kültürel bağlamında göz önünde bulundurulduğu prososyal kural ihlali davranışı ölçeğinin geliştirilmesiyle; gerek ulusal alan yazında prososyal kural ihlali davranışı kavramına yönelik var olan kavramsal boşluğun doldurulması, gerekse de uluslararası alan yazında prososyal kural ihlali davranışına sebep olabilecek farklı bireysel ve örgütsel değişkenlerin yer aldığı bir model yardımıyla teoriye katkı sunulması beklenmektedir.

Hizmet sektöründe prososyal kural ihlali davranışının öncüllerinin incelendiği araştırmada, uluslararası alan yazın taraması sonucunda prososyal kural ihlali davranışının hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin başvurabileceği bir davranış türü olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki değerlendirmeler göz önünde bulundurulurken prososyal kural ihlali davranışı ölçeği geliştirilmiş ve hizmet sektöründe prososyal kural ihlali davranışının öncülleri tespit edilmiştir:

- Ülkemizde prososyal kural ihlali davranış kavramının yeterince bilinmediği, ülkemizde işgörenlerin prososyal kural ihlali davranış türlerinin ne şekilde olacağı net olmadığı, işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışının öncüllerine ilişkin yeterli sayıda çalışma bulunmadığı tespit edilmiştir.
- Prososyal davranış teorisi, prososyal kural ihlali davranışının yapısı, prososyal kural ihlali davranışının öncülleri, prososyal kural ihlali davranışına yönelik yapılan öz değerlendirmeler üzerine mevcut ampirik çalışmalar dikkate alınarak kapsamlı bir prososyal kural ihlali davranış modeli oluşturulmasının hem ulusal hem de uluslararası alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.
- Uluslararası alan yazında Dahling vd. (2012) prososyal kural ihlali davranışının ölçümüne ilişkin yaptıkları çalışmada, kültürel yapı göz önünde bulundurulmadan davranışın genel yapısı göz önünde bulundurulurken ölçek geliştirildiği

gözlemlenmiştir. Türkiye'nin kültürel anlamda; kolektivist, güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınmacı özelliklere sahip olmasının örgütsel yapılanmaya yansımaları ve bu yansımanın işgören davranışlarını yönlendirebilecek düzeyde olacağı düşünülmüştür. Bu kapsam kültürel bağlamı göz önünde bulundurularak prososyal kural ihlali davranışı ölçeğinin geliştirilmesini gerekli hale getirmiştir.

Tez çalışmasının alan araştırması iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Alan araştırması çerçevesinde ilk olarak güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş iki boyutlu Prososyal Kural İhlali Davranışı (PSKİD) ölçeği geliştirilmiş ve prososyal kural ihlali davranışının boyutları belirlenmiştir. Araştırmanın ölçek geliştirme aşamasında karma yöntem; nitel ve nicel yöntem bir arada kullanılmıştır. Karma yöntemle birlikte verilerin analizinde MAXQDA, SPSS 22, Lisrel 9.1 ve Smart PLS v3.2.7 analiz programlarından faydalanılmıştır.

Prososyal kural ihlali davranışının ölçümüne yönelik geliştirilen prososyal kural ihlali davranış ölçeği (PSKİD) boyutları şu şekilde ifade edilebilir:

Müşteri yanlısı kural ihlali davranışında; hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin odak noktası olduğunu ifade etmek mümkündür. Müşteri yanlısı kural ihlali davranışı; müşteri memnuniyetinin öncelik taşıdığı, müşteriyi elde tutmanın öncelik olduğu, müşterinin her türlü ihtiyacının en kısa zamanda karşılanmasının gerekliliği, müşteriye ekstra hizmet sunumunun örgütün imajına katkı sağladığı, müşteriye etkin hizmet sunumunun talep edildiği, müşterinin tekrar tercih sebebi oluşturmanın önem taşıdığı, müşteri mağduriyetinin engellenmesi gerekliliği koşulları kapsamaktadır. Hizmet sektöründe temel amacının müşteri memnuniyeti olduğu ve müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla işgörenlerin kimi durumlarda (müşterinin yaşadığı probleme çözüm üretebilmek, müşteriyi mağdur etmemek, müşteriye etkin hizmet sunumunda bulunabilmek, müşteri ihtiyacını karşılayabilmek, müşteriyi elde tutabilmek) adına kurallara aykırı davranışlarda bulunabileceği görüşünden yola çıkarak müşteri yanlısı kural ihlali davranışı boyutu oluşturulmuştur.

Örgüt yanlısı kural ihlali davranışında; örgütsel fayda ve verimliliğin odak noktası olduğunu ifade etmek mümkündür. Örgüt yanlısı kural ihlali davranışı; örgütsel problemlere çözüm odaklı yaklaşma, kurumsal irtibatı artırmanın önem taşıdığı, işletmeye fayda sağlamanın çeşitli şekilde yollarının arandığı, iş süreçlerinin devamlılığının sağlanmasının önem taşıdığı, hızlı davranılması gereken durumlarda karar alımının sağlanmasının gerekliliği gibi durumları kapsamaktadır. Örgütün verimliliği, işletmeye fayda sağlanması, işletmedeki iş süreçlerinin aksamaması ve devamlılığının sağlanması, örgütsel süreçlerde yaşanabilecek

problemleri çözüm odaklı yaklaşabilmek, işletmede iş yoğun sırasında müşteri taleplerini karşılayabilmek örgütsel anlamda işletmenin dikkate alması gereken unsurlardandır. Bu kapsamda örgüt yanlısı kural ihlali davranışı boyutu önem taşımaktadır.

Uluslararası alan yazın incelendiğinde geliştirilen PSKİD ölçeğinin müşteri yanlısı kural ihlali davranışı boyutunun Dahling vd. (2012) mevcut ölçeği ile benzerlik gösterdiği ancak; geliştirilen ölçek gerek müşteri yanlısı gerekse de örgüt yanlısı kural ihlali davranışı boyutlarındaki kurum, işgören ve müşteriye kapsayıcı ifadeler içerdiği ifade edilebilir. Ölçek mevcut ölçekten farklı olarak hizmet sektörünün yapısı göz önünde bulundurularak temel paydaşlar (müşteri ve örgüt) üzerine odaklanmıştır. Bununla birlikte ölçekte, güç mesafesinin göstergesi olan bir otorite kaynağını odak nokta olarak, kurum ve örgüt yapısı, örgüt verimliliği ve faydası temel alınmakla birlikte; kolektivist yapının gerekliliği olan sosyal etkileşimin güçlendirici yapısıyla müşteri mağduriyetinin engellenmesi noktalarına odaklanılmıştır.

İşgörenlerin prososyal kural ihlali davranışı ölçeği; Bandura (1986) sosyal bilişsel teorisi, Hackman ve Oldham (1976) işin özellikleri teorisi, Ajzen (1991) planlı davranış teorisi, Ashforth ve Mael (1989) sosyal kimlik teorisi tarafından desteklenmiştir. Bandura (1986) sosyal bilişsel teoriye göre “bireyin motivasyonu ve davranışları sağduyu” tarafından şekillenmektedir. Aynı zamanda sosyal bilişsel teori bireyin davranışlarını etkileyen; bireysel öz-yeterlilik, bireyin eylemlerinin olası sonuçlarına yönelik öz değerlendirme, hedefler, algılanan engellerin bireyin davranış değişikliği sürecinde etkileşim halinde bulunduğu üzerinde durmaktadır. Bu çerçevede örgüt yanlısı kural ihlali davranışı boyutu çerçevesinde hazırlanmış olan; “kurumun verimliliği, problemleri çözüme kavuşturmak, kurumun itibarını artırmak için kural ihlali davranışında bulunabilirim” ifadeleri sosyal bilişsel teori ile örtüşmektedir. Hackman ve Oldham (1976) işin özellikleri teorisi, işin özelliklerini beceri çeşitliliği (işin farklı faaliyetler gerektirmesi), görevin kimliği (iş sürecinin tamamının görünür olarak bitirilmesi), görevin önemi (işin diğer insanlar üzerindeki önemi), özerklik (iş sürecinin planlanmasında özerklik tanınması), geri bildirim (işgörenin performansı hakkında bilgi edinmesi) beş faktör kapsamında ele almıştır. Hackman ve Oldham (1976) işin özellikleri teorisi çerçevesinde görevin önemi, özerklik faktörleri prososyal kural ihlali davranışının müşteri yanlısı kural ihlali boyutundaki; müşteriye etkin hizmet sunumunda bulunmak, müşteriye mağdur etmemek, müşteriye bekletmemek için kuralları ihlal edebilirim ifadeleriyle örtüştüğü ifade edilebilir. Ajzen (1991) planlı davranış teorisine göre, davranış ortaya çıkmasında niyetlerin ve algılanan

davranışsal kontrolün etkileri birlikte önem taşımaktadır. Planlı davranış teorisinde davranışın merkezi konumunda yer alan niyetlerdir. Bu kapsamda örgüt yanlısı kural ihlali davranışı boyutu çerçevesinde hazırlanmış olan; kurumun verimliliği, hizmet sürecinin kesintiye uğramaması için kural ihlali davranışında bulunma ifadeleri planlı davranış teorisine ile örtüşmektedir. Bununla birlikte müşteri yanlısı kural ihlali davranışı boyutu kapsamında hazırlanmış olan; müşteriyi mağdur etmemek, müşterinin tekrar işletmeyi tercih etmesini sağlamak, müşteriyi elde tutmak için kural ihlali davranışında bulunma ifadeleri planlı davranış teorisi ile örtüşmektedir. Ashforth ve Mael (1989) sosyal kimlik teorisi “grup içi uyum, iş birliği ve yardımseverlik” olmak üzere birey memnuniyeti ve örgütün etkinliğini etkileyen bir yapı sunmaktadır. Sosyal kimlik teorisi çerçevesinde, “birey kendisini sosyal gruba ait hissetmektedir”. Sosyal kimlik teorisi çerçevesinde işgörenlerin kendisini çalıştığı örgütsel gruba ait hissetmesi durumunda örgütlerinin faydası için resmi sorumluluklarının ötesinde geçen davranışlarda bulunma eğilimi içerisinde bulunacağı ifade edilmiştir. Bu çerçevede örgüt yanlısı kural ihlali davranışı boyutunda yer alan; “kurumun itibarını artırmak, kurumun ihtiyacı karşılamak için kural ihlali davranışında bulunabilirim” ifadeleri sosyal kimlik teorisi ile örtüşmektedir.

Prososyal kural ihlali davranışıyla; bencil olmayan, örgütsel çerçevede yıkıcı olmaktan çok yapıcı özellikler taşıyan, yardımlaşma, problem çözme ve fayda sağlama odaklı yapı ortaya konulmuştur. Hizmet sektöründe prososyal kural ihlali davranışının kavramsal çerçevede ne ifade ettiğinin belirlenmesiyle, davranışın hizmet sektöründe kavramsal anlamda olumsuz olarak algılanmasının engellenebileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte “prososyal kural ihlali davranışı” kavramının altında yatan temel anlamın ortaya çıkarılması, sektörel anlamda önem taşımaktadır. Aynı zamanda, işgörenleri prososyal kural ihlali davranışında bulunmaya yönlendirebilecek öncüllerin ortaya konulmasının; özel sektörde işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışında bulunmaya yönlendirebilecek durumsal ve bireysel faktörlerin belirlenmesine yardımcı olacağı ifade edilebilir.

Geliştirilen PSKİDÖ ile araştırma kapsamında alan yazına bir katkı sunulmaya çalışılmıştır. Alan araştırmasının ikinci kısmında PSKİDÖ kullanılarak, hizmet sektöründe prososyal kural ihlali davranışının bireysel ve örgütsel öncülleri araştırılmıştır. Bağımsız değişken olarak bireysel öncüller kapsamında (risk alma eğilim, proaktif kişilik ve prososyal motivasyon), örgütsel öncüller kapsamında (örgüt iklimi ve işin özellikleri) ele alındığı araştırmada, bağımlı değişken ise geliştirilen prososyal kural ihlali davranışdır.

Alan yazın incelemesi sonucunda prososyal kural ihlali davranışının öncülü olarak (risk alma eğilim, proaktif kişilik, prososyal motivasyon, örgüt iklimi ve işin özellikleri) değerlendirilebileceği üzerinde durulmuştur. Ulusal alan yazında risk alma eğilim, proaktif kişilik, prososyal motivasyon, örgüt iklimi ve işin özelliklerini bir model çerçevesinde bir arada ele alarak, bu değişkenlerin prososyal kural ihlali davranışı üzerinde etkilerini belirlemeye yönelik geniş kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma ile uluslararası alan yazına katkı sağlanması beklenmektedir. Aynı zamanda ulusal alan yazında kavramın belirsizliğinin ortadan kaldırılarak geniş kapsamlı bir model sunulması ve alandaki boşluğun doldurulmaya çalışılması amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı çerçevesinde ulusal ve uluslararası alan yazın incelenerek bir araştırma modeli geliştirilmiş ve 5 ana hipotez ile 18 alt hipotez öne sürülmüştür. Veriler Bursa ili şehir merkezinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerin; yiyecek-içecek, ön büro, muhasebe, satış-halkla ilişkiler, insan kaynakları, teknik işler bölümlerinde aktif olarak çalışmakta olan personelin katılımıyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler yardımıyla araştırma modeli ve hipotezleri test edilmeye çalışılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiş, değişkenlerin birbirilerini etkileme düzeyleri ortaya çıkarılmış ve var olan etkiler sonucunda bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara ilişkin değerlendirmeler aşağıda özetlenmektedir:

Değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesi amacıyla boyutlar arasında korelasyon analizleri yapılmıştır. Analiz bulgularında, araştırma hipotezlerinde ileri sürülen ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlılık düzeyleri tespit edilmiştir. Buna göre,

- Prososyal motivasyon ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı; prososyal motivasyon ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- Beceri çeşitliliği ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; beceri çeşitliliği ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Görevin kimliği ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; görevin kimliği ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Görevin önemi ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; görevin önemi ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Geri bildirim ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir

ilişki olduğu; geri bildirim ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

- Genel risk alma eğilimi ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Genel risk alma eğilimi ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Proaktif kişilik ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Proaktif kişilik ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Örgüt iklimi ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Örgüt iklimi ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Bu bulgular çerçevesinde prososyal motivasyon ile prososyal kural ihlali davranışının (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) boyutları arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, işgörenler çalışma arkadaşlarının veya müşterilerin yararına yönelik yüksek düzeyde prososyal motivasyona sahip olsalar bile bu motivasyon düzeyinin işgörenleri prososyal kural ihlali davranışına yönlendirmesinin sınırlı düzeyde olabileceği, bu nedenle değişkenler arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Bulgulara göre, proaktif kişilik ile prososyal kural ihlali davranışının (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) boyutları arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Araştırma kapsamındaki hizmet sektörü çalışanlarının inisiyatif alabilme, fırsatları kollayarak değişim yaratmak üzere harekete geçebilme düzeylerinin yüksek olmasına rağmen; prososyal kural ihlali davranışında bulunma eğilimlerinin düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularında beceri çeşitliliği ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı; görevin kimliği ile prososyal kural ihlali davranışının (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) boyutları; görevin önemi ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı; görevin kimliği ile prososyal kural ihlali davranışının (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) boyutları; geri bildirim ile prososyal kural ihlali davranışının (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) boyutları arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışmada otel çalışanlarının işin özelliklerine yönelik algılarının orta düzeyde olduğu, ancak çalışanların orta düzeyde olan bu algılarının çalışanları prososyal kural ihlali davranışında bulunmaya

yönlendirme düzeylerinin zayıf düzeyde kaldığı görülmüştür. İşgörenin; bir işi yaparken farkı becerilere sahip olması, yaptığı işin paydaşların yaşamında sahip olduğu etkinin önemi, yaptığı işin tamamını görünür bir şekilde tamamlayabilme düzeyi, yaptığı iş hakkında net bir bilgiye ulaşabilme imkânı bulmasına rağmen; bu faktörlerin işgörenlerin toplum yanlısı olarak kural ihlali davranışında bulunmaya yönlendirme düzeyinin zayıf olduğu tespit edilmiştir. Bulgularda genel risk alma eğilimi ile örgüt yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu; genel risk alma eğilimi ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışı arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Durumsal tehdide veya beklenen fırsata göre bireylerin risk alma eğilimleri değişiklik göstermektedir. Çalışmada otel çalışanlarının orta düzeyde risk alma eğilimine sahip olduğu ve var olan bu orta düzey risk eğiliminin de işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışında bulunma eğilimiyle zayıf yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Proaktif kişilik ile prososyal kural ihlali davranışının (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) boyutları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Proaktif kişilik özelliğine sahip işgörenlerin çevrelerindeki değişimlere karşı pasif olmayan, atılgan yönü bulunmakla birlikte, çevrelerindeki fırsatları gözlemleyerek olumlu değişiklikler yapma konusunda eğilimleri yüksek olan, çevrelerinde bir etki yaratmak için çaba sarf eden, inisiyatif kullanma eğilimine sahip bireylerdir. Bu kapsamda otel çalışanlarının işletmenin çıkarlarına korumaya yönelik fırsatları gözlemleyerek bu fırsatları değerlendirmeye yönelik davranışlarda bulunduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte proaktif kişilik özelliği ile çevresindeki olaylara karşı harekete geçme eğilimi yüksek olan bireyler, dışa dönük yapıya sahip olmaktadır. Bu çerçevede müşterilerin memnuniyeti sağlanması ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik kurallarda eksek davranışlarda bulunacağı ifade edilebilir.

Örgüt iklimi ile prososyal kural ihlali davranışının (örgüt yanlısı kural ihlali davranışı, müşteri yanlısı kural ihlali davranışı) arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Örgüt iklimi işgörenlerin çalışma bağlamına ilişkin algıdır. Örgüt iklimi, bir örgütün diğerlerinde ayrılmasına neden olan tutumsal ve değer temelli yapıları içinde barındırmakla birlikte, örgüt içerisinde işlerini ifa etmekte olan işgörenlerin davranışlarını da şekillendirmekte, işgörenlerin çalışma ortamı hakkında düşüncelerini yansıtmaktadır. Yapılan araştırma bulgularına göre, otel çalışanlarının örgüt iklimine yönelik orta düzeyde algılarının bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak otel çalışanlarına örgüt iklimine yönelik sahip

oldukları algının örgüt yanlısı kural ihlali davranışı ile ilişkili olmadığı görülmüştür. Buna göre otel çalışanlarının örgütsel algılarının çalışma ortamı bağlamında şekillendiği, çalışma ortamı bağlamının algılanışın otel çalışanlarının müşteri ve örgüt yanlısı kural ihlali davranışında bulunma eğilimine yansımada ifade edilebilir. Buna göre, otel çalışanları her ne kadar çalıştıkları örgütsel ortama yönelik değerleri algılamalarına rağmen, bu algıların müşteri ve örgüt yanlısı kuralları esnetmeye yönelik davranışlarda bulunma konusunda otel çalışanlarını motive etme sınırlı kaldığı, algılanan örgüt ikliminin otel çalışanlarını toplum yanlısı kural ihlalinde bulunma konusunda harekete geçirmede ifade edilebilir.

Bu bulgular ışığında prososyal kural ihlali davranışı ile risk alma eğilim arasında diğer değişkenlerle karşılaştırıldığında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu, en güçlü ilişkinin risk alma eğilimi ile müşteri yanlısı kural ihlali davranışında olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç, risk alma konusunda çekinceleri bulunmayan ve olumlu değişiklikler yapmaya yönelik risk almayı tercih etme eğiliminde bulunan işgörenlerin, işletme faydasına yönelik çabalarda bulunmasının, müşterileri memnuniyetini artırmak ve müşteri çıkarlarını korumak için kuralları ihlal etmesinin beklenen bir durum olacağı ifade edilebilir.

Korelasyon analizi sonucunda belirlenen ilişkiler, regresyon analizi yardımıyla açıklanmıştır. Çalışma kapsamındaki araştırma modelindeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenleri etkileme düzeyleri ile bağımsız ve bağımlı değişkenlerin kendi aralarındaki etkileşim düzeylerinin belirlenmesi amacıyla geliştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda değerlendirilmiştir:

Araştırmaya göre, bağımsız değişkenler olan prososyal motivasyon, risk alma eğilimi, proaktif kişilik ve işin özellikleri (beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, geri bildirim) bağımlı değişkenlerden olan örgüt yanlısı kural ihlali davranışını açıklama oranı %15, bir diğer bağımlı değişken olan müşteri yanlısı kural ihlali davranışını açıklama oranı %15'tir.

Araştırma bulgularında bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkeni açıklama oranının düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bağımsız değişkenler arasında risk alma eğiliminin, bağımlı değişken olan prososyal kural ihlali davranışı üzerinde etkisi diğer değişkenlerle karşılaştırıldığında daha yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarında, risk alma eğiliminin prososyal kural ihlali davranışının müşteri yanlısı kural ihlali davranışı ve örgüt yanlısı kural ihlali davranışı boyutlarının pozitif yönde

anlamli olarak etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen sonucun; uluslararası alan yazındaki Morrison (2006) alışmasıyla benzerlik gösterdiği görülmüştür. Morrison (2006) işgörenin risk alma eğilimi ile prososyal kural ihlali davranışı arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte Ashford vd. (1998), Dutton vd. (1997), Robinson ve O’Leary-Kelly (1998) yaptıkları çalışmalarda işgörenin riskli davranışlarının, istenmeyen sonuçlara neden olma durumunda işgörenin işyeri ortamını gözlemlediği sonucuna ulaşmışlardır. Howll ve Higgins (1990) yaptıkları çalışmada risk alma eğilimi ile örgütsel normlardan sapma arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Risk alma eğilimi bireyin bilinçli olarak gerçekleştirdiği bir durumdur. Birey, risk alma eğilimde bulunurken olumlu veya olumsuz sonuçlarla karşılaşabilecekleri konusunda bilgi sahibidir. Fakat bireyler belirsiz sonuçlarla karşılaşabilecekleri konusunda bilgi sahibi olmalarına rağmen, olumlu sonuçlara ulaşabilecekleri konusundaki beklentilerinin bulunması bireyleri risk almaya eğilimli hale getirmektedir. Prososyal davranışın temelinde ise, toplumun çıkarlarını koruyacak davranışlarda bulunmak yer almaktadır. Işgrenler toplum yanlısı güdülerle kuralları ihlal edebilecek davranışlarda bulunmaları durumlarında, işgörenlerin risk almaya yönelik eğilimlerinin yol gösterici rol üstlendiği ifade edilebilir. Otel alışanları olumsuz sonuçlarla karşılaşabilecekleri olasılığına rağmen; müşteri beklentilerini karşılayabilmek, müşterileri mağdur etmemek ve müşteri devamlılığını sağlayabilmek için müşteri yanlısı kural ihlali davranışında bulunabilir. Bununla birlikte işgörenlerin çalıştıkları kurumun ihtiyaçlarını verimli bir şekilde karşılayabilmek, kurumun itibarını koruyabilmek amacıyla risk alma eğiliminde bulunarak örgüt yanlısı kural ihlali davranışında bulunabileceği ifade edilebilir. Otel alışanlarının gerek işletme odaklı sonuçların, gerekse de müşteri odaklı sonuçların olumlu yönde olacağına yönelik beklentileri onları risk almaya eğilimli hale getireceği düşünülmektedir. Bununla birlikte risk almanın temelinde bireysel çıkarların bulunmaması, tamamen toplumsal güdülere sahip olarak kural ihlali davranışında bulunulmasını harekete geçireceği ifade edilebilir.

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinde biri olan proaktif kişiliğin bağımlı değişken olan prososyal kural ihlali davranışı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan alışmalar incelendiğinde Morrison (2006) yaptığı çalışmanın sonuçları ile çalışmamızın sonuçları benzerlik göstermektedir. Morrison (2006) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre, proaktif kişilik özelliği prososyal kural ihlali davranışını etkilememektedir. Araştırma sonuçlarına göre, otel çalışanları proaktif kişilik özelliğine sahip olmalarına rağmen, bu kişilik özelliklerinin onları prososyal kural ihlali davranışında bulunmaya

yönlendirmediği ifade edilebilir. Proaktif kişilik özelliği gereği çevresinde olumlu değişiklikler yapmak üzere inisiyatif alabilen, aktif, girişken özelliğe sahip bireylerin bu özelliklerini müşterilerin beklentilerini karşılamaya yönelik kural ihlali davranışında bulunma konusunda bir güdüleyici olmadığı ifade edilebilir. Bununla birlikte proaktif kişilik özelliğine sahip otel çalışanlarının yaptıkları işin ilerisini düşünerek fırsatları değerlendirme konusunda atılgan, kendilerinden beklenen iş rollerinin ötesinde davranışlar sergilemeye yönelik güçlü arzular duymaktadır. Ancak otel çalışanlarının bu özelliklerinin bir yansıması olarak işletmelerinin çıkar ve beklentilerine karşılayacak düzeyde örgüt yanlısı kural ihlali davranışında bulunmaya yönlendirme konusunda yeterli olmayabileceği ifade edilebilir. Bu sonuca göre proaktif kişilik özelliğinin otel çalışanının prososyal kural ihlali davranışında bulunması konusunda yeterli düzeyde güdülemediği, davranışın güdülenmesinde olası sonuçlarında göz önünde bulundurularak risk eğilimli eyleme geçildiği ifade edilebilir.

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinden biri olan prososyal motivasyonun bağımlı değişken olan müşteri yanlısı prososyal kural ihlali davranışı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı; prososyal motivasyonun örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Prososyal motivasyon temel olarak diğer insanların faydasına olacak şekilde harekete geçme konusunda istekli olma hali olarak ifade edilebilir. Spreitzer ve Sonnenshein (2003) proaktif kişiliğe sahip bireylerin motivasyonlarının kişilik özelliklerinde etkilenecek artacağı, bu dolaylı etkinin işgörenleri engeller karşısında kararlı davranarak pozitif sapma davranışında bulunmaya yönlendireceği tespit edilmiştir. Grant ve Sumanth (2009) üzerinde durduğu üzere iş motivasyonu araştırmacıları, görev odaklı örgütlerde prososyal motive olmuş işgörenlerin yüksek düzeyde görev performansı ve ekstra rol performansı gösterdiğine yönelik sonuçlara ulaşmışlardır. Bu kapsamda otel çalışanları toplumsal refahı olumlu yönde etkileyecek motivasyon düzeyine sahip olarak, müşteri beklentilerini karşılayarak işletmenin verimliliğine ve itibarına katkı sağlama, gerekli durumlarda problemlere çözümler üreterek sürecin işlerliğine katkıda bulunma amacıyla örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışında bulunabilir. Prososyal motivasyona sahip otel çalışanlarının bireysel faydayı ön planda tutacak düzeyde istekte bulunmak yerine, toplumun yararına katkı sağlamaya yönelik motive olarak, örgütün ihtiyaç ve beklentilerinin öncelikli olduğu yardımcı olma duygusuyla toplum yanlısı kural ihlali davranışında bulunabileceği ifade edilebilir. Bununla birlikte otel çalışanların prososyal motivasyon düzeyinde önceliğinin örgütsel fayda olduğu, müşteri odaklı fayda

yaratılmasının ikinci planda kalarak, örgütsel faydanın sağlanmasıyla dolaylı olarak müşteri memnuniyetinin sağlanacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan işin özelliklerinin boyutlarından biri olan beceri çeşitliliğinin müşteri yanlısı kural ihlali davranışını etkilemediği tespit edilmiştir. Beceri çeşitliliğine sahip olan çalışanlar çok çeşitli beceri ve ekipmanları kullanarak kendilerine verilen görevlerin üstesinden gelebilme kabiliyetine sahiptir. Otel çalışanlarının sahip olduğu becerilerin farklılık göstermesi onları, müşterilerin çıkarlarına korumaya yönelik müşteri yanlısı kural ihlali davranışında bulunma konusunda yeterli güdüleyici olamayacağı, sahip olunan becerinin işgörenin bütünü ile işini ifa etmesiyle sonuçlanacağı ifade edilebilir. Bununla birlikte otel çalışanlarını sahip olduğu kabiliyet onları prososyal kuralları ihlal etme konusunda yönlendirmek yerine, süreç odaklı olarak görevleri yerine getirilmesini gerektiren duruma yönlendirdiği ifade edilebilir. İşin özelliklerinin bir diğer boyutu olan görevin kimliğinin müşteri yanlısı kural ihlali davranışını üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı; görevin kimliğinin örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Görev kimliği işin başından sonuna kadar eksiksiz olarak işgören tarafından tamamlanmasıdır. Otel çalışanları görevlerini ifa ettikleri departmanda iş süreçlerine hâkim olmakla birlikte, kendilerine verilen görevleri eksiksiz olarak tamamlayarak kendilerine verilen işleri anlamlı olarak değerlendirmektedir. Görev kimliğine sahip olan otel çalışanları işlerin ne ölçüde sonuçlanacağı konusunda bilgi sahibi oldukları için iş sonuçlarının örgütsel düzeyde yansımaları konusuna da hakim olacakları ifade edilebilir. Örgütsel düzeyde eksiksiz hizmet sunumu konusunda görevin tamamında sorumlu olan otel çalışanları bu süreci doğru şekilde tamamlayabilmek adına örgüt yanlısı (kurumun ihtiyacı, itibarı, verimliliği, problem çözümü, hizmet sürecinin kesintiye uğramaması) kural ihlali davranışında bulunabileceği ifade edilebilir. Ancak görevin bütününe karşı otel çalışanının hakimiyet sahibi olmasına rağmen, işlerinin görevleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu yönündeki düşünceleri onları müşteri yanlısı kural ihlali davranışında bulunma konusunda sınırlandırabilir. Otel çalışanları toplum yanlısı duygularla yaptıkları kural ihlali davranışının temelini işin tamamının eksiksiz bir şekilde tamamlanmasından kaynaklanmadığı düşünülmektedir. Görevin kimliğinin temeli olan sürecin tamamının bütünsel anlamda sorumlu olan otel çalışanı tarafından tamamlanabilmesi müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere anlık olarak var olan bir durumda, kuralları prososyal temelli olmasına rağmen ihlal etme eğiliminde bulunmaya yönlendirmeyeceği ifade edilebilir. Bağımsız değişkenlerden biri olan işin özelliklerinin bir

diğer boyutu görevin öneminin, örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışı üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi olmadığı; görevin öneminin müşteri yanlısı prososyal kural ihlali davranışı üzerinde de herhangi bir anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda otel çalışanının yaptığı hizmet sunumunun, paydaşlarının yaşamı (müşteriler, örgüt, kurum) üzerinde önemli bir etkiye sahip olacağı yönündeki var olan düşüncelerinin çalışanları eyleme geçirme konusunda sınırlı kaldığı ifade edilebilir. Görevin önemi, daha çok çalışanın bireysel algısıyla şekillenmektedir. Otel çalışanı bireysel anlamda işini yüksek düzeyde önem atfetse de, bu önemin karşı tarafın faydası için kural ihlalini göze alma konusunda otel çalışanını yeterli düzeyde güdülemeyeceği, göreve verilen önemin çalışanın gerek müşteri menfaatini koruma, gerekse de işletme faydasına hizmet etme yönündeki kural ihlali davranışında bulunma konusunda sınırlı kaldığı ifade edilebilir. Araştırmanın bağımsız değişkenlerden biri olan işin özelliklerin bir diğer boyutu geri bildirim, örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışı üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi olmadığı; geri bildirim müşteri yanlısı prososyal kural ihlali davranışı üzerinde de herhangi bir anlamlı etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Geri bildirim işlerini ifa ettikten sonra işgörenlerin işin sonuçlarının değerlendirilmesidir. Otel çalışanı için geri bildirim, yaptığı hizmet sunumu sonunda departman şefi tarafında işinin açıkça değerlendirilmesidir. Otel çalışanları için bu bilgilendirme müşteriye etkin hizmet sunumu ve işletme çıkarlarının korunması kapsamında olabilmektedir. Ancak otel çalışanları geri bildirim alma konusunda beklentileri olsa da bu beklentinin onları müşterinin ihtiyaçlarının karşılanması için kural ihlali davranışında bulunmaya ve işletme faydasına katkı sağlayacak düzeyde kural ihlali davranışında bulunmaya yönlendirmede etkili olmayacağı düşünülebilir. Otel çalışanı olumlu sonuçlar alacağı konusunda farkındalığının bulunmasına rağmen, bu farkındalığın toplum yanlısı kuralları ihlal etme konusunda sınırlı düzeyde kalacağı var olan bu sınırlılığın; otel çalışanı eyleme geçirmeye yetmeyeceği ifade edilebilir.

Otel çalışanlarının prososyal kural ihlali davranışlarının varlığından haberdar olmakla birlikte, örgütsel ve müşteri yanlısı olarak kuralları ihlal edici davranışlarda bulunabilmektedir. Ancak araştırma sonuçlarının da desteklediği üzere bu tür davranışları otel çalışanlarının bir risk unsuru olarak değerlendirdikleri, bu davranışlarda bulunma konusunda çalışanların örgüt odaklı ve müşteri odaklı sonuçları öncelikli olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Bireylerin kendi fayda ve çıkarlarını göz ardı ederek, toplum temelli olarak ortaya çıkan prososyal kural ihlali davranışının, yapılan alan araştırması ile özel sektörde bireysel ve örgütsel düzeyde farklı öncülleri olabileceği tespit

edilmiştir. İşlerini yürütürken riskli durumlara karşı atılgan tutumlar sergileme eğilimi yüksek olan, toplumsal fayda odaklı motivasyon duygusuyla işletmesinin ferahını öncelikli gören, işini kendi kontrolü altında eksiksiz bir şekilde tamamlanacağı konusunda içi rahat olan otel çalışanlarının toplumsal beklentileri karşılamak üzere harekete geçerek, bu beklentiler sonucunda ihtiyacın olması halinde prososyal kural ihlali davranışında bulunması olasıdır. Bu kapsamda otel yöneticilerinin prososyal durumlara hakim olmaları, bu durumlarla karşılaştığı süreçte otel çalışanlarını eyleme geçme konusunda cesaretlendirecek uygulama ve bireysel aktivitelerinin geliştirilmesinin, hem müşteri memnuniyetine hem de işletme itibarına katkı sağlayacağını ifade etmek mümkündür.

Yapılan alan araştırmasıyla “risk alma eğiliminin prososyal kural ihlali davranışını olumlu yönde etkilediği; prososyal motivasyon ve işin özelliklerinin boyutu bir olan görevin kimliğinin örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışını olumlu yönde etkilediği” sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazındaki araştırmalar sonrasında geliştirilen modelde değişkenler arası ilişkiler test edilmiş ve araştırma hipotezleri doğrulanmaya çalışılmıştır. Yapılan hipotez testleri ardında model çerçevesinde kurulan dört hipotez doğrulanmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler ve elde edilen bulgular araştırma modeli içerisinde yer alan ilişkileri istatistiksel olarak kısmi düzeyde açıkladığı, araştırma çerçevesinde geliştirilmiş olan prososyal kural ihlali davranışını etkilemesi düşünülen farklı bireysel ve örgütsel öncüller ile geliştirilmiş olan ölçeğin mevcut haliyle kullanılabileceği tespit edilmiştir. Araştırma özel sektörde faaliyette bulunan otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsama farklı örneklem gruplarında yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılabilir. Ancak Türk toplumun kültürel değerleri ve toplumsal bakış açısı göz önünde bulundurularak hazırlanmış olan, çalışanların prososyal tutumlarının bir çıktısı olan, prososyal kural ihlali davranış ölçeğinin geliştirilmesiyle ilgili yazına mütevazı bir katkı sağlandığı düşünülmektedir.

5.2. Araştırmacılara Öneriler

Yapılan çalışmanın ulusal alan yazında sınırlı çalışma ile üzerinde araştırmalar yapılmış bir kavramı içermesi ve ilgili kavramın daha geniş çerçeveden bakılarak eksik kalan yönlerinin aydınlatılması gerekliliği üzerine, araştırmacılara ilerideki çalışmalarına yönelik aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Ulusal alan yazında “prososyal kural ihlali davranışı” kavramına ilişkin sınırlı sayıda bulunması nedeniyle, uluslararası alan yazın literatürü incelenerek hazırlanmış olan araştırma modelinde özellikle çalışanların risk alma eğiliminin önem taşıdığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede özel sektörde perakende sektörü çalışanları, işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlar gibi farklı sektörlerde mesleğini icra eden işgörenler üzerinde geliştirilmiş olan “prososyal kural ihlali davranışı” ölçeğinin kullanılabilmesi düşünülmektedir.
- Araştırma kapsamında geliştirilmiş olan “prososyal kural ihlali davranışı” ölçeğinin öncülü olabilecek; dönüştürücü liderlik, iş talepleri ve kaynakları, örgütsel adalet, kontrol odağı, beş faktör kişilik değişkenleri kullanılarak bir araştırma modelinin tasarlanması ve test edilmesinin alan yazına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.
- Araştırmacılara “prososyal kural ihlali davranışı” ölçeğini kullanarak hazırlayacakları araştırma modellerine empati, benlik saygısı, psikolojik güvenlik, örgütsel güven, etik iklim, lider-üye etkileşimi değişkenlerinin dahil edilerek değişkenlerin model üzerinde aracılık ve/veya düzenleyicilik rolünün test edilmesinin ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Araştırma özel sektörde kapsamında turizm ve konaklama hizmeti sunan otellerde gerçekleştirilmiştir. Farklı özel sektör alanlarında (perakende sektörü, kurumsal işletmeler vb.) ölçeğin test edilmesiyle ölçeğin özel sektörde genellenebilir olması sağlanabilir. Aynı zamanda özel sektörde prososyal kural ihlali davranışının” farklı sektörlerde çalışmakta olan işgörelere göre farklılık gösterip göstermediği test edilebilir.
- Araştırma kapsamında geliştirilmiş olan “prososyal kural ihlali davranışı” ölçeği özel sektör çalışanları üzerinde test edilmiştir. Araştırma modeline farklı değişkenler dahil edilerek örneğin; babacan liderlik, istismarcı yönetim tarzı, güven iklimi, lider-üye etkileşimi vb. kamu sektöründe davranışın gözlemlenme olasılığı araştırılabilir.

5.3. İşletme Yöneticilerine Öneriler

Araştırma sonucuna göre özel sektör yöneticilerine şunlar önerilmektedir:

- Müşteri yanlısı kural ihlali davranışın temelinde, hizmet sektörünün müşterinin velinimet olduğuna yönelik temel düşüncesi yer almaktadır. Bununla birlikte müşteri

yanlısı kural ihlali davranışında; müşteri beklentileri, ihtiyacı, çıkarlarının işletmelerdeki birçok değişkenle karşılaştırıldığında önde gelmektedir. Hizmet sektörü müşteri var olduğu, müşteri memnun olduğu sürece devamlılığını sürdürecektir. Bu kapsamda müşteri beklentileri ve memnuniyeti için yeri geldiğinde çalışanların inisiyatif üstlenerek, prososyal çerçevede kuralları görmezden gelebileceği ifade edilebilir. İşletme yöneticilerinin de bu türden davranışlara karşı var olan katı tutumlarını gözden geçirmeleri önerilebilir.

- Risk alma eğiliminin öncül olarak yer aldığı prososyal kural ihlali davranışında bulunmanın işgören için kolay bir seçim olmadığı unutulmamalıdır. Bununla birlikte, işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışına yönelmesinde bireysel çıkarların öncelikli olmadığı; davranışın şekillenmesinde örgütün veya müşterinin faydasının sağlanmasının öncelikli olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle idari amir, bölüm şefi ve yöneticilerin, durumsal ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak davranışın ortaya çıkışı ve sonuçları hakkında önyargılı davranmamaları gerektiği önemli bir husustur.
- İşgörenin müşteri yanlısı kural ihlali davranışının, doğrudan müşteri memnuniyetine dolaylı olarak işletme faydasına olacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede sınırlı güç ve imkanlar dahilinde örgütün verimliliği ve faydası için elinden geleni yapmaya hazır olan işgörenlerin güçlendirilmesi ve inisiyatif almalarının sağlanmasının gerek müşterilere, gerek işletmeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- İşgörenin çalıştığı kurumda; kurumun elde ettiği itibarı koruyabilmek, var olan verimlilik düzeyini artırarak yüksek değere sahip kazanımlar elde edebilmek, anlık olarak baş gösteren ve inisiyatif alınarak çözüm üretilebilecek çeşitli problemleri çözüm bulabilmek, işlerin sürekliliğini sağlayabilmek, hızlı davranılması gereken durumlarda harekete geçebilmek için örgüt yanlısı prososyal kural ihlali davranışında bulunacağı ifade edilebilir. Bu kapsamda yönetsel kademelerde görevlerini ifa eden yöneticilerin çalışma sürecinin farkında olarak kuralları gözden geçirmesi, prososyal temelli katkıları sınırlayan katı kuralların işletme bütünlüğünü, müşteri faydasını koruyacak şekilde revize edilmesi önerilebilir.
- Kural ihlali davranışının prososyal yönünü yansıtan prososyal kural ihlali davranışında bulunan işgörenleri örgüt odaklı olarak; işletme verimliliği ve itibarını hedefleyecek düzeyde, müşteri odaklı olarak; müşteri memnuniyeti ve müşteri devamlılığı düşüncesiyle eylem geçmesinin, işletmede etili hizmet sunumuna,

problem çözüm odaklı davranışların gelişmesine, işgörenin yaptığı işi sahiplenmesine, işgörenin işletmeye olan bağlılığını artırmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yönetim sürecin işlerliğini devam etmesi için risk üstlenerek eylemde bulunmayı tercih eden işgöreni desteklemesi ve cesaretlendirilmesi önerilebilir.

- Bir hizmet işletmesi uzun süreli sabırlı bir çalışma sonucunda varlığını sektöre kabul ettirmekte ve müşterilere tarafından tercih edilmektedir. İşletmeler yönetsel kuralları hazırlarken var olan işletmen itibarının korunabilmesi ve var olan müşteri memnuniyetinin devamlılığının sağlanmasının için yönetsel kaygılarla hareket etmek yerine, uzun dönemde işletmenin faydasına olacak organik örgütsel yapıyı benimsemeleri önerilebilir.

Örgütün verimliliği ve faydası; müşterinin memnuniyetinin sağlanması ve çıkarının korunmasında önemli rol üstelenen, prososyal (toplum yanlısı) davranışlar çatısı altında yer alan “prososyal kural ihlali davranışı” işletmeler açısından önem arz eden eylemlerden biridir. Bu nedenle geliştirilen “prososyal kural ihlali davranışı” ölçeği işletme süreçlerinin etkinliğine katkı sağlayan ve işletmelerin itibarının koruyan özelliğe sahiptir.

KAYNAKÇA

- Aaken, D., Splitter, V. and Seidl, D. (2013). "Why do corporate actors engage in pro-social behaviour? A Bourdieusian perspective on corporate social responsibility". *Organization*, 20(3), 349-371.
- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S. and Farooqi, S. (2021). "Positive personality traits and self-leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality". *Sustainable Production and Consumption*, 25, 299-311.
- Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N. S., Farooqi, S. and Nisar, A. (2018). The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: The mediating role of thriving at work. *Cogent Business & Management*, 5(1): 1493712, 1-19.
- Adebayo, D. O. (2005). "Ethical attitudes and prosocial behaviour in the Nigeria police: Moderator effects of perceived organizational support and public recognition". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 28(4), 684-705.
- Adenike, A. (2011). "Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence from Covenant University". *Business Intelligence Journal*, 4(1), 151-165.
- Aiswarya, B. and Ramasundaram, G. (2012). "A study on interference of work–life conflict between organisational climate and job satisfaction of women employees in the information technology sector". *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8(3), 351-360.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Akbaba, A. (2006). "Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey". *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170-192.
- Akgündüz, Y., Alkan, C. and Gök, Ö. A. (2018). "Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.

- Alase, A. (2017). "The interpretative phenomenological analysis (IPA): A guide to a good qualitative research approach". *International Journal of Education and Literacy Studies*, 5(2), 9-19.
- Alexander, M., MacLaren, A., O’Gorman, K. and White, C. (2012). "Priority queues: Where social justice and equity collide". *Tourism Management*, 33(4), 875-884.
- Ali, A., and Patnaik, B. (2014). "Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: An inquisitive study". *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*, 1(2), 1-20.
- Alikaj, A., Ning, W. and Wu, B. (2021). "Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices". *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 857-869.
- Alkış, H. (2008). Frederick Herzberg’in Çift Etmen (Hijyen – Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Almanasreh, E., Moles, R., and Chen, T. F. (2019). "Evaluation of methods used for estimating content validity". *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 15(2), 214-221.
- Alshut, J. (2014). Entrepreneurial Leadership: What specific leadership behaviors encourage risk taking in employees?. Bachelor's thesis, University of Twente.
- Anderson, N., Potočnik, K. and Zhou, J. (2014). "Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework". *Journal of Management*, 40(5), 1-71.
- Andersson, M., Moen, O. and Brett, P.O. (2020). "The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance". *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 1-13.
- Andriani, L. and Sabatini, F. (2015). "Trust and prosocial behaviour in a process of state capacity building: the case of the Palestinian territories". *Journal of Institutional Economics*, 11(4), 823-846.

- Antoncic, J. A., Antoncic, B., Gantar, M., Hisrich, R. D., Marks, L. J., Bachkirov, A. A., ...and Kakkonen, M. L. (2018). Risk-taking propensity and entrepreneurship: The role of power distance. *Journal of Enterprising Culture*, 26(01), 1-26.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D. and Matousek, A. (2007). "Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5), 586-598.
- Asadullah, M. A., Fayyaz, I. and Amin, R. (2019). "Spirituality, moral conviction, and prosocial rule-breaking in healthcare". *Revista de Administração de Empresas*, 59(1), 3-15.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aydınlı, A., Bender, M., Chasiotis, A., Cemalcılar, Z. and Van de Vijver, F. J. (2014). "When does self-reported prosocial motivation predict helping? The moderating role of implicit prosocial motivation". *Motivation and Emotion*, 38(5), 645-658.
- Aydoğan, H.Ö. (2019). İhracat Firmalarının Sahipleri ve Üst Düzey Yöneticilerinin Bireysel Yenilikçilik, Risk Alma, Kontrol Odağı ve Girişimcilik Yönelimi Karakteristikleri ile Firmalarının İhracat Başarısı Arasındaki İlişki ve Görgül Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayre, C. and Scally, A. J. (2014). "Critical values for Lawshe's content validity ratio: revisiting the original methods of calculation". *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79-86.
- Aytaç, M. ve Öngen, B. (2012). "Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi". *İstatistikçiler Dergisi: İstatistik ve Aktüerya*, 5(1), 14-22.
- Baba, V. V., Tourigny, L., Wang, X. and Liu, W. (2009). "Proactive personality and work performance in China: The moderating effects of emotional exhaustion and perceived safety climate". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(1), 23-37.

- Bakker, A. B. (2015). "A Job Demands–Resources Approach to Public Service Motivation". *Public Administration Review*, 75(5), 723-732.
- Bakker, A. B., Tims, M. and Derks, D. (2012). "Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement". *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bandura, A. (1969). "Social-Learning Theory of Identificatory Processes". D. A. Goslin (ed.). in: *Handbook of Socialization Theory and Research*. (pp. 213-262). Chicago, IL: Rand McNally & Company: Chicago.
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51-79.
- Barry, M. and Wilkinson, A. (2016). "Pro-social or pro-management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour". *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 261-284.
- Bartal, I. B. A., Rodgers, D. A., Bernardez Sarria, M. S., Decety, J. and Mason, P. (2014). "Pro-social behavior in rats is modulated by social experience". *Elife*, 3: e01385, 1-16.
- Basım, N.H., Korkmazyürek, H. ve Tokat, O.A. (2008). "Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.
- Baskin, M. E. B., Vardaman, J. M. and Hancock, J. I. (2016). "The role of ethical climate and moral disengagement in well-intended employee rule breaking". *Journal of Behavioral and Applied Management*, 16(2), 71-90.
- Batchelor, J. H., Abston, K. A., Lawlor, K. and Burch, G. F. (2014). The job characteristics model: An extension to entrepreneurial motivation. *Small Business Institute Journal*, 10(1), 1-10.
- Bateman, T. S. and Crant, J. M. (1993). "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates". *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.

- Batson, C. D. (1987). "Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic?". *In Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 65-122.
- Baur, J. (2015). Do The Ends Justify The Means: A Role Identity Examination of Pro-Social Rule Breaking. Unpublished Doctoral Thesis. University of Oklahoma Graduate College, Norman, Oklahoma.
- Bénabou, R. and Tirole, J. (2006). "Incentives and prosocial behavior". *American Economic Review*, 96(5), 1652-1678.
- Bendell, Bari L. (2017). "I don't Want to be Green: Prosocial Motivation Effects on Firm Environmental Innovation Rejection Decisions". *Journal of Business Ethics*, 143, 277-288.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. (Fourth Edition). Allyn & Bacon, A Pearson Education Company, California State University, Long Beach.
- Bergeron, D. M., Schroeder, T. D. and Martinez, H. A. (2014). "Proactive personality at work: Seeing more to do and doing more?". *Journal of Business and Psychology*, 29(1), s. 71-86.
- Bertolino, M., Truxillo, D.M. and Fraccaroli, R. (2011). "Age as Moderator of the Relationship of Proactive Personality with Training Motivation, Perceived Career Development from Training, and Training Behavioural Intentions". *Journal of Organizational Behavior*, 32, 248-263.
- Birnbaum, P.H., Farh, J.L. and Wong, G.Y.Y. (1986). "The Job Characteristics Model in Hong Kong". *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 598-605.
- Blais, A. R. and Weber, E. U. (2006). "A domain-specific risk-taking (DOSPERT) scale for adult populations". *Judgment and Decision making*, 1(1), 33-47.
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quiñonez, H. R. and Young, S. L. (2018). "Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: a primer". *Frontiers in Public Health*, 6, 149.

- Bodankin, M. and Tziner, A. (2009). "Constructive deviance, destructive deviance and personality: how do they interrelate?". *Amfiteatru Economic Journal*, 11(26), 549-564.
- Bolino, M. C. and Grant, A. M. (2016). "The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations". *The Academy of Management Annals*, 1-72.
- Borry, E. L. (2017). "Ethical climate and rule bending: How organizational norms contribute to unintended rule consequences". *Public Administration*, 95(1), 78-96.
- Borry, E. L. and Henderson, A. C. (2019). "Patients, protocols, and prosocial behavior: rule breaking in frontline health care". *The American Review of Public Administration*, 50(1), 1-17.
- Bowersox, M. S. (1981). "Women in corrections: competence, competition, and the social responsibility norm". *Criminal Justice and Behavior*, 8(4), 491-499.
- Bowles, S. and Gintis, H. (2002). "Prosocial Emotions". Blume, L. E. and Durlauf, S. E. (eds.). in: *The Economy as an Evolving Complex System III: Current Perspectives and Future Directions*. (pp. 339-364). Oxford University Press: New York.
- Brass, D.J. (1981). "Structural Relationships, Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance". *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 331-348.
- Brief, A. P. and Motowidlo, S. J. (1986). "Prosocial organizational behaviors". *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brief, A.P. and Aldağ, R.J. (1975). Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 182-186.
- Brindley, C. (2005). Barriers to women achieving their entrepreneurial potential: Women and risk. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(2), 144-161.
- Brown, D. J., Cober, R. T., Kane, K., Levy, P. E. and Shalhoop, J. (2006). "Proactive personality and the successful job search: a field investigation with college graduates". *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 717-726.

- Bryant, P. C., Davis, C. A., Hancock, J. I. and Vardaman, J. M. (2010). "When rule makers become rule breakers: Employee level outcomes of managerial pro-social rule breaking". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 22, 101-112.
- Buil, I., Martínez, E. and Matute, J. (2019). "Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality". *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Bulut, Ç. Fiş, A.M., Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008). "Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma". *Journal of Yasar University*, 3(10), 1389-1416.
- Buys, M. A., Olckers, C. and Schaap, P. (2007). "The construct validity of the revised job diagnostic survey". *South African Journal of Business Management*, 38(2), 33-40.
- Byrnes, J. P., Miller, D. C. and Schafer, W. D. (1999). "Gender differences in risk taking: A meta-analysis". *Psychological Bulletin*, 125(3), 367-383.
- Cai, W., Lysova, E. I., Bossink, B. A., Khapova, S. N., & Wang, W. (2019). "Psychological capital and self-reported employee creativity: The moderating role of supervisor support and job characteristics". *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 30-41.
- Cai, Y. and Liu, Y. (2019). "Power Makes You Selfish? When and How Power Affect Pro-Social Behavior". *Psychology*, 10(5), 748-766.
- Cai, Z., Guan, Y., Li, H., Shi, W., Guo, K., Liu, Y., Qinglin, L., Han, X., Jiang, P., Fang, Z. and Hua, H. (2015). "Self-esteem and proactive personality as predictors of future work self and career adaptability: An examination of mediating and moderating processes". *Journal of Vocational Behavior*, 86, 86-94.
- Cameron, K. S., Bright, D. and Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Carpenter, S. (2018). "Ten Steps in Scale Development and Reporting: A Guide for Researchers". *Communication Methods and Measures*, 12(1), 25-44. (DOI:10.1080/19312458.2017.1396583).

- Castanheira, F., Chambel, M. J., Lopes, S. and Oliveira-Cruz, F. (2016). "Relational job characteristics and work engagement: Mediation by prosocial motivation". *Military Psychology*, 28(4), 226-240.
- Cavanagh, T. M., Kraiger, K. and L. Henry, K. (2020). "Age-related changes on the effects of job characteristics on job satisfaction: A longitudinal analysis". *The International Journal of Aging and Human Development*, 91(1), 60-84.
- Charalambous, A., Raftopoulos, V. and Talias, M. A. (2013). "The confirmatory factor analysis of the job diagnostic survey: the oncology nursing setting". *Journal Of Nursing Management*, 21(2), 273-282.
- Chen, C. J. and Huang, J. W. (2007). "How organizational climate and structure affect knowledge management-The social interaction perspective". *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118.
- Chen, Y., Wang, L., Liu, X., Chen, H., Hu, Y. and Yang, H. (2019). "The trickle-down effect of leaders' pro-social rule breaking: Joint moderating role of empowering leadership and courage". *Frontiers in psychology*, 9, 2647.
- Cheng, J. C. and Chen, C. Y. (2017). "Job resourcefulness, work engagement and prosocial service behaviors in the hospitality industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2668-2687.
- Chipeta, E.M. and Surujlal, J. (2017). "Influence of Attitude, Risk Taking Propensity and Proactive Personality on Social Entrepreneurship Intentions". *Polish Journal of Management Studies*, 5(2), 27-36.
- Chirasha, V. and Mahapa, M. (2012). An Analysis of the Causes and Impact of Deviant Behaviour in the Workplace. The Case of Secretaries in State Universities, *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*, 3(5), 415-421.
- Choi, L. and Hwang, J. (2019). "The role of prosocial and proactive personality in customer citizenship behaviors". *Journal of Consumer Marketing*, 36(2), 288-305.
- Choi, S. B., Ullah, S. E. and Kang, S. W. (2021). "Proactive personality and creative performance: mediating roles of creative self-efficacy and moderated mediation role of psychological safety". *Sustainability*, 13(22): 12517. 1-14.

- Claes, R., Beheydt, C. and Lemmens, B. (2005). "Unidimensionality of Abbreviated Proactive Personality Scales across Cultures". *Applied Psychology: An International Review*, 54 (4), 476-489.
- Clayton, M. F. and Pett, M. A. (2008). AMOS versus LISREL: One data set, two analyses. *Nursing research*, 57(4), 283-292.
- Cleave, S. (1993). "A Test of the Job Characteristics Model With Administrative Positions in Physical Education and Sport". *Journal of Sport Management*, 7(3), 228-242.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. and Nakagawa, S. (2013). "Social exchange theory". J. DeLamater and A. Ward (eds.). in: *Handbook of social psychology*. (pp. 61-88). Springer (eBook): New York London.
- Costello, A. B. and Osborne, J. (2005). "Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis". *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10(1), 7.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments". *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Crant, J. M. (1995). "The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents". *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Crant, J. M. (1996). "The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions". *Management*, 29(3), 1-11.
- Crant, J. M. (2000). "Proactive behavior in organizations". *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Crant, J. M. and Bateman, T. S. (2000). "Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality". *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. S. (2005). "Social exchange theory: An interdisciplinary review". *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. and Hall, A. V. (2017). "Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies". *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-38.

- Curtis Ph D, C. R., Upchurch Ph D, R. S. and Dickson Ph D, D. (2013). “Restaurant industry perspectives on pro-social rule breaking: Intent versus action”. *Hospitality Review*, 31(1), 1-19.
- Curtis, C. (2010). An Investigation Of Prosocial Rule Breaking Within Te Casual Restaurant Industry. Published Ph.D. Thesis, University of Central Florida, United States of America.
- Çağlayan, E. (2014). Okul Binaları ve Örgüt İklimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çakır, F. S. (2019). “Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) ve bir uygulama”. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri*, 5(9), 111-128.
- Çakır, S. (2013). Girişimcilerin Yeni Bir Girişim Yapma Niyetlerinin Risk Alma Eğilimi İle İlişkisi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çaparlar, C. Ö. ve Dönmez, A. (2016). “Bilimsel Araştırma Nedir?, Nasıl Yapılır?”. *Türk J. Anaesthesiol Reanim*, 44(4), 212-218.
- Çapık, C. (2014). “Geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı”. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Çetin, O.I. (2015). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İntikam Niyetine Etkisinde Örgüt İklimi ve Bağlamsal Performansın Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çımat, A., ve Bahar, O. (2003). “Turizm sektörünün Türkiye ekonomisi içindeki yeri ve önemi üzerine bir değerlendirme”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(6), 1-18.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., Mayer, D. M. and Gregory, J. B. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 21-42.
- Dannenber, A. and Martinsson, P. (2021). “Responsibility and prosocial behavior- Experimental evidence on charitable donations by individuals and group representatives”. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 90: 101643, 1-4.

- Dartey-Baah, K., and Mekpor, B. (2017). "The leaders' emotional intelligence: An antecedent of employees' voluntary workplace behaviour. Evidence from the Ghanaian banking sector". *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 352-365.
- Das, T.K. and Teng, B.S. (2001). "Strategic Risk Behaviour and Its Temporalities: Between Risk Propensity and Decision Context". *Journal of Management Studies*, 38(4), 515-534.
- Datta, A. (2020). "Measuring the influence of hospitality organizational climate on employee turnover tendency". *The TQM Journal*, 32(6), 1307-1326.
- Davis, A. N., Carlo, G., Schwartz, S. J., Unger, J. B., Zamboanga, B. L., Lorenzo-Blanco, E. I., ... and Soto, D. (2016). "The longitudinal associations between discrimination, depressive symptoms, and prosocial behaviors in US Latino/a recent immigrant adolescents". *Journal of Youth and Adolescence*, 45, 457-470.
- De Dreu, C. K. and Nauta, A. (2009). "Self-interest and other-orientation in organizational behavior: implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative". *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913.
- Delle, E. and Amadu, I. M. (2016). "Proactive personality and entrepreneurial intention: Employment status and student level as moderators". *Journal of Advance Management and Accounting Research*, 3(7), 69-81.
- Devaro, J. (2010). "A theoretical analysis of relational job design and compensation". *Journal of Organizational Behavior*, 31, 279-301.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (Fourth Edition). Sage publications: California.
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S. and Bachrach, D. G. (2012). "Role expectations as antecedents of citizenship and the moderating effects of work context". *Journal of Management*, 38(2), 573-598.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Dinçer, E. (2013). Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Donald, J. N., Bradshaw, E. L., Ryan, R. M., Basarkod, G., Ciarrochi, J., Duineveld, J. J., Guo, J. and Sahdra, B. K. (2020). "Mindfulness and its association with varied types of motivation: A systematic review and meta-analysis using self-determination theory". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(7), 1121-1138.
- Dunfield, K. A. (2014). "A construct divided: Prosocial behavior as helping, sharing, and comforting subtypes". *Frontiers in Psychology*, 5, 1-13.
- Durkin, K.F., Wolfe, T.W. and Clark, G. (1999). "Social Bond Theory and Binge Drinking Among College Students: A Multivariate Analysis". *College Student Journal*, 33, 450-461.
- Durmaz, M.G. (2019). Örgüt İklimi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Etik Davranışlar Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Dyne, L., Graham, J. W. and Dienesch, R. M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation". *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Eisenberg, N. and Miller, P. A. (1987). "The relation of empathy to prosocial and related behaviors". *Psychological Bulletin*, 101(1), 91-119.
- Eisenberg, N., VanSchyndel, S. K. and Spinrad, T. L. (2016). "Prosocial motivation: Inferences from an opaque body of work". *Child Development*, 87(6), 1668-1678.
- Erdem, F. (2001). "Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 43-61.
- Erdoğan, B. and Bauer, T. N. (2005). "Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations". *Personnel Psychology*, 58(4), 859-891.

- Erdoğan, Berrin and Bauer, Talya N. (2005). “Enhancing Career Benefits of Employee Proactive Personality: The Role of Fit with Jobs and Organizations”. *Personnel Psychology*, 58, 859-891.
- Ertürk, A. and Zıblım, L. (2020). “Is The Perception of Organizational Deviation Affected by The Organizational Climate? Research in Schools”, *Eurasian Journal of Educational Research*, 85, 1-22.
- Esendemir, E. (2019). İş Tatmini Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimleri İlişkisinde Örgütsel Muhalefet Davranışının Aracılık Rolü: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Esmer, Y. (2017). Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Prososyal Davranışlar Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Eustace, A. and Martins, N. (2014). “The role of leadership in shaping organisational climate: An example from the fast moving consumer goods industry”. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-13.
- Ferraro, G. P. (2021). *The Cultural Dimension of International Business*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Fischer, C., Malycha, C. P. and Schafmann, E. (2019). “The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation”. *Frontiers in Psychology*, 10:137, 1-15.
- Fleming, C. J. (2020). “Prosocial rule breaking at the street level: The roles of leaders, peers, and bureaucracy”. *Public Management Review*, 22(8), 1191-1216.
- Frazier, M. L. and Tupper, C. (2018). “Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle-down model of psychological safety”. *Group & Organization Management*, 43(4), 561-593.

- Frese, M., & Fay, D. (2001). "Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century". In B.M. Staw & R.M. Sutton (eds.). in: *Research in Organizational Behavior*. (Vol. 23, pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.
- Fried, Y. and Ferris, G.R. (1987). "The Validity of The Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis". *Personnel Psychology*, 40, 238-322.
- Fritz, C. and Sonnentag, S. (2009). "Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday". *Journal of Management*, 35(1), 94-111.
- Fritz, M. M., Walsh, L. C., Cole, S. W., Epel, E., & Lyubomirsky, S. (2021). "Kindness and cellular aging: A pre-registered experiment testing the effects of prosocial behavior on telomere length and well-being". *Brain, Behavior, & Immunity-Health*, 11: 100187, 1-9.
- Fuller Jr, B. and Marler, L. E. (2009). "Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature". *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Fuller Jr, J. B., Hester, K. and Cox, S. S. (2010). "Proactive personality and job performance: Exploring job autonomy as a moderator". *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 35-51.
- Furnham, A. and Goodstein, D. L. (1997). "The Organizational Climate Questionnaire (QCQ)". J. B. Pfeiffer (ed.). in: *The 1997 Annual*, 2, (pp. 163-179).
- Furst, G. and Houser, K. (2021). "Hirschi's Social Bond Theory: how human-animal interactions explain the effectiveness of carceral dog training programs". *Journal of Offender Rehabilitation*, 60(5), 291-310.
- Futamura, I. (2018). "Is extraordinary prosocial behavior more valuable than ordinary prosocial behavior?". *Plos one*, 13(4): e0196340, 1-14.
- Fyhri, A. and Backer-Grøndahl, A. (2012). "Personality and risk perception in transport". *Accident Analysis & Prevention*, 49, 470-475.

- Gagne, M. and Deci, E. L. (2005). "Self-determination theory and work motivation". *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Galperin, B. L. (2012). "Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance". *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025.
- Gebauer, J. E., Riketta, M., Broemer, P. and Maio, G. R. (2008). "Pleasure and pressure based prosocial motivation: Divergent relations to subjective well-being". *Journal of Research in Personality*, 42(2), 399-420.
- Ghosh, A. and Shum, C. (2019). "Why do employees break rules? Understanding organizational rule-breaking behaviors in hospitality". *International Journal of Hospitality Management*, 81, 1-10.
- Gintis, H. (2007). "A framework for the unification of the behavioral sciences". *Behavioral and Brain Sciences*, 30(1), 1-61.
- Glass, R. S. and Wood, W. A. (1996). "Situational determinants of software piracy: An equity theory perspective". *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1189-1198.
- Gouldner, A. W. (1960). "The norm of reciprocity: A preliminary statement". *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graham, J. W. (1991). "An Essay on Organizational Citizenship Behavior". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Grant, A. M. (2007). "Relational job design and the motivation to make a prosocial difference". *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A. M. (2008). "Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity". *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A. M. and Berg, J. M. (2010). "Prosocial motivation at work: How making difference makes a difference". K. Cameron and G. Spreitzer (eds.). in: *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. (pp. 1-45). Oxford University Press.

- Grant, A. M. and Berry, J. W. (2011). "The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity". *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Grant, A. M. and Sumanth, J. J. (2009). "Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness". *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- Greguras, G. J. and Diefendorff, J. M. (2010). "Why Does Proactive Personality Predict Employee Life Satisfaction and Work Behaviors? A Field Investigation of the Mediating Role of the Self-Concordance Model". *Personnel Psychology*, 63, 539–560.
- Groves, K. and Păunescu, C. (2008). "Examining the antecedents and outcomes of Romanian entrepreneurial orientation". *Management & Marketing*, 3(11), 3-18.
- Gupta, V. K. and Bhawe, N. M. (2007). "The Influence of Proactive Personality and Stereotype Threat on Women's Entrepreneurial Intentions". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 73-85.
- Gün, İ. (2016). Hastanelerde Örgüt iklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1976). "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory". *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hadi, R. and Adil, A. (2010). "Job Characteristics as Predictors of Work Motivation and Job Satisfaction of Bank Employees". *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(2), 294-299.
- Hafenbrack, A. C., Cameron, L. D., Spreitzer, G. M., Zhang, C., Noval, L. J. and Shaffakat, S. (2020). "Helping people by being in the present: Mindfulness increases prosocial behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 21-38.

- Hair, J. F., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2013). "Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance". *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). "Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi". *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(2), 101-123.
- Hamid, F. S., Rangel, G. J., Taib, F. M. and Thurasamy, R. (2013). "The relationship between risk propensity, risk perception and risk-taking behaviour in an emerging market". *International Journal of Banking and Finance*, 10(1), 134-146.
- Hamid, M. R., Sami, W. and Sidek, M. M. (2017). "Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion". *In Journal of Physics: Conference Series*, 890(1), 1-5.
- Han, S. H., Sung, M. and Suh, B. (2021). "Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement". *Human Resource Development International*, 24(1), 3-22.
- Han, S.H., Oh, E.G. and Kang, S.P. (2020). "The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics". *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 519-533.
- Harrison, J. A. (2015). *The Things I Will Do for You: Investigating Gratitude's Effects on Prosocial Rule Breaking Willingness in Supervisor-Subordinate Relationships*. Unpublished Graduate Dissertation. York University Human Resource Management, Toronto, Ontario.
- Hatfield, E., Salmon, M. and Rapson, R. L. (2011). "Equity theory and social justice". *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(2), 101-121.
- Hayamizu, T. (1997). "Between intrinsic and extrinsic motivation: Examination of reasons for academic study based on the theory of internalization". *Japanese Psychological Research*, 39(2), 98-108.

- Hayes, A.E. (1973). Of The Halpin-Croft Model of The Organizational Climate of Schools. Unpublished Thesis. U S. Department of Health Education & Welfare Office of Education, New Orleans, Louisiana.
- Hazzi, O. A. and Maldaon, I. S. (2012). "Prosocial organizational behaviors: The lifeline of organizations". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 54, 106-114.
- He, B., He, Q. and Sarfraz, M. (2021). "Inclusive leadership and subordinates' pro-social rule breaking in the workplace: mediating role of self-efficacy and moderating role of employee relations climate". *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1691-1706.
- Heale, R. and Twycross, A. (2015). "Validity and reliability in quantitative studies". *Evidence Based Nursing*, 18(3), 66-67.
- Herchen, J. L. (2015). Unethical Prosocial Behavior: Theory Development and Experimental Findings. Unpublished Doctor Dissertation. Philosophy Department, University of North Texas.
- Herington, M. J. and van de Fliert, E. (2018). "Positive deviance in theory and practice: a conceptual review". *Deviant Behavior*, 39(5), 664-678.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-hill, New York.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. R. (2008). "Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit". *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hornig, J. S., Tsai, C. Y., Yang, T. C. and Liu, C. H. (2016). "Exploring the relationship between proactive personality, work environment and employee creativity among tourism and hospitality employees". *International Journal of Hospitality Management*, 54, 25-34.
- Hsieh, H. H. and Huang, J. T. (2014). "The effects of socioeconomic status and proactive personality on career decision self-efficacy". *The Career Development Quarterly*, 62(1), 29-43.

- Hu, J. and Liden, R. C. (2015). "Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness". *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102-1127.
- Hu, R., Wang, L., Zhang, W. and Bin, P. (2018). "Creativity, proactive personality, and entrepreneurial intention: the role of entrepreneurial alertness". *Frontiers in Psychology*, 9, 1-10.
- Huang, Y., Xixi, L. U. And Xi, W. A. N. G. (2014). "The effects of transformational leadership on employee's pro-social rule breaking". *Canadian Social Science*, 10(1), 128-134.
- Hwang, J. and Jang, W. (2020). "The effects of job characteristics on perceived organizational identification and job satisfaction of the Organizing Committee for the Olympic Games employees". *Managing Sport and Leisure*, 25(4), 290-306.
- Idaszak, J. R. and Drasgow, F. (1987). "A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artifact". *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 69-74.
- Irshad, M. and Bashir, S. (2020). "The dark side of organizational identification: a multi-study investigation of negative outcomes". *Frontiers in Psychology*, 11, 1-15.
- Irshad, M., Bartels, J., Majeed, M. and Bashir, S. (2022). "When breaking the rule becomes necessary: the impact of leader-member exchange quality on nurses pro-social rule-breaking". *Nursing Open*, 9(5), 2289-2303.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). "LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması". *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5(2), 26-42.
- İmron, H., Indradewa, R. and Syah, T.Y.R. (2020). "Compensation Effects and Organizational Climate on Employees' Performance by Organizational Commitment". *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 300-307.
- İnce, C. (2013). "Demokratik Liderlik ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-15.
- Jahangir, N., Akbar, M. M. and Haq, M. (2004). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.

- Jiang, W. and Gu, Q. (2015). "A moderated mediation examination of proactive personality on employee creativity: A person-environment fit perspective". *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 393-410.
- Jiang, Z. (2017). "Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work". *Journal of Vocational Behavior*, 98, 85-97.
- John, L. M. and Shafi, M. (2020). "Impact of organizational structure and social support on pro-social rule breaking: A frontline perspective". *Cogent Business & Management*, 7(1): 1781994, 1-17.
- Joo, B. B. and Lim, T. (2009). "The Effects of Organizational Learning Culture, Perceived Job Complexity, and Proactive Personality on Organizational Commitment and Intrinsic Motivation". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
- Joo, B. K. B. and Ready, K. J. (2012). "Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality". *Career Development International*, 17(3), 276-295.
- Kahari, W. I., Mildred, K. and Micheal, N. (2017). "The contributon of work characteristics and risk propensity in explaining pro-social rule breaking among teachers in Wakiso District". *Uganda. SA Journal of Industrial Psychology*, 1-11.
- Kalof, L., Dan, A. And Dietz, T. (2008). *EBOOK: Essentials of Social Research*. McGraw-Hill Education Open University Press:UK.
- Kanten, P. (2016). "Proaktif Davranışlar". P. Kanten ve S. Kanten (eds.). içinde *Örgütlerde Davranışın Karanlık ve Aydınlik Yüzü*. (s. 371-418). Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.
- Kanten, P. ve Ulker, F. E. (2012). "A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016-1022.

- Kanten, P., Pazarcık, Y., Arda, B. ve Durmaz, M. G. (2021). “Sağlık Çalışanlarında Damgalanma Algısı ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Araştırma”, 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2-4 Eylül 2021, Kafkas Üniversitesi, Kars, 1-9.
- Karcıoğlu, F. (2001). “Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Kass, S. J., Vodanovich, S. J. and Khosravi, J. Y. (2011). “Applying the Job Characteristics Model to the College Education Experience”. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 11(4), 56-68.
- Kibler, E., Wincent, J., Kautonen, T., Cacciotti, G. and Obschonka, M. (2019). “Can prosocial motivation harm entrepreneurs' subjective well-being?”. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 608-624.
- Kim, H. S. and Park, I. J. (2017). “Influence of proactive personality on career self-efficacy”. *Journal of Employment Counseling*, 54(4), 168-182.
- Kim, H. ve Qu, H. (2020). “The mediating roles of gratitude and obligation to link employees' social exchange relationships and prosocial behavior”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 644-664.
- Kim, J., Park, E. H., Park, Y. S., Chun, K. H. and Wiles, L. L. (2021). “Prosocial rule breaking on health information security at healthcare organisations in South Korea”. *Information Systems Journal*, 32(1), 1-28.
- Kim, S. L. (2019). “The interaction effects of proactive personality and empowering leadership and close monitoring behaviour on creativity”. *Creativity and Innovation Management*, 28(2), 230-239.
- Kim, T. Y., Hon, A. H. and Crant, J. M. (2009). “Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study”. *Journal of Business and Psychology*, 24, 93-103.
- Kim, T. Y., Hon, A. H. and Lee, D. R. (2010). “Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity”. *Creativity Research Journal*, 22(1), 37-45.

- King, G. (1999). "The implications of an organization's structure on whistleblowing". *Journal of Business Ethics*, 20, 315-326.
- Kjeldsen, A. M. and Andersen, L. B. (2013). "How pro-social motivation affects job satisfaction: An international analysis of countries with different welfare state regimes". *Scandinavian Political Studies*, 36(2), 153-176.
- Krohn, M. D., Lanza-Kaduce, L. and Akers, R. L. (1984). "Community context and theories of deviant behavior: An examination of social learning and social bonding theories". *The Sociological Quarterly*, 25(3), 353-372.
- Kuenzi, M. and Schminke, M. (2009). "Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature". *Journal of Management*, 35(3), 634-717.
- Kumar, A., Abbas, Q., Ghumro, I. A. and Zeeshan, A. (2011). "Job characteristics as predictors of job satisfaction and motivation". *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(4), 206-216.
- Kumar, R. and Shukla, S. (2022). "Creativity, proactive personality and entrepreneurial intentions: examining the mediating role of entrepreneurial self-efficacy". *Global Business Review*, 23(1), 101-118.
- Kundu, K. (2007). "Development of the conceptual framework of organizational climate". *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 12, 99-108.
- Lambert, E. G. (2004). "The impact of job characteristics on correctional staff members". *The Prison Journal*, 84(2), 208-227.
- Lawshe, C. H. (1975). "A quantitative approach to content validity". *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Lee, H. J. (2001). "Willingness and capacity: The determinants of prosocial organizational behaviour among nurses in the UK". *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1029-1048.
- Lee, U. H., Kim, H. K. and Kim, Y. H. (2013). "Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes". *Global Business & Management Research*, 5(1), 54-65.

- Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H. and Lee, K. A. (2006). "What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?". *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251-264.
- Legault, L. (2020). "Intrinsic and Extrinsic Motivation". V. Zeigler-Hill, T.K. Shackelford (ed.). in: *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, (pp 2416–2419). Springer International Publishing AG.
- LePine, J. A., Erez, A. nad Johnson, D. E. (2002). "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Li, M., Wang, Z., Gao, J. And You, X. (2017). "Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers". *Current Psychology*, 36(1), 48-55.
- Li, Ning; Liang, Jian and Crant, J. Michael. (2010). "The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective". *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-404.
- Li, W. D., Fay, D., Frese, M., Harms, P. D. and Gao, X. Y. (2014). "Reciprocal relationship between proactive personality and work characteristics: a latent change score approach". *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 1-18.
- Li, Y. (2015). "Nostalgia promoting pro-social behavior and its psychological mechanism". *Open Journal of Social Sciences*, 3(10), 177-186.
- Li, Y., Li, D. and Li, N. (2019). "Sustainable influence of manager's pro-social rule-breaking behaviors on employees' performance". *Sustainability*, 11(20), 1-15.
- Liao, P. Y. (2015). "The role of self-concept in the mechanism linking proactive personality to employee work outcomes". *Applied Psychology*, 64(2), 421-443.
- Liguori, E. W., McLarty, B. D. and Muldoon, J. (2013). "The moderating effect of perceived job characteristics on the proactive personality-organizational citizenship behavior relationship". *Leadership & Organization Development Journal*, 34(8), 724-740.
- Likert, R. (1981). "System 4: A resource for improving public administration". *Public Administration Review*, 41(6), 674-678.

- Limpanitgul, T., Robson, M. J., Gould-Williams, J. and Lertthairakul, W. (2013). "Effects of co-worker support and customer cooperation on service employee attitudes and behaviour: Empirical evidence from the airline industry". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 23-33.
- Lion, R. and Meertens, R. M. (2005). "Security or opportunity: the influence of risk-taking tendency on risk information preference". *Journal of Risk Research*, 8(4), 283-294.
- Low, B. K. L., Man, S. S., Chan, A. H. S. and Alabdulkarim, S. (2019). "Construction worker risk-taking behavior model with individual and organizational factors". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(8): 1335, 1-13
- Lunenburg, F. C. (2011). "Motivating by enriching jobs to make them more interesting and challenging". *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-11.
- Luszczynska, A. and Schwarzer, R. (2005). "Social Cognitive Theory". M. Conner and P. Norman, (eds.). in: *Predicting Health Behaviour*. (pp. 127–169). Open University Press: England.
- Lynn, M. R. (1986). "Determination and quantification of content validity". *Nursing Research*, 35(6), 382-386.
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F. and Ahmed, S. (2020). "Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment". *Future Business Journal*, 6(1), 1-12.
- Majeed, N., Jamshed, S. and Mustamil, N. M. (2018). "Striving to restrain employee turnover intention through ethical leadership and pro-social rule breaking". *International Online Journal of Educational Leadership*, 2(1), 39-53.
- Major, D. A., Holland, J. M. and Oborn, K. L. (2012). "The Influence of Proactive Personality and Coping on Commitment to STEM Majors". *The Career Development Quarterly*, 60, 16-24.
- Malkoç, A. (2011). Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki Öncüllük Rolü Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Mathew, C. D., Renganathan, R. and Joseph, K. (2011). "The likert organisational profile: Methodological analysis and test of system 4t in tourist destinations". *European Journal of Business and Management*, 3(7), 78-91.
- McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. E. and Stewart, G. L. (2019). "Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person–situation interactions". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 30-51.
- McMullen, J. S. and Bergman Jr, B. J. (2017). "Social entrepreneurship and the development paradox of prosocial motivation: A cautionary tale". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 243-270.
- Meertens, R. M. and Lion, R. (2008). "Measuring an individual's tendency to take risks: the risk propensity scale 1". *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1506-1520.
- Meertens, R. M. and Lion, R. (2011). "The effects of risk-taking tendency on risk choice and pre-and post-decisional information selection". *Journal of Risk Research*, 14(6), 647-656.
- Mercer, J. (2005). "Prospect theory and political science". *Annual Review Political Science*, 8, 1-21.
- Mert, İ. S. (2010). "İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Yöneticiler üzerine bir araştırma". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Mesmer-Magnus, J. R. and Viswesvaran, C. (2005). "Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation". *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277-297.
- Mishra, S. (2014). "Decision-making under risk: Integrating perspectives from biology, economics, and psychology". *Personality and Social Psychology Review*, 18(3), 280-307.
- Morgeson, F.P. ve Humphrey, S.E. (2006). "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work". *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Morrison, E. W. (2006). "Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking". *Journal of Management*, 32(1), 5-28.

- Muethel, M., Hoegl, M. and Parboteeah, K. P. (2011). "National business ideology and employees' prosocial values". *Journal of International Business Studies*, 42(2), 183-201.
- Narayanan, K. and Murphy, S. E. (2017). "Conceptual Framework on Workplace Deviance Behaviour: A Review". *Journal of Human Values*, 23(3), 218–233.
- Neal, A., Griffin, M.A. and Hart, P.M. (2000). "The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior". *Safety Science*, 34, 99-109.
- Nesje, K. (2015). "Nursing students' prosocial motivation: does it predict professional commitment and involvement in the job?". *Journal of Advanced Nursing*, 71(1), 115-125.
- Nicholson, N., Soane, E., Fenton-O'Creevy, M. and Willman, P. (2005). "Personality and domain-specific risk taking". *Journal of Risk Research*, 8(2), 157-176.
- O'Rourke, K. (2006). "Social learning theory & mass communication". *ABEA Journal*, 25(4), 72-74.
- Obeng, A..F., Quansah, P.E., Cobbinah, E. And Danso, S.A.(2020). "Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support". *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 224-247.
- O'Brien, K. E. (2004). Self-determination theory and locus of control as antecedents of voluntary workplace behaviors. Unpublished Graduate Thesis. University of South Florida, Department of Psychology, Tampa, Florida.
- Okun, M. A. and Kim, G. Y. (2016). "The interplay of frequency of volunteering and prosocial motivation on purpose in life in emerging adults". *The Journal of Social Psychology*, 156(3), 328-333.
- Oldham, G. R. and Fried, Y. (2016). "Job design research and theory: Past, present and future". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35.
- Oldham, G. R. and Hackman, J. R. (2010). "Not what it was and not what it will be: The future of job design research". *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479.

- On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), (2018). Ankara: T. C. Kalkınma Bakanlığı.
- Oney-Yazıcı, E. Giritli, H., Topcu-Oraz, G., and Acar, E. (2007). "Organizational culture: the case of Turkish construction industry". *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 519-531.
- Onwuegbuzie, A. J. and Leech, N. L. (2006). "Linking research questions to mixed methods data analysis procedures". *The Qualitative Report*, 11(3), 474-498.
- Özsoy, İ. (2012). Örgüt İklimi, Öz Liderlik ve İş Tatmininin Ar-Ge Performansına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Parker, S. K. (2014). "Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more". *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691.
- Parker, S. K., Williams, H. M. and Turner, N. (2006). "Modeling the antecedents of proactive behavior at work". *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L. and Wallace, A. M. (2005). "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation". *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
- Peiró, J. M., Bayona, J. A., Caballer, A. and Di Fabio, A. (2020). "Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships". *Personality and Individual Differences*, 157: 109808, 1-11.
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2006). "Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation". *Journal Of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Peña-Suárez, E., Muñiz, J., Campillo-Álvarez, A., Fonseca-Pedrero, E. and García-Cueto, E. (2013). "Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale". *Psicothema*, 25(1), 137-144.

- Permarupan, P.Y., Al-Mamun, A., Saufi, R.A. and Zainol, N.R.B. (2013). "Organizational Climate on Employees' Work Passion: A Review". *Canadian Social Science*, 9(4), 63-68.
- Petrou, P., van der Linden, D. and Salcescu, O. C. (2020). "When breaking the rules relates to creativity: The role of creative problem-solving demands and organizational constraints". *The Journal of Creative Behavior*, 54(1), 184-195.
- Piatak, J., Mohr, Z. and McDonald, J. (2022). "Rule formalization, gender, and gender congruence: Examining prosocial rule breaking for internal and external stakeholders". *International Public Management Journal*, 25(4), 566-584.
- Prabhu, V. P. (2007). Understanding The Effect of Proactive Personality on Job Related Outcomes in an Organizational Change Setting. Unpublished Doctora Degree Thesis. Auburn University, Alabama.
- Presbitero, A. (2015). "Proactivity in career development of employees: The roles of proactive personality and cognitive complexity". *Career Development International*, 20(5), 525-538.
- Qureshi, T. M., Saleem, I. and Ahmed, S. (2021). "Breaking Organizational Rules for a Reason: A Framework to deal with Prosocial Rule Breaking". *Psychology and Education*, 58(4), 1553-6939.
- Rahimic, Z. (2013). "Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies", *International Business Research*, 6(3), 129-139.
- Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice*. The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge: Massachusett.
- Raza, S. A. (2010). "Impact of organizational climate on performance of college teachers in Punjab". *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 7(10), 47-52.
- Rego, A., Ribeiro, N. and Cunha, M. P. (2010). "Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors". *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.

- Riaz, L. and Hunjra, A. I. (2015). "Relationship between psychological factors and investment decision making: The mediating role of risk perception". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 968-981.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior*. İ. Erdem. (trans. ed.). Atlas Akademik Basım Yayım: Ankara.
- Robinson, S. L. and Bennett, R. J. (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study". *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rofcanin, Y., de Jong, J. P., Las Heras, M. and Kim, S. (2018). "The moderating role of prosocial motivation on the association between family-supportive supervisor behaviours and employee outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, 107, 153-167.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Saavedra, R. and Kwun, S. K. (2000). "Affective states in job characteristics theory. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial". *Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 131-146.
- Saraçlı, S. (2011). "Faktör analizinde yer alan döndürme metotlarının karşılaştırmalı incelenmesi üzerine bir uygulama". *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 22-26.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitapevi Yayınları: Ankara.
- Sarıkaya, O. (2018). X ve Y Kuşaklarının Karar Verme Stilleri ve Risk Alma Eğilimleri Açısından Karşılaştırmalı Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Schappe, S. P. (1998). "The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior". *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schaufeli, W. B. (2017). "Applying the Job Demands-Resources Model". *Organizational Dynamics*, 2(46), 120-132.

- Schneider, B., Ehrhart, M. G. and Macey, W. H. (2013). "Organizational climate and culture". *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.
- Schott, C., Neumann, O., Baertschi, M. and Ritz, A. (2019). "Public service motivation, prosocial motivation and altruism: Towards disentanglement and conceptual clarity". *International Journal of Public Administration*, 42(14), 1200-1211.
- Seçtim, H. (2019). Yapısal Güçlendirmenin Personelin Örgütsel Özdeşleşme Ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkileri: Trakya Üniversiteler Birliği Araştırma Ve Uygulama Hastaneleri Örneği. Yayınlanmış Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Seibert, S. E., Crant, J. M. and Kraimer, M. L. (1999). "Proactive personality and career success". *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.
- Serper, Ö. (2014). *Uygulamalı İstatistik*. Ezgi Kitapevi: Bursa.
- Shao, B., Cardona, P., Ng, I. and Trau, R. N. (2017). "Are prosocially motivated employees more committed to their organization? The roles of supervisors' prosocial motivation and perceived corporate social responsibility". *Asia Pacific Journal of Management*, 34(4), 951-974.
- Shin, I. and Hur, W. M. (2020). "How are service employees' perceptions of corporate social responsibility related to their performance? Prosocial motivation and emotional labor as underlying mechanisms". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2867-2878.
- Shukla, J. and Kark, R. (2020). "Now you do it, now you don't: The mixed blessing of creative deviance as a prosocial behavior". *Frontiers in Psychology*, 11:313, 1-18.
- Shum, C., Ghosh, A. and Gatling, A. (2019). "Prosocial Rule-Breaking to Help Coworker: Nature, Causes, and Effect on Service Performance". *International Journal of Hospitality Management*, 79, 100-109.
- Sims, R. L. (2002). "Ethical rule breaking by employees: A test of social bonding theory". *Journal of Business Ethics*, 40(2), 101-109.

- Sitkin, S.B. and Weingart, L.R. (1995). "Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A Test of the Mediating Role of Risk Perceptions and Propensity". *The Academy of Management Journal*, 38(6), 1573-1592.
- Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M. and Dysvik, A. (2018). "Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding". *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1489-1509.
- Skitka, L. J. (2010). "The psychology of moral conviction". *Social and Personality Psychology Compass*, 4(4), 267-281.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents". *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Snippe, E., Jeronimus, B. F., aan het Rot, M., Bos, E. H., de Jonge, P. and Wichers, M. (2018). "The reciprocity of prosocial behavior and positive affect in daily life". *Journal of Personality*, 86(2), 139-146.
- Sokol, A., Gozdek, A., Figurska, I. and Blaskova, M. (2015). "Organizational climate of higher education institutions and its implications for the development of creativity". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 182, 279-288.
- Soyu, E., Karaçor, S., Altınok, S., ve Fırat, E. (2017). "Türkiye’de Turizm Gelirlerinin Ekonomideki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme An Evaluation on the Place and Importance of Tourism Revenues of Turkey in Economy", *International Conference on Eurasian Economies*, 10-12 July 2017, Beykent University, Manas University and Eurasian Economists Association, İstanbul, 442-449.
- Spreitzer, G. M. and Sonenshein, S. (2004). "Toward the construct definition of positive deviance". *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- Stanciu, A., Cohrs, J. C., Hanke, K. and Gavreliuc, A. (2017). "Within-culture variation in the content of stereotypes: application and development of the stereotype content model in an Eastern European culture". *The Journal of Social Psychology*, 157(5), 611-628.
- Steijn, B. and Van der Voet, J. (2019). "Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide". *Public Administration*, 97(1), 64-80.

- Stets, J. E. and Burke, P. J. (2000). "Identity Theory and Social Identity Theory". *Social Psychology Quarterly*, 63(10), 224-237.
- Stevens, S. S. (1946). "On the theory of scales of measurement". *Science*, 103(2684), 677-680.
- Sunar, L. (2020). "Türkiye'de mesleki itibar: dönüşen çalışma hayatı ve mesleklerin sosyal konumu". *Journal of Economy Culture and Society*, (Özel Sayı 1/Supplement 1), 29-58.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. (Seventh Edition). J. B. Ullman. (ed.). Pearson: Boston.
- Testa, M. R. (2001). "Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment". *The Journal of Psychology*, 135(2), 226-236.
- Thomas, A. R. (1976). "The organizational climate of schools". *International Review of Education*, 22(4), 441-463.
- Thurlings, M., Evers, A. T. and Vermeulen, M. (2015). "Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review". *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471.
- Torres, E. N., Fu, X. and Lehto, X. (2014). "Examining key drivers of customer delight in a hotel experience: A cross-cultural perspective". *International Journal of Hospitality Management*, 36, 255-262.
- Tsaur, S. H., Wang, C. H., Yen, C. H. and Liu, Y. C. (2014). "Job standardization and service quality: The mediating role of prosocial service behaviors". *International Journal of Hospitality Management*, 40, 130-138.
- Ullah, I., Elahi, N. S., Abid, G. and Butt, M. U. (2020). "The impact of perceived organizational support and proactive personality on affective commitment: Mediating role of prosocial motivation. Business", *Management and Economics Engineering*, 18(2), 183-205.
- Ulleberg, P. and Rundmo, T. (2003). "Personality, attitudes and risk perception as predictors of risky driving behaviour among young drivers". *Safety Science*, 41(5), 427-443.

- Umphress, E. E., Bingham, J. B. and Mitchell, M. S. (2010). "Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior". *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769-780.
- Ural, A. (2014). "Gazi Üniversitesi'nde örgütsel iklim". *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 145-165.
- Ünsal, S. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Vardaman, J. M., Gondan, M. B. and Allen, D. G. (2014). "Ethical Climate and Pro-Social Rule Breaking in The Workplace". *Human Resource Management Review*, 24(1), 108-118.
- Vecina, M. L. and Fernando, C. (2013). "Volunteering and well-being: is pleasure-based rather than pressure-based prosocial motivation that which is related to positive effects?". *Journal of Applied Social Psychology*, 43(4), 870-878.
- Vives, M. L. and FeldmanHall, O. (2018). "Tolerance to ambiguous uncertainty predicts prosocial behavior". *Nature Communications*, 9(1), 1-9.
- Wakkee, I., Elfring, T. and Monaghan, S. (2010). "Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 1-21.
- Wang, C. M., Xu, B. B., Zhang, S. J. and Chen, Y. Q. (2016). "Influence of personality and risk propensity on risk perception of Chinese construction project managers". *International Journal of Project Management*, 34(7), 1294-1304.
- Wang, F. and Shi, W. (2021). "Inclusive leadership and pro-social rule breaking: the role of psychological safety, leadership identification and leader-member Exchange". *Psychological Reports*, 124(5), 2155-2179.
- Wang, F., Zhang, M., Das, A. K., Weng, H. and Yang, P. (2021). "Aiming at The Organizational Sustainable Development: Employees' Pro-Social Rule Breaking as Response to High Performance Expectations". *Sustainability*, 13(1), 1-17.
- Wang, W., Zhao, J., Zhang, W. and Wang, Y. (2015, September). Conceptual framework for risk propensity, risk perception, and risk behaviour of construction project managers.

- In Proceedings 31st Annual ARCOM Conference', Association of Researchers in Construction Management, Lincoln, UK. 165-174.
- Wang, Y. J., Chen, K. Y., Dou, K. and Liu, Y. Z. (2021). "Linking Self-Control to Voluntary Behaviors at Workplace: The Mediating Role of Job Satisfaction". *Frontiers in Psychology*, 12, 1-9.
- Wang, Y., Xiao, S. and Ren, R. (2022). "A moral cleansing process: How and when does unethical pro-organizational behavior increase prohibitive and promotive voice". *Journal of Business Ethics*, 176, 175-193.
- Weber, E. U., Blais, A. R. and Betz, N. E. (2002). "A domain-specific risk-attitude scale: Measuring risk perceptions and risk behaviors". *Journal of Behavioral Decision Making*, 15(4), 263-290.
- Whitaker, V. (2017). Prosocial motivation and performance: exploring how and when employees channel prosocial motivation into positive performance. Unpublished Master Degree Thesis, Saint Louis University, Missouri: ABD.
- White, B. A. (2014). "Who cares when nobody is watching? Psychopathic traits and empathy in prosocial behaviors". *Personality and Individual Differences*, 56, 116-121.
- Wiley, Carolyn. (1997). "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys". *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
- Williams, D. J. and Noyes, J. M. (2007). "How does our perception of risk influence decision-making? Implications for the design of risk information". *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 8(1), 1-35.
- Wong, K. K. K. (2013). "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS". *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Wood, R. and Bandura, A. (1989). "Social Cognitive Theory of Organizational Management", *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Yang, F. and Chau, R. (2016). "Proactive personality and career success". *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 467-482.

- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). “Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yeşilyurt, S. ve Çapraz, C. (2018). “Ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılan kapsam geçerliği için bir yol haritası”. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 251-264.
- Yıldız, Z. (2011). “Turizmin sektörünün gelişimi ve istihdam üzerindeki etkisi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(5), 54-71.
- Yılmaz, V., Can, Y. and Aras, N. (2019). “Investigation of attitude about nuclear and renewable energy by using partial least squares structural equation modeling”. *Alphanumeric Journal*, 7(1), 87-102.
- Yong, A. G. and Pearce, S. (2013). “A beginner’s guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis”. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9(2), 79-94.
- Youli, H., Xixi, L. and Xi, W. (2014). “The Effects of Transformational Leadership on Employee’s Pro-social Rule Breaking”, *Canadian Social Science*, 10(1), 128-134.
- Yurdabakan, İ. and Çüm, S. (2017). “Scale development in behavioral sciences (based on exploratory factor analysis)”. *Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care*, 11(2), 108-126.
- Zeng, X. (2018). “Development of framework linking organizational virtuousness and pro-social rule breaking: From the perspective of social information processing”. *Open Journal of Social Sciences*, 6(06), 80-89.
- Zhang, D. C., Highhouse, S. and Nye, C. D. (2019). “Development and validation of the general risk propensity scale (GRiPS)”. *Journal of Behavioral Decision Making*, 32(2), 152-167.
- Zhang, S. (2020). “Impact of workplace ostracism on unethical pro-organizational behaviors”. *Personnel Review*, 49(8), 1537-1551.
- Zhang, Z. and Arvey, R.D. (2009). “Rule breaking in adolescence and entrepreneurial status: An empirical investigation”, *Journal of Business Venturing*, 24, 436-447.

Zhang, Z., Wang, M. O. and Shi, J. (2012). "Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member Exchange". *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130.

Zhu, J., Xu, S., Ouyang, K., Herst, D. and Farndale, E. (2018). "Ethical leadership and employee pro-social rule-breaking behavior in China". *Asian Business & Management*, 17(1), 59-81.

İnternet Kaynakları

TURSAB. (2021). Turist sayısı ve turizm. <https://www.tursab.org.tr/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-geliri>. (erişim tarihi: 20.12.2021)

TÜİK (2021). Türkiye'de işgücünün sektörel dağılımı 2021. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Ocak-2021> (erişim tarihi: 15.12.2021)

TÜİK (2021). Türkiye'de işgücünün sektörel dağılımı 2021. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Ocak-2020-33785>. (erişim tarihi: 19.12.2021)

TÜİK İşgücü İstatistikleri, II. Çeyrek: Nisan-Haziran 2022, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-II-Ceyrek:-Nisan-Haziran-2022-45652> (erişim tarihi: 20.12.2022)

TÜRSAB. (2021). Turizmin ekonomideki yeri. <https://www.tursab.org.tr/istatistikler/turizmin-ekonomideki-yeri>. (erişim tarihi: 20.12.2021)

<https://wtcc.org/Portals/0/Documents/EIR/EIR2021%20Global%20Infographic.pdf?ver=2021-04-06-170951-897> (erişim tarihi: 20.12.2021)

<https://wtcc.org/Research/Economic-Impact> (erişim tarihi: 06.12.2021).

<https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>. (erişim tarihi: 06.12.2021).

Hofstede, G. (2003). Cultural dimensions. [www. geert-hofstede. com](http://www.geert-hofstede.com). (erişim tarihi: 06.11.2021).

Hofstede, G. (2009). Geert Hofstede cultural dimensions. ([http://taylortraining.com/clients/mcc/Hofstede_Cultural_Dimension_Explained\(external\).pdf](http://taylortraining.com/clients/mcc/Hofstede_Cultural_Dimension_Explained(external).pdf) . (erişim tarihi: 06.11.2021).



EKLER

EK 1: ARAŞTIRMA ANKET FORMU

A) PROSOSYAL MOTİVASYON ÖLÇEĞİ
1. Başkalarına fayda sağlayacak görevlerde çalışmak enerjimi artırır.
2. Başkaları üzerinde olumlu etkiye sahip olmamı sağlayan görevlerde çalışmayı tercih ederim.
3. Başkalarının iyiliğine katkı sağlayacak görevlerde çalışırken elimden gelenin en iyisini yaparım.
4. Yeteneklerimi, başkalarına fayda sağlayacak şekilde kullanma fırsatına sahip olmak benim için önemlidir.
B) PROSOSYAL KURAL İHLALİ DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ
5. Bu işyerinde çalışanlar kurumun verimliliği için gerekli durumlarda kuralları göz ardı edebilir.
6. Bu işyerinde çalışanlar hizmet sürecinin kesintiye uğramaması için gerekli durumlarda kuralları ihlal edebilir.
7. Bu işyerinde çalışanlar bir problemle karşılaştıklarında problemi çözmek için inisiyatif kullanarak kuralları esnetebilir.
8. Bu işyerinde çalışanlar hızlı davranılması gereken konularda karar alabilmek amacıyla kuralları göz ardı edebilir.
9. Bu işyerinde çalışanlar kurumun itibarını artırmak amacıyla gerekli durumlarda kuralları göz ardı edebilir.
10. Bu işyerinde çalışanlar kurumun ihtiyacına göre gerekli gördüklerinde kuralları göz ardı edebilir.
11. Bu işyerinde çalışanlar müşterilere etkin hizmet sunumunda bulunabilmek için kuralları göz ardı edebilir.
12. Bu işyerinde çalışanlar müşterileri mağdur etmemek için kuralları ihlal edebilir.
13. Bu işyerinde çalışanlar müşterileri bekletmemek için kuralları göz ardı edebilir.
14. Bu işyerinde çalışanlar müşterilere hızlı hizmet sunumunda bulunabilmek için kuralları esnetebilir.
15. Bu işyerinde çalışanlar müşterinin tekrar işletmeyi tercih etmesi için bazen kuralları göz ardı edebilir.
16. Bu işyerinde çalışanlar müşterileri elde tutabilmek için gerektiğinde kuralları göz ardı edebilir.
C) GENEL RİSK ALMA EĞİLİMİ ÖLÇEĞİ
17. Risk almanın yaşamımı daha eğlenceli hale getirdiğini düşünüyorum.
18. Arkadaşlarım genellikle risk alan biri olduğumu söyler.
19. Yaşamımın bir çok alanında risk almaktan hoşlanırım.
20. Zarara uğrayacağımı bilsem de risk alırım.
21. Yaşamımın önemli bir bölümünde risk alırım.
22. Çoğunlukla riskli kararlar veririm.
23. Genellikle risk almanın doğru bir davranış olduğunu düşünürüm.
24. Risk almaktan korkmam.
D) İŞİN ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ
25. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm.
26. İşimi nasıl yapacağım konusunda inisiyatif kullanamam.
27. İşim, karar alma süreçlerine katılmama olanak sağlamaz.
28. İşimi nasıl yapacağım konusunda fazlasıyla özgürlüğe sahibim.
29. Bu işi yaparken farklı beceri ve yetenek gerektiren görevler üstleniyorum.
30. Bu işi yaparken değişik bir takım beceriler kullanıyorum.
31. İşim oldukça basittir.
32. Her gün tekrarlayan bir şekilde aynı işi yapıyorum.
33. Bu iş, farklı görevlerden oluşmaktadır.
34. İşim, oldukça rutin ve önceden tahmin edilebilir bir özelliğe sahiptir.
35. İşim, her gün nasıl başlayıp nasıl biteceği belli olan bir düzen içindedir.
36. İşim için harcadığım çaba gözle görülebilir.
37. Yaptığım işin, müşteriye sunulan hizmetlerde önemli bir katkısının olmadığını düşünüyorum.
38. Her gün yapmakta olduğum iş planlı olduğu için araya başka işleri sıkıştırمام zordur.
39. İşimin özelliği, her gün başladığım işleri tamamlamamı gerektirmektedir.
40. Yaptığım iş, müşterilerin refahını etkileyecek bir öneme sahiptir.
41. Yaptığım iş, diğer işleri etkileyecek bir öneme sahiptir.
42. Yaptığım işin, işletmemin başarısını etkilediğini düşünmüyorum.
43. Yaptığım iş, diğer kişileri etkileyecek bir öneme sahiptir.
44. Yöneticim, işimi nasıl yaptığıma ilişkin bana sürekli bilgi vermektedir.

45. Yöneticim, performansım ile ilgili beni bilgilendirmektedir.
46. Performansıyla ilgili çalışma arkadaşlarım bana bilgi vermektedir.
47. Performansıyla ilgili aldığım geri bildirimler, işimi daha iyi yapma konusunda bana fırsat sağlamaktadır.
48. Yöneticimden aldığım geri bildirimler, performansımın yeterli olup olmadığı konusunda bana yol göstermektedir.
E) KISA ÖRGÜT İKLİMİ ÖLÇEĞİ
49. Bu işyerinde genellikle yöneticilerimle ilişkilerim iyidir.
50. Bir problemle karşılaştığımda yöneticim problemi çözmem için beni destekler.
51. Yöneticim işle ilgili önerilerime önem verir.
52. Bu işyerinde çalışanlara eğitim için fırsat sunulur.
53. İşyerimde ağır iş yükü nedeniyle yardıma ihtiyaç duyduğum zamanlarda, gerekli imkanlar sağlanır.
54. Bu işyerinde hangi amaçla çalışacağım açıkça belirtilmiştir.
55. Yöneticim, çalışanlarını dinlemeye isteklidir.
56. İşyerim sosyal açıdan işim hak ettiği itibara sahiptir.
57. Bu işyerinde yenilikçi katkılar takdir edilir.
58. Yöneticimiz yaptığımız iyi işlerde çalışanlarımızı tebrik eder.
59. Bu işyerinde yaptığım iş yeterince açık tanımlanmıştır.
60. Yöneticim çalışanlarımızı yakından takip eder.
61. Yöneticim çalışmalarımızı yeteri kadar denetlemez.
62. Bu işyerinde her şeye yöneticim tarafından karar verilir.
F) PROAKTİF KİŞİLİK ÖLÇEĞİ
63. Genellikle yaşam standartlarımı yükseltmek için çaba harcarım.
64. Her nerede bulunursam bulunayım, olumlu değişiklikler yapabilmek için tüm enerjimi kullanırım.
65. Benim için hiçbir şey fikirlerimin veya ideallerimin gerçeğe dönüştüğünü görmekten daha heyecan verici olamaz.
66. Eğer hoşuma gitmeyen bir şey görürsem, onu düzeltmeye çalışırım.
67. Bir şeye inanırsam, ne kadar zor olursa olsun onu gerçekleştirmeye çalışırım.
68. Karşımdaki kişiler benimle aynı fikirde olmasa bile ben kendi fikirlerimi savunabilirim.
69. Çevremdeki fırsatları değerlendirmekte oldukça başarılıyım.
70. Bir şeyleri yaparken, o işi yapmanın daha iyi bir yolunu her zaman ararım.
71. Hiçbir şey inandığım ideali gerçekleştirmeme engel olamaz.
72. Çevremdeki fırsatları diğer kişilerden çok daha önce fark edebilirim.

EK 2: ETİK KURUL RAPORLARI



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü



Sayı : E-84026528-050.01.04-2100021088
Konu : Başvuru İncelemesi

11.02.2021

Sayın Merve Gözde DURMAZ

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğumuz 2021-YÖNP-0052 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 08.02.2021 tarih ve 03/13 sayılı karar aşağıdadır.

KARAR:13- Merve Gözde DURMAZ'ın sorumlu yürütücülüğünü yaptığı "Sosyal Kural İhlali Davranışının Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Ötel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama" başlıklı araştırmanızın, Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul ilkelerine **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ
Kurul Başkanı

Bilgi Değerlendirme Kodu: 09902010

[Bu belgeyi güvenli olarak inceleyin](#)

Bilgi Takip Adresi: [dogruyaka.com.tr](#)

Adres: Onsekiz Mart Üniversitesi Tıp Fakültesi Çanakkale

Telefon No: (0 286) 2100010 - 10071

e-Posta:

Kayıt Adresi: [gsm@onemil.com.tr](#)

Faks No:

İnternet Adresi:

Bilgi için:

Telefon No:

Videolar Kayıtları

Foto Bilimsel Enstitüsü Etik

Kurulu Merve

(0 286) 2100010 - 10071





T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Bilimsel Araştırma Etik Kurulu



Sayı : E-84026528-050.01.04-2100230142
Konu : Başvuru İncelenmesi

30.11.2021

Sayın Merve GÖZDE DURMAZ

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2021-YÖNP-0856 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun aldığı olduğu 25.11.2021 tarih ve 20/44 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR:44- Merve GÖZDE DURMAZ'ın sorumlu yürütücülüğünü yaptığı "Prosoyyal Kural İhlali Davranışının Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama" başlıklı araştırmasının, Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul ilkelerine uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ
Kurul Başkanı

Belge Değerlendirme Kodu: BFAEPT7

Bu belge, güvenli olarak imza ile sunulmuştur.

Belge Takip Adresi: dogrulama.cmu.edu.tr

Adres: Onsekiz Mart Üniversitesi Yürütme Binası Çanakkale

Telefon No: (0 286) 2180000

e-Posta:

E-posta Adresi: gencl@bfae.etik.cmu.edu.tr

Faks No:

İnternet Adresi: bfae.etik.cmu.edu.tr

Belge Türü:

İmza İnanç

Fen Bilimleri Enstitüsü Etik

Kurulu Başkanı

Telefon No:





T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu
Bilimsel Araştırma Etik Kurulu



Toplantı Tarihi: 03.03.2022 13:00 - 2200058570

09.03.2022

Toplantı Sayısı: 05/16

Konu: Başvuru İncelenmesi

Sayın Merve Gözde DURMAZ

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğumuz 2022-YÖNP-0165 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun aldığı olduğu 03.03.2022 tarih ve 05/16 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR 16- Merve Gözde DURMAZ'ın sorumlu yürütücülüğünü yaptığı "Prososyal Kurul İhlali Davranışının Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama" başlıklı araştırmasının, Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul ilkelerine uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu
Bilimsel Araştırma Etik Kurulu



Sayı : E-84026528-050.01.04-2200092891
Konu : Başvuru İncelemesi

05.05.2022

Sayın Merve Gözde DURMAZ

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğumuz 2022-YÖNP-0372 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 28.04.2022 tarih ve 09/30 sayılı karar aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR 30- Sorumlu yürütücülüğünü **Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN**'in yaptığı ve proje araştırmacısı **Merve Gözde DURMAZ** tarafından gerçekleştirilen "Prososyal Kurul İhlali Davranışının Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama" başlıklı araştırmanın, Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul ilkelerine **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgi Düşeyine Kodu: 9010019

Bilgi Takip Adresi: dograkama@onm.edu.tr

Adres: Onsekiz Mart Üniversitesi Tercihan-Varlıküstü Çanakkale

Yaklaşık No: (0 286) 2180018

e-Posta:

Kayıt Adresi: etikkurulu@onm.edu.tr

Faks No:

İnternet Adresi: <http://www.onm.edu.tr>

Bilgi Kodu:

Bilgi Alanı

Fax Bilimsel Araştırma Etik

Kurulu İletişim

Tel/Fax No:

(0 286) 2180018 - 1940



