

## BÖLÜM

# ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İÇİN YAPICI SAPKINLIK VE PROAKTİF İŞ DAVRANIŞLARI

**Dr. Öğr. Üyesi Ertan Gündüz<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Gelişim Üniversitesi, MYO, Hava Lojistiği Bölümü, İstanbul, Türkiye.  
[egunduz@gelisim.edu.tr](mailto:egunduz@gelisim.edu.tr)



## GİRİŞ

Örgüt araştırması öncelerde sapkın davranışları kuruluşa veya meslektaşlarına zarar vermek için yıkıcı niyet olarak incelemekteydi (Judge vd., 2006: 126; Robinson ve Bennett, 1995: 555; Yıldız ve Alpkan, 2015: 330; Anasız ve Püsküllüoğlu 2018: 449). Ancak, son yirmi yılda, araştırmacılar alternatif bir bakış açısına odaklanmaktadır. Bazı çalışmalar sapmayı desteğe (Galperin, 2012: 2988), değişime (Spreitzer ve Sonenshein, 2004: 428) ve yenilik sürecine (Acharya ve Taylor, 2012: 49) katkıda bulunan olumlu örgütsel bir davranış olarak görmeye başlamaktadırlar. Yapıcı sapkınlık, çalışanların normlardan sapan davranışlarını ifade etmekte ve refah ile örgütsel başarıyı artırmayı amaçlamaktadır (Galperin, 2012: 1995; Yıldız vd., 2015: 115). Yazın, bir yandan yıkıcı sapmayı araştırmaya devam etse de, yapıcı sapkınlık ve diğer davranış türleri arasındaki ilişkiler üzerine çalışmalar, sapkınlık yazınına ilgiyi artırmaktadır (Galperin, 2012: 2988; Galperin ve Burke, 2006: 331; Warren, 2003: 622). Vadera, Pratt ve Mishra (2013: 1221) bütünlüycü bir olumlu sapkınlık modeli önererek bunu “sorumluluk alma, yaratıcı performans, ekstra rol davranışları, toplum yanlısı davranışlar, toplum yanlısı kural çiğneme, proaktif destekleyici tepkiler, karşı rol davranışları, ispiyon ve sorun yayma dâhil olmak üzere birçok farklı davranışı kapsayan bir şemsiye terim” olarak tanımlamaktadır. Bazı davranışlar başlangıçta “açıkça sapkın” olarak tanımlanmaktaydı (ör. ispiyon); diğerleri ise örgütsel bağlama (ör. iklim, iş özelliklerine) göre “potansiyel” sapkınlık olarak sunulmaktaydı (ör.

proaktif destekleyici tepkiler, sorumluluk alma). Tüm örgütsel yapıcı sapkın davranışları bütünleştirme gibi zor bir hedefe yönelmesine rağmen Vadera ve diğerlerinin (2013: 1260) yaklaşımı yapıcı sapkınlık yazınının belirsiz kaldığını ortaya koymaktadır. Aslında, “açıkça sapkın” ve “potansiyel” sapkın davranış türleri arasındaki fark, kuram kayması ve kirliliğe yol açmakla eleştirilmektedir (Deprez vd., 2020: 236). Bir incelemede, Potočnik ve Anderson (2016: 481) değişim ve yenilikçilik gibi benzer kavram yapılarının işlevsiz kullanımı konusunda uyarılmaktadır. Örneğin yenilikçi çalışma davranışı, proaktif davranışlar ve ekstra rol davranışları bağımsız yapılar olarak ele alınmaktadır. Vadera ve diğerlerinin (2013) bu davranış kavramlarını birbirine bağlayan olumlu sapkınlık kavramı, Potočnik ve Anderson (2016: 484) tarafından sunulan davranışların çoğunu kapsamaktadır. Değişim ve yenilik yönelimli sapkın davranışlar arasındaki teorik benzerliklere karşın, kapsayıcı tek bir üst yapı altında tüm olumlu sapkın davranışları gruplandırmak zor görünmektedir (Deprez vd., 2020: 253). Çünkü sayısal araştırmada olumlu sapkınlık terimi altında toplanan davranışların kapsamlı bir incelemesinden ziyade hatalı yüzeysel bir benzerlik varsayımının sonucuna ulaşılmış olunabilecektir. Değişim ve yenilikçilik ve/ veya sapkınlık kavramları arasında var olabilecek teorik belirsizliği ve olası örtüşmeyi açıklığa kavuşturmak için yapılan çalışmalarda araştırmacılar, hem olumlu sapkınlık yapılarını hem de bunların altında toplanan belirli davranışlarının yapı geçerliliğini incelemeyi sağlayan analitik yaklaşımlara yönlendirilmektedirler (Parker ve Collins, 2010: 633; Potočnik ve Anderson, 2016: 481; Vadera vd.,

2013: 1226-1247, Deprez vd., 2020: 262). Bu çalışmada, Galperin'in (2012) yapıcı sapkınlık kavramını iki özel üst sapkınlık göstergesinden oluşan, ayrı ancak muhtemelen hala kapsayıcı bir yapı olarak olumlu sapkınlık türünü yansıtan belirli bir örgütsel faktör boyutu geliştirmek amaçlanmaktadır. Sonuç olarak, ilk olarak Galperin'in yapıcı sapkın davranış ölçeğinin Türkiye'deki tüm örgütler için geçerli bir sürümünün geçerliliğini test etmek hedeflenmiştir. Ardından, yapıcı sapkınlık davranışı ölçeğini oluşturan ifadelerin, amaçladığı değişim ve yenilikçiliği yansıtan tek bir geniş üst yapı altında toplanıp toplanmadığını veya daha açık bir ifadeyle örgütsel normlardan diğer davranış türlerine (ör. proaktif davranışlar) kıyasla kopuk olan bir olumlu sapkınlık biçimini yansıtan daha özel bir üst düzey yapı ile ilgili olup olmadığını bulmak hedeflenmiştir.

Çalışmanın bölümlerinde, örgütsel bağlamda yapıcı sapkınlık ve yıkıcı sapkınlık üzerine yapılan yazın taramasının ardından, yapıcı sapkın davranış yapısının doğasını araştıran iki çalışma sunulmaktadır. Birinci çalışmada, yapıcı sapkın davranış ölçeğinin ölçümüne ilişkin Türkiye örneğinde faktör analizleri ile yakınsak ve ayırt edici geçerlilik analizi sonuçları sunulmaktadır. İkinci çalışmada, ikinci dereceden faktör analizi kullanarak, Vadera ve diğerleri (2013: 1248) tarafından önerilen bazı davranışları kapsayan pozitif sapkınlık şemsiyesi yapının deneysel olarak uygulanabilir bir yapı olup olmadığı irdelenmektedir. Düzgülerin açık ve muğlak olmalarına dair uyumsuzluklarına göre sınıflanmasına karşı çıkararak değişim ve yenilik yazınıyla sapkın

davranışları bütünleştiren iki ikinci sıra faktörün varlığını öne süren Deprez ve diğerlerinin (2020: 261) eksik bıraktıkları değişkenler de örneğe katılmıştır. Bu sayede model uyumu sağlanarak yenilikçiliğe yönelik sapkın davranışların belirleyicilerine ilişkin kapsayıcı bir tahmin aracına kavuşulmaktadır. İki üst faktörden biri başlangıçta yazında “açıkça sapkın” davranış olarak tanımlanan davranışları yapıcı sapkın çalışma davranışı olarak yeniden gruplandıracaktır. Diğer üst faktör, yazında potansiyel olarak sapkın proaktif çalışma davranışı olarak anılan davranışları daha geniş bir faktör yelpazesi olarak gruplandıracaktır. Eklenen faktörler ilk anda yapıcı görünmeyen davranışlar ile Deprez ve diğerlerinin (2020: 250) sonraki çalışmalarda incelenmek üzere elediği örgütsel vatandaşlığın unsurlarıdır. Son olarak, elde edilen pratik ve teorik sonuçların etkileri hakkındaki tartışma genel olarak dile getirilmektedir.

## **1. YIKICI VE YAPICI SAPKINLIK**

Yıkıcı sapkınlık, sosyal kurallar çerçevesinde zararlı davranışlar olarak bilinmektedir. Yıkıcı sapma, önemli örgütsel davranış kurallarını çiğneyen ve bunu yaparken bir kuruluşun veya üyenin veya her ikisinin refahını tehdit eden seçimsel bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Robinson ve Bennett 1995: 556). Yıkıcı sapmayı iki eksenle ele almak mümkündür: davranışın hedefi (örgütsel/ kişilerarası) ve zararlı davranışın ciddiyeti (küçük/ ciddi). Norm ve kuralların dışındaki davranışlar üstünde yapılan araştırmalarda yıkıcı sapkınlık üzerinde yaygın olarak kullanılan yaklaşım Bennett ve Robinson'ın (2000: 349) örgütsel ve kişiler

arası olmak üzere bakış açılarını iki ayrı faktörde inceleyen örneğidir. İzleyen araştırmalar sorunun kökeni açısından, üstünlük taslama (Hershcovis ve Barling, 2010: 24), görev doyumu (Déprez, Battistelli, Boudrias ve Cangialosi, 2020: 235) kişilik özellikleri ve örgütsel adalet (Berry, Ones ve Sackett, 2007: 410) kavramlarını incelemektedir. Yıkıcı sapkınlığın sonuçlarına odaklanan araştırmalar, büyük finansal etki (Henle, Giacalone ve Jurkiewicz, 2005: 219), örgütsel performans ve verimlilik üzerindeki olumsuz etkilerin (Hussain, Sia ve Mishra, 2014) yanı sıra çalışanların maruz kaldığı kötü muameleye (Reio ve Ghosh, 2009: 237) dikkat çekmektedir. Özetle yıkıcı sapma, örgütsel normlardan açıkça sapan ve çoğunlukla kendine, başkalarına veya çevresine zarar vermeyi amaçlayan, olumsuz sonuçlar üreten davranışları göstermektedir. Bununla birlikte, sapkınlık yalnızca olumsuz bir kavram değildir (Warren, 2003: 622). Örneğin sapkın davranışın bir tanıtım sürecine yönlendirilmesi, sonuçta organizasyon içindeki performansa olumlu katkıda bulunacaktır. Olumlu veya yapıcı sapkın davranış, bir örgütün, üyelerinin veya her ikisinin refahını iyileştirme amacıyla önemli normları hiç sayan gönüllü davranış olarak tanımlanmaktadır (Galperin, 2002, aktaran: Galperin ve Burke, 2006: 331). Sapkın davranışın benimsenmesi üç hedefe ilişkin olumlu sonuçlar getirebilecektir: örgütsel yenilik (organizasyona yardımcı olacak yenilikçi/ geleneksel olmayan izlekler ararken), kişilerarası etkileşim (emirlere itaatsizlik veya yetkili kurumsal makamlara olumlu değişiklik getirme uyarısı) veya örgütsel düzeyde devinim aramak (organizasyonu desteklemek için yerleşik standartlara meydan okumak). Bireylerin

yapıcı sapkınlığı, örgüte iyileştirme getiren fakat örgütte kabul edilen sınırların dışında kalan yenilikçi bir süreci varsaymaktadır. Normdan sapma ile karakterize edilen bu süreci temsil eden yapıcı sapkın davranış ifadesi, yapıcı sapkın davranış ölçeğinin kişilerarası ve örgütsel sapkınlık adlı iki faktörü ile ölçülmektedir (Galperin, 2012: 3010).

İlk faktör, bireylere odaklanan davranışlarla ilgilidir ve “sapkın” ı üstün emirlerini dinlemeyen kişi veya ekibi performansını artırması için zorlayan kişi olarak sunar. İkinci faktör, organizasyona yardımcı olmak için mevcut davranışa meydan okuyan veya organizasyonel standartları bozan davranışa atıfta bulunur. Önceki araştırmalar iki boyutu fısıltı, öz-yeterlik ve işkolik (Galperin ve Burke, 2006: 344) ve Makyavelizm (Galperin, 2012: 3005) gibi çeşitli öncüllerle ilişkilendirmiştir. Diğer çalışmalar psikolojik sahiplenme (Chung ve Moon, 2011: 65; Yıldız, Alpkan, Ates ve Sezen, 2015: 107) ve algılanan örgütsel destek (Kura, Shamsudin ve Chauhan, 2016: 1) ile yapıcı sapkın davranış ölçeğinin arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapıcı sapkınlık davranış ölçeğini performans ve müşteri odaklılık gibi çıktılarla ilişkili olarak değerlendiren çalışmalar da vardır (Mertens, Recker, Kummer, Kohlborn ve Viaene, 2016: 193; Fazel-e-Hasan, Mortimer, Lings ve Drennan 2019: 836). Vadera ve diğerleri (2013: 1224) teorik olarak yapıcı sapkın davranış faktörleri ile diğer inovasyonla ilgili kavram kurguları arasındaki ilişkiyi proaktif davranışlar olarak bir şemsiye altında incelenmesini önermektedir. İnovasyonla ilgili belirleyici davranışlar altında anılan yapıcı sapkınlık



davranışlarının diğer proaktif kurgulardan farklı olduğu doğrulanarak ikinci derece daha üst bir faktör altında toplanmanın mümkün olamayacağı öngörülmektedir (Déprez vd., 2020: 262). Araştırmacılar, memnuniyetsizliğe verilen yanıt olarak gördüklerinden ihmal ve çıkış gibi sadakatin de örgüte yardım etmek için normları hiçe sayan davranışları kapsayamayacağını ileri sürmüşlerdir (Déprez vd., 2020: 261). Tersine, örgüt çalışan uyumunun belirleyicilerinden olan sadakatin hem psikolojik sahiplenme, hem de itaat ve yönetime katılım aracılığı ile yapıcı sapkınlık davranışında pay sahibi olduğu ileri sürülmüştür (Yıldız vd., 2015: 107; Van Dyne vd. 1994: 766).

### **1.1. Yapıcı Sapkınlık Davranışları ve Değişim ve İnovasyon Odaklı Davranışlar ile İlişkileri**

Yapıcı sapkın davranış ölçeği aracılığıyla değerlendirilen yapıcı sapkınlık üzerine çalışmalar, örgütsel ve kişilerarası bağlamlar için inovasyon sonuçlarının varlığını kabul etmektedir. Bu çıkarımlar davranış bağlamında, üretim ve/ veya yenilikçi düşünce seviyelerinde görülebilmektedir. Yapıcı sapkın davranış ölçeği, yapıcı sapkın davranışların anlamlı özellikleriyle açıklanan yenilikçi sonuçları belirlemekte ve örgütsel değişimi teşvik etmektedir (Galperin, 2012). Ayrıca, Vadera vd. (2013: 1263) olumlu sapkınlığa şemsiye kavram olarak inovasyon üretimi ile ilgili olan yaratıcılığa ikinci derece bir faktör rolü önermektedir. Doğal olarak, bireyin farklı düşünce sergilediği bir bağlamda inovasyon sürecinin ortaya çıkması daha olasıdır. İraksak düşünme iş bağlamındaki yenilikçi, potansiyel olarak sapkın davranışların

benimsenmesine yol açabilecek çelişkili görüş ve fikirlere açık olmayı artırabilir (Acharya ve Taylor, 2012: 54). Değişim ve inovasyon yapılarıyla potansiyel olarak ilişkili sapkın davranışlar toplum yanlısı kural yıkma veya yapıcı sapkın davranış ölçeği oluşturmaktadırlar. Bununla birlikte, olumlu sapkınlık şemsiyesinin kapsadığı bazı değişim ve inovasyon ile ilgili davranışsal yapılar için geçerlilik kanıtına rağmen daha ileri incelemede ihmal edilen bazı değişkenler modele sokularak proaktif davranışlar veya başka bir üst faktör altında toplanabilir. Çünkü araştırmacılar sapkın ve proaktif davranışlar arasındaki benzerliği tartışmakta fakat bunun geçerliliğini garanti edememektedir (Déprez vd., 2020). Bu benzerlik çalışılan kavramlar arasında karışıklığa, sürüklenmeye veya kirliliğe yol açabilir ve dikkatlice analiz edilmeye ihtiyaçları bulunmaktadır (Potočnik ve Anderson, 2016). Değişim ve inovasyon ile olumlu sapkın şemsiye yaklaşımı arasındaki temel sorun, sapkın davranışların modele dâhil etme kararından çok itaat, sadakat, özgeci tutum ve değişim düşmanlığının olumlu etkilerini gözden kaçırmak olabilir. Ayrıca, üretken olmayan davranışlar ve toplum yanlısı kural yıkma, değişim ve inovasyon ile ilgili yapı analizinde dikkate alınmamakta; tersine, olumlu sapkınlık şemsiye yapısına dâhil edilmektedirler (Potočnik & Anderson, 2016; Vadera vd., 2013: 1223). Bu nedenle, değişim ve inovasyon analitik yaklaşımı, inovasyonun ortaya çıkabileceği olumlu sapkınlık davranışsal sürecini dışlar görünmektedir. Yine de, hem değişim ve inovasyon hem de olumlu sapkınlık yazını aynı kavramsal yönelime sahiptir: her çerçevede yer alan davranışların örgütsel değişim üzerinde olumlu bir etkisi olduğu düşünülmektedir. İki

önerme arasındaki yüksek benzerlik yapı kirlenmesine veya karışıklığına neden olabilmektedir.

Nitekim, olumlu sapkın şemsiyesi yaklaşımı, oy ve sorumluluk alma davranışını olumlu sapkın yapılar olarak tanımlarken diğer araştırmacılar tarafından bunlar proaktif davranışlar olarak tanımlanmış ve ampirik olarak “proaktif çalışma davranışları” üst düzey faktörler arasında sayılmışlardır (Tornau ve Frese, 2013: 44; Parker ve Collins, 2010: 633). Her ne kadar proaktif ve yapıcı sapkın davranışların her biri olumlu değişim ve inovasyona yönelik davranışlar gibi görünse de kendi aralarında norm sürecinden ayrılma derecesiyle farklılaşmaktadırlar. Oy verme ve görev alma gibi proaktif davranışlar, çalışanlar tarafından alınan ileriye dönük aksiyonlar olarak sunulurken; yapıcı sapkın davranışlar, örneğin toplum yanlısı kural yıkma veya yapıcı sapkın davranış ölçeğine giren davranışlar normları ihlal eden davranışlar olarak kendini gösterir ve kuralları çiğnerler (Dahling, Chau, Mayer ve Gregory, 2012: 21). Üstelik olumlu sapkınlığın yıkıcı özü proaktif davranışın isteğe bağlı ve geleneksel yapısına karşı çıkmaktadır (Galperin, 2012: 2991; Ohly ve Fritz, 2010: 543). Böylelikle Vadera ve ark. (2013) önerdiğinin aksine yapıcı sapkın davranışları ve proaktif davranışların tek bir olumlu sapkınlık şemsiye yapısı altında olduğunu varsaymak mümkün olmayacaktır. Biri proaktif davranışlardan, diğeri ise yapıcı sapkın davranışlardan oluşan faktörlerin her ikisini de değişim ve inovasyona yönelik ikinci dereceden faktörler olarak örneklemek daha akla yakın durmaktadır. Bu faktörler kültürel yaratıcıların hem yapıcı sapkın

hem de proaktif davranışlarında olduğu gibi hem uygulamaya geçmiş hem de potansiyel kalmış görünen yapıcı tutumlarıyla zenginleşen farklı kaynaklarını da gösterecektir (Anderson ve Ray, 2000: 34). Sapkınlık üst şemsiyesi yaklaşımını çalışan makaleler arttıkça iki ikinci dereceden faktörün varlığı giderek daha fazla ilgi odağı haline gelecektir (Mertens vd., 2016: 198; Fazel-e-Hasan vd., 2019: 349; Gündüz ve Keskin, 2020: 103). İki ikinci dereceden faktör örneğinin öne çıkması, sapkın ve proaktif davranışların birbirinin yerine kullanılamayacağı anlamına gelmektedir. Sadece yapıcı sapkınlık analitik bir yapıya sahiptir ve potansiyel sapkın proaktivite türü, örneğin tutumsal bakış açısı gibi başka yollar kullanılarak incelenmelidir. Böylece davranışsal yaklaşım, proaktivitenin potansiyel sapkın doğasını araştırmak için uygun bir yol sayılmayacaktır. Bu nedenle, Potočnik ve Anderson (2016: 484), Vadera ve ark. (2013: 261) teorileri ile ortaya konan yapıcı sapkınlığın ayırt edici doğasını çözmek için ürettiği örgütsel davranışlar ile değişim ve inovasyon yazınında bulunan diğer davranışsal yapıların yakınsaması incelenmelidir. İlk çalışmada, Galperin (2012) tarafından önerilen yapıcı sapkın davranış ölçeğinin yakınsak ve Türkiye örnekleminde ayırt edici yapı geçerliliği üzerinde doğrulayıcı bir inceleme yapılmaktadır. Türkçe olarak kavramların aynı tarzda anlaşılabilmesi için yapıcı sapkın davranış ölçeğinin diğer yapılarla ilişkili olarak incelemesinden önce yapı geçerliliğinin sağlanması gerekmektedir.

Ardından yapılan ikinci çalışmada ise Vadera ve diğerlerinin (2013: 1222) yapıcı sapkınlık şemsiyesi teorisi altında taradığı

kavramlar arasındaki karşılıklı ilişki ile proaktif iş davranışlarının ikinci derece faktör incelemesini yapan Déprez ve diğerlerinin (2020) tamamlayamadığı çalışmasını irdelemek amaçlanmaktadır. Déprez ve diğerlerinin (2020) çalışmasına, ilki alan yazında yapıcı sapkın iş davranışı olarak adlandırılan başlangıçta “açıkça sapkın” davranış olarak tanımlanan davranışlar; ikincisi “proaktif çalışma davranışı” denen potansiyel olarak sapma davranışları olmak üzere yeniden gruplandırılan faktör şemsiyelerine alan yazında yer alıp örneğe katılmayan birinci derece faktörler eklenmiştir. Bu kapsamda gelecekte yapılacak tutum çalışmalarına temel oluşturularak potansiyel yapıcı sapkın davranış tahminlerinin yapılmasına yol açılabilecektir.

## **1.2. Birinci Çalışma**

Birinci çalışmada öncelikle Türkiye’deki yapıcı sapkınlık örneğinin ikinci dereceden iki faktörlü orijinal ölçekle uyumlu olup olmadığı çalışılacaktır. Ardından yıkıcı sapkınlık ile yapıcı sapkınlık davranış ölçeği faktörleri arasındaki ilgi incelenecektir. Sonra da yapıcı sapkınlık davranış ölçeği faktörleri ile diğer sapkın veya değişim ve inovasyon değişkenleri arasındaki yakınsak geçerliliğe bakılacaktır. Galperin ve Burke (2006: 331), genellikle örgütsel yenilikçiliğin itici gücü sayılan yapıcı sapkın davranışı üç boyutta ele almaktadır: (a) kişilerarası yapıcı sapkınlık, (b) meydan okuyucu örgütsel yapıcı sapkınlık ve (c) yenilikçi örgütsel yapıcı sapkınlık. Yıldız vd. (2015: 107) kişiler arası yapıcı sapkınlık hakkında öneri geliştirme çalışmalarında bu davranışların diğerlerine itaatsizlik veya olumlu örgütsel değişim için iş

arkadaşlarına yanlış yapılanlar hakkında geri bildirimde bulunmayı içerdiğine işaret etmektedirler. Meydan okuyucu örgütsel yapıcı sapkınlık davranışlarının, örgütün açık kurallarını çiğnemek ve örgütün iyiliği için normları hiçe saymayı içerdiğini ileri sürmektedirler. Ayrıca yenilikçi örgütsel yapıcı sapkınlığın da günlük görevlere yenilikçi yöntemler aramak ve sorunları çözmek için yaratıcı çözümler üretme davranışlarını barındırdığına değinilmektedir. Örgütsel vatandaşlık ya da diğer toplum yanlısı davranışlardaki pasif uyumun yerini daha riskli olan meydan okumaya bıraktığı yapıcı sapkınlık davranışı, kişiler arası ve örgütsel olmak üzere iki bağlamda ele alınmaktadır. Böylelikle uyum incelemesi için ilk hipotezimiz şöyle oluşmaktadır:

Hipotez 1: Yapıcı sapkınlık davranışları ölçeğinin Türkçe sürümü kişilerarası ve örgütsel olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır.

Yıkıcı sapkınlık davranışlarından çıkarılıp incelendiği için yapıcı sapkınlık davranışlarının farklılığının da irdelenmesi gerekmektedir. Sonuçta niyetin örgüte, arkadaşlarına veya müşterilere yardım mı kötülük mü etmek olduğuna bakılmaktadır (Bennett ve Robinson, 2000: 350; Galperin, 2012: 3015). Yıkıcı sapkınlık başarı ile olumsuz ilişki sergilerken yapıcı sapkınlık davranışlarının başarıyı artırdığı, örgütsel vatandaşlık ve iş dışı sapkınlık faktörleriyle de ilişki sergilediği görülmektedir (Mertens vd., 2016: 193; Yam, Klotz, He ve Reynolds, 2017: 373). Her ne kadar niyetler farklı olsa da ölçeklerin hem yıkıcı hem de yapıcı sapkınlık ölçümleri ilgili bulunmuştur. Çünkü her iki ölçek de başkaldıran tutuma ait davranış özelliklerini ölçmektedir (Galperin,

2012: 2990). Davranış sonuçları farklı olsa da iki ölçeğin ilgi içermesi beklendiğinden hipotezler şöyle oluşmaktadır:

Hipotez 2a: Kişiler arası yıkıcı sapkınlığın, kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranış ölçeği ile olumlu ilişkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2b: Örgütsel yıkıcı sapkınlığın, kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranış ölçeği ile olumlu ilişkisi bulunmaktadır.

### **1.3. Örgütlerde Yenilikçi Fikir Geliştirme Davranışı**

Örgütlerin finansal başarıdan çok inovasyon geliştirme ile yakından ilgilendikleri bulunmuştur (Gaba, ve Greve, 2019: 6). Kişi, grup veya örgütün yenilikçi fikir, ürün, süreç veya izlek geliştirme davranışı, uyarlanacak birime veya topluma yararlı olacak icat olarak tanımlanmaktadır (Noori, H. 1990: 101). İnovasyon maliyetinin yüksekliği nedeniyle ekonomik duruma göre azalıp çoğalan bir kavramdır. Yenilikçi fikirler üretme davranışı hâlihazır duruma göre ayarlandığı için yapıcı sapkınlıkla benzer bir yapıya sahip oldukları düşünülmektedir (Galperin, 2002'den aktaran Acharya ve Taylor, 2012: 55). Ayrıca inovasyonun, bulunmasından sonra bir tanıtım bir de uygulama safhası olduğundan yenilikçi davranışa yol açabilen yapıcı sapkın davranış ölçeğini kuralları yıkma süreci tanımlamaktadır (Anderson ve Ray, 2000: 40). İnovasyonun tanıtım ve uygulaması, maliyetlerinin yüksekliği gereği örgüt yönetiminin onayını gerektirdiğinden analiz dışı bırakılmışlardır (Kanter, 1988: 93). Sapkın olabilen tek safhası başlangıçtaki icat fikri safhasıdır. Yazınla koşut olarak hipotez aşağıdaki gibi oluşmaktadır:

Hipotez 3: İnovasyon fikri geliştirmenin, kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranış ölçęi ile olumlu ilişkisi bulunmaktadır.

#### **1.4. Toplum Yanlısı Kural Çiğneme Davranışı**

Olumlu sapkınlık özelliği gösteren bu kavram, örgüt veya paydaşlarının çıkarına tasarlanmış kural çiğnemeyle ilgilidir (Dahling vd.,2012: 21). Örgütsel kural çiğneme üç türlü olabilmektedir (Morrison, 2006: 403): (a) etkililik, (b) iş arkadaşına destek, (c) müşteriye destek. Bu kural çiğnemeler örgüt yanlısı hedefleriyle yapıcı sapkın davranış ölçęinin göze çarpan unsurlarıdır. Kendisi, örgütü ve diğerleri için daha etkili olmaya çalışmak toplum yanlısı niyetin ipucunu vermektedir. Amaca ulaşmayı zorlaştıran iş davranışı ve toplum yanlısı kural çiğneme davranışı kuramsal olarak uzak olsalar da aralarında olumlu ilgileşim bulunmuştur (Dahling vd.,2012: 37). Yapıcı sapkın doğası ile bu yapının kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranış ölçęine daha benzer olduğu düşüncesiyle hipotezler şöyle oluşmaktadır:

Hipotez 4a: Etkililik için toplum yanlısı kural çiğnemenin kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranış ölçęi ile olumlu ilişkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4b: İş arkadaşına destek için toplum yanlısı kural çiğnemenin kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranış ölçęi ile olumlu ilişkisi bulunmaktadır.



Hipotez 4c: Müşteriye destek için toplum yanlısı kural çiğnemenin kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranış ölçeği ile olumlu ilişkisi bulunmaktadır.

### **1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Doğrudan veya açıkça resmi ödül sistemiyle tanınmayan ve toplamda organizasyonun etkili işleyişini teşvik eden, isteğe bağlı bireysel davranış olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık için dört boyut tanımlanmaktadır (Takeuchi, Bolino ve Lin 2015: 1239): (a) yardım, (b) sportmenlik, (c) özgeci tutum, (ç) sivil erdem. İlk çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının incelenmesi için örgüt yararı için beklentilerin üzerinde rol davranışı gösterme özelliği seçilmiştir (Van vd., 1994: 765). Analizde alt boyutlar olan yardım ve sivil erdeme odaklanılmaktadır. Kural ihlali açısından çalışanların proaktif olmaları gerektiğinden, sapkın davranış, örgütsel vatandaşlık davranışının tam tersi anlamda bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlığın arkasında örgüt desteğinin olumlu etkisini isteyen, pasif, norm ve kurallara uyma davranışı sergilemesi beklendiğinden çalışmalarda yapıcı sapkın davranış ölçeği ile olumsuz ilişki görülmüştür (Galperin, 2012: 3014). Örgütsel vatandaşlık, yıkıcı sapkın davranış ile de olumsuz ilişki göstermiştir (Evans, Goodman ve Davis, 2011: 79). Galperin'i (2012) takip eden hipotezler şöyledir:

Hipotez 5a: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı yardım boyutunun örgütsel yapıcı sapkın davranış ölçeği ile olumsuz ilişkisi bulunmalıdır.

Hipotez 5b: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sivil erdem boyutunun örgütsel yapıcı sapkın davranış ölçeği ile olumsuz ilişkisi bulunmalıdır.

## 1.6. Yöntem

### 1.6.1. Örneklem ve Veri Toplama

Tablo 1’de araştırma kapsamında yer alan beyaz gömleklili çalışanların yaş, meslek, öğrenim, cinsiyet gibi sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımına yer verilmiştir.

**Tablo 1: Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri**

Yaş	n	%	Meslek	n	%	Öğrenim Durumu	n	%	Cinsiyet	n	%
26-30	26	4	Araştırmacı (K)	125	21	Ön lisans	13	2	Kadın	388	64
30-36	102	17	Turizm/ Otel (K)	241	40	Lisans	391	65	Erkek	218	36
36-40	163	27	Finansal Hiz. (K)	159	26	Y. Lisans	174	29			
40 üstü	315	52	İmalat (Ö)	74	12	Doktora	28	5			
Toplam	606	100	Toplam	606	100	Toplam	606	100			

K: Kamu Sektörü, Ö: Özel Sektör

Örneklem, Türkiye'nin lider mermer imalatı ve jeotermal (kaplıca) turizm merkezlerinden ayrıca çoğu karayolunun kavşağında yer alan Afyonkarahisar ilindeki tüm beyaz yakalı (777 yönetici) çalışanlardır. Deney serimi için birincil verilerden yararlanılarak oluşturulan örneklemin büyüklüğü, “belirsiz oranlarda genellenebilirlik” kistasına göre saptanmıştır. Ana kütle standart sapma ve varyansının tahmin edilmesi gerektiği varsayılmış, örnek kütle  $e=0,04$  ve  $\infty=0,05$  düzeyine göre hesaplanmıştır. Oranlar

hakkında hiçbir bilgi olmasa da  $\pi(1- \pi)$ 'nin en yüksek olduğu  $(0,5*0,5=0,25)$  değeri esas alınabilmektedir. Böylece örnek büyüklüğü  $n= \pi(1- \pi)/ (e/z)^2= 0,5*0,5/(0,04/1,96)^2= 600$  en az denek olarak belirlenmiştir (formüldeki e kabul edilebilen yanılma, z değeri ise amaçlanan güvenilirlik sınırına ilişkin standart sapmadır). Ana kütlelerin homojen olduğu varsayılmaktadır. Dönüş oranı %78 olan geçerli soru formunu dolduran değişik kamu (%88) ve özel (%12) sektördeki 606 çalışandan %1'inin her iki sektörde de tecrübesi bulunmaktadır. Katılımcıların %64'ü kadındır. Ortalama yaş 40'tır (SS= 14,87); öğrenim durumu açısından katılımcıların oranları, ön lisans mezunu % 2, lisans derecesi olan % 64, yüksek lisansını bitiren % 29, doktora derecesi sahibi oranı % 5'tir. Ortalama çalışma süreleri 17,16 yıldır (SS= 16,88), yüzde 80'i beş yılın üstünde deneyim sahibidir. Tüm çalışanlar tam zamanlı olarak çalışmaktadırlar.

Soru formlarını elektronik ortamda “Google Docs” üzerinden doldurmuşlardır. Soru formları 2021 Ocak-Mayıs aylarında toplanırken hatırlatma elektronik postaları, telefonla ve yüz yüze anket yöntemleriyle dönüş oranları artırılmıştır. Katılımcılara soru formlarının anonim olmadığı, etik kurul onayı bulunduğu, verilerin bizde özel olarak saklandığı, ticari amacımızın bulunmadığı, istendiğinde sonuç raporlarının taraflarına bildirileceği hakkında bilgi verilmiştir. Önce bilgilendirme metnini onaylayarak soru formlarını doldurmaları istenmiştir. Eksik doldurulan formlar geçersiz kabul edilmiştir.

## 1.6.2. Ölçme Araçları

Öz bildirim izleği ile Likert tipi 5’li ölçekle toplanan verilerle katılımcılardan yapıcı sapkınlık davranışı, yıkıcı sapkınlık ve fikir geliştirme için “hiç= 1’ den her zaman= 5’ e”, toplum yanlısı kural çiğneme ve örgütsel vatandaşlık ölçekleri için ise “kesinlikle katılmıyorum= 1’ den kesinlikle katılıyorum= 5’ e” kadar puanlama yapmaları istenmiştir. Çalışma gereği örgütsel vatandaşlık dışındaki ölçeklerin İngilizceden Türkçeye çevrilmesi gerekmiştir. Kültürler arası çalışma problemini azaltmak için Brislin’ in (1970) ileri ve geri tercüme teknikleri izlenerek katılımcıların ölçekteki soruları iyi anlamaları sağlanmaktadır.

Yapıcı Sapkınlık için Galperin’in (2012: 2997) kişiler arası yapıcı sapkınlık için dört (yazar tarafından modelden çıkarılanla beş: “Olumlu bir organizasyon değişikliği getirmek için şirketten bir başkasına yanlış yaptığımı bildirdim”) maddeli ve örgütsel yapıcı sapkınlık için beş (örn, “İşimi yapmak için kuralları bükmeye veya çiğnemeye çalıştım”) maddeli olmak üzere iki boyutlu ölçek kullanılmıştır.

Yıkıcı Sapkınlık için Bennett ve Robinson’ın (2000: 349) oniki maddeli (örn., “Fazla mesai almak için işi süründürdüm”) örgütsel yıkıcı işyeri davranışı ve yedi maddeli (örn., “İş yerinde birine lanet okudum) kişiler arası yıkıcı işyeri davranışı olmak üzere iki boyutlu ölçek kullanılmıştır.

Yenilikçi İş Davranışı Üretme için Scott ve Bruce’un (1994: 580) altı maddeli (örn., “Yaratıcı fikirler üretirim”) ölçeği kullanılmış,

katılımcılara günlük iş yaşantılarında ne kadar yenilikçi davrandıklarını puanlamaları istenmiştir. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucu belirleyicilerden altıncı ifade (Yenilikçiyim) yeterli faktör yükü olmadığından ölçekten atılmış, ölçek beş ifadeli olarak kullanılmıştır.

Toplum Yararına Kural Çiğneme için Dahling ve diğerlerinin (2012: 37) onüç maddeli ölçeğinden yararlanılmıştır. Alt boyutları olan etkililik için dört madde (örn., “Organizasyon için verimsizlik yaratan Şirket yönetmeliklerine uymam”), İş arkadaşları desteği için dört madde (örn., “Örgütsel politikaları göz ardı etmek gerekse bile diğer çalışanlara yardım ediyorum”) ve müşteri desteği için beş madde (örn., “İyi bir müşteri hizmeti sağlamayı zorlaştıran organizasyon kurallarını çiğneyerek müşterilere destek oluyorum”) ile katılımcıların ifadelerine ne kadar katıldıkları sorulmuştur.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için incelenen alt faktörler içinde en güçlüsü diğergamlıktır (Van Dyne, Graham, ve Dienesch, 1994: 765; Basım, Şeşen ve Meydan, 2009: 27). Aynı zamanda Takeuchi ve diğerlerinin (2015) yardım ve sportmenlik adı altındaki benzer ifadeleri de incelenmiş olunmakla birlikte diğergamlıkla çok benzeşen özgeci tutumun (alturizm) niyetindeki öznel saflık nedeniyle kapsamının farklı olduğu düşünülmektedir. Diğergamlık için Van Dyne ve diğerlerinin yedi maddelik savunuculuk katılımı (ing. advocacy participation) faktörü Basım ve diğerlerin (2009: 35) inceleyerek geliştirdiği (örn., “Fikirlerin örgüt yararına olma ihtimali olduğunda kulak kesilirim” ) yedi maddelik ölçek kullanılarak katılımcıların ifadelerine ne kadar katıldıkları

sorulmuştur. Ayrıca Basım ve diğerlerince örgütsel vatandaşlık davranışı altında yeterli belirleyiciliği bulunamayan diğer faktörler üzerinde de keşfedici inceleme yapılmıştır. Bu davranışlar sivil erdem, vicdanlılık, centilmenlik ve nezakettir. Faktör altında tek kalan veya yeterli belirleyici gücü bulunmayan ifadeler elenip geçerlilik ve güvenilirlik incelemesi yapıldığında dört ifadede sivil erdem ( $\alpha= 0,941$ ) faktörünün açıklayıcılığının örneklemimiz için göz ardı edilemeyeceği görülmüştür.

Sivil Erdem için Podsakoff ve diğerlerinden (1990) Erdoğan (2018: 161) tarafından çevrilip uyarlanan dört ifadede (örn. “Organizasyon duyurularını, notlarını vb. okur ve bunlara ayak uydururum”) ölçek kullanılmıştır.

### 1.7. Bulgular

Yapılan farklılık analizinde demografik değişkenlerin anlamlı bir yanlılık doğurmadığı görülmüştür. Kaiser- Meyer- Olkin örneklem homojenliği testi ( $0,921 > 0,5$ ) geçilerek faktör analizi için uygun örnek kullanıldığı görülmüştür.

Barlett’in küresellik testinin ( $\text{sig}= 0,000 < 0,5$ ) yüksek sonucu Türkçeye çevrilip kullanılan değişkenliğin anlamlılığının göstergesidir. Döndürülmüş Bileşen Matrisi ile faktör analizine sokulan 10 ifadenin yanıtları (Galperin 2012’deki gibi ) Kişilerarası ve Örgütsel olarak aynı faktörler altında toplanmış fakat Yazar tarafından örnek dışı bırakılan ifade atılmamıştır. O ifadenin yerine iki faktör altında da birbirine yakın faktör ağırlıkları olan Örgütsel Yapıcı Sapkınlık Faktörü altında teste giren

değişkenlerden “Problem çözmek için işlevsiz kurumsal politika veya prosedürlerden ayrıldım” İfadesi model dışı bırakılmıştır.

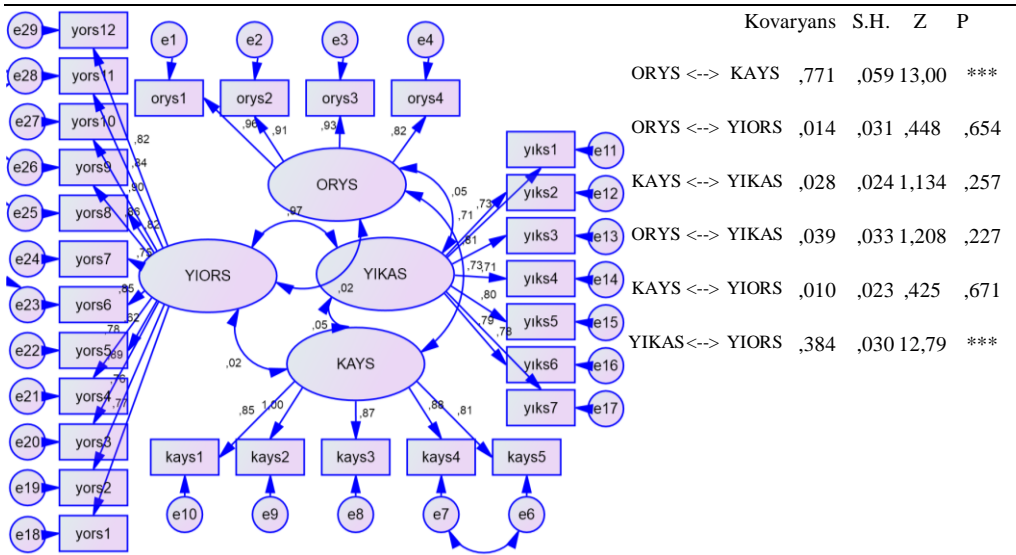
**Tablo 2: Yapıcı Sapkınlık için Faktör Analiz Sonuçları**

Faktör	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı	Güvenilirlik (Cronbach's $\alpha$ )
Örgütsel Yapıcı Sapkınlık	2.Bir problemi çözmek için şirket prosedürleri ihlal ettim	0,886	% 16,895	0,946
	4.Bir müşteri ihtiyacını tatmin etmek için bir kuralı büküm	0,883		
	1.İşimi yapmak için kuralları bükmeye veya çiğnemeye çalıştım	0,867		
	3.Bir müşterinin sorununu çözmek için kuruluş prosedürlerinden ayrıldım	0,836		
	<del>5.Problem çözmek için işlevsiz kurumsal politika veya prosedürlerden ayrıldım</del>			
Kişiler arası Yapıcı Sapkınlık	10. Olumlu bir organizasyon değişikliği getirmek için şirketten bir başkasına yanlış yaptığımı bildirdim	0,892	% 71,029	0,951
	9.Daha verimli performans için amirimin talimatlarına itaatsizlik ettim	0,887		
	7.İş prosedürlerini geliştirmek için amirimin emirlerine uymadım	0,864		
	8.İş prosedürlerini iyileştirmek için mevcut iş grup üyeleriyle anlaşmazlığa düştüm	0,861		
	6.Olumlu bir örgütsel değişiklik için iş arkadaşlarıma yanlış uygulama bildirdim	0,763		
		Toplam	% 85,515	
		Kaizer Meyer Olkin Örnek Yeterliliği	0,905	
		Barlet Küresellik Testi Ki-kare	6452,210	
		SS	36	
		Anlamlılık	0,000	

Bu ifade atılmadan önce iki faktörlü modelin açıkladığı toplam değişkenlik (% 83,003) daha düşükken sonrasında (% 85,515) yükselmiştir.

Güvenilirlik testi Tablo 2’deki gibidir. Böylelikle doğrulanan Hipotez 1’in önerdiği gibi yapıcı sapkınlık davranışları ölçeğinin Türkçe sürümü kişilerarası ve örgütsel olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır. Yapısal eşitlik modeliyle yapılan doğrulayıcı faktör analizindeki model uyumu da örgütsel yapıcı sapkınlığın beşinci ifadesinin atılmasından sonra daha iyi hale gelip güvenilirlikte de koşut sonuç üreterek H1 kabul edilmiştir.

**Tablo 3: Yıkıcı ve Yapıcı Sapkınlık Faktörleri Arasındaki Kovaryans Değerleri ve Belirleyici Örnek**



	Kovaryans	S.H.	Z	P
ORYS <-> KAYS	,771	,059	13,00	***
ORYS <-> YIORS	,014	,031	,448	,654
KAYS <-> YIKAS	,028	,024	1,134	,257
ORYS <-> YIKAS	,039	,033	1,208	,227
KAYS <-> YIORS	,010	,023	,425	,671
YIKAS <-> YIORS	,384	,030	12,79	***

ORYS: Örgütsel Yapıcı sapkınlık Davranışı, KAYS: Kişilerarası Yapıcı Sapkın Davranışlar, YIORS: Yıkıcı Örgütsel Sapkın İş Davranışları, YIKAS: Kişilerarası Yıkıcı Sapkın Davranışlar

Yıkıcı sapkınlıkla yapıcı sapkınlık ilişkisini incelemek üzere kurulan yapısal eşitlik modelinin (Tablo-3) uyum iyiliği



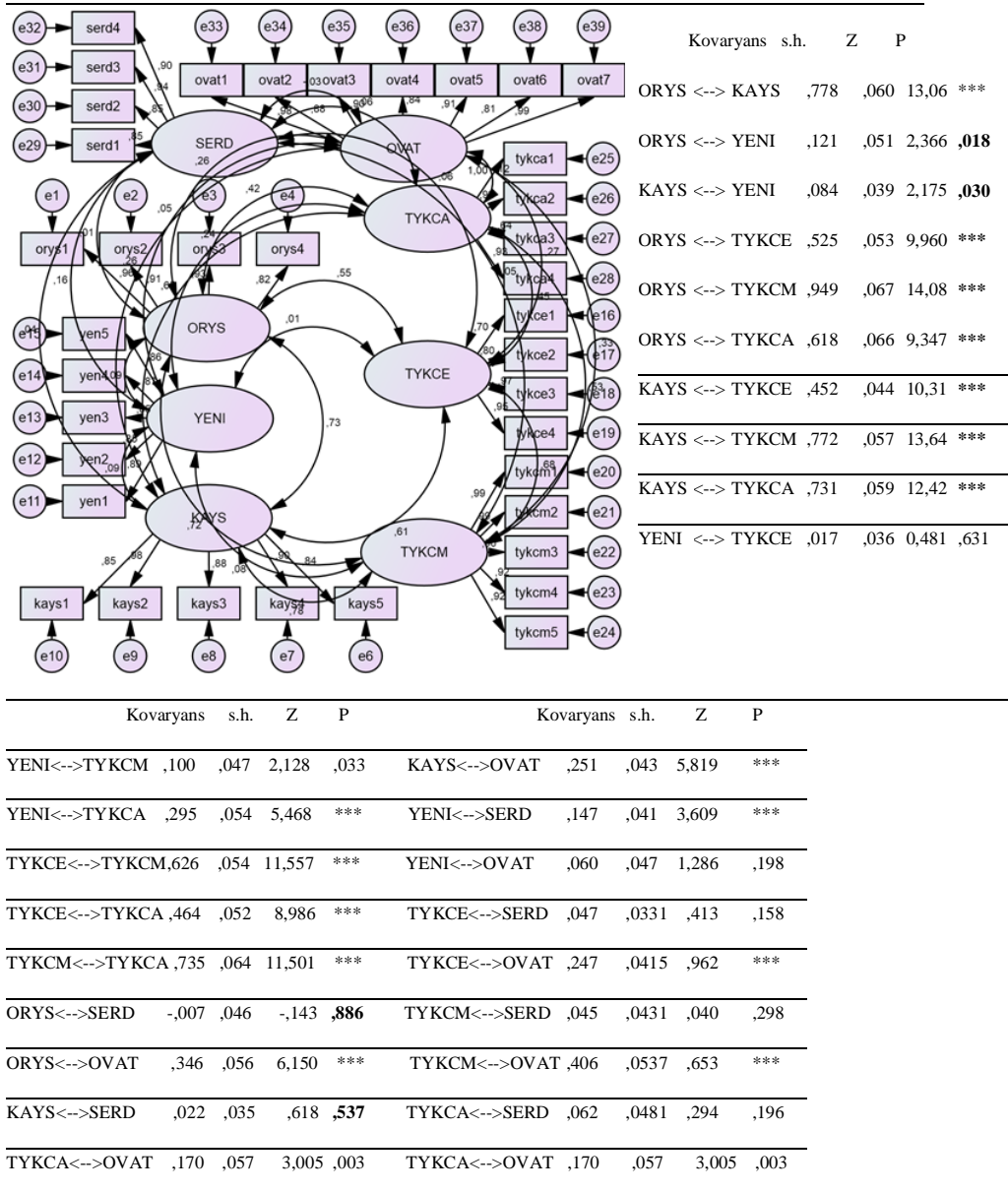
ölçütlerinden (GFI=0,908>0,9, RMSA= 0,047< 0,1, RMR= 0,026< 0,1, AGFI= 0,891> 0,85, RFI= 0,947> 0,85, CFI= 0,972> 0,9, NFI= 0,952> 0,9) alan yazında kabul edilemeyecek değer olmadığından ve modelin iç tutarlılığı ( $\chi^2$ / serbestlik derecesi= 2,340) yeterli olduğundan incelemeye orijinal ölçeklerdeki gösterge değişkenlerden hiçbirinin elenmesine gerek duyulmadan devam edilmiştir. Tüm modelin uyum iyiliği göstergeleri verilen Faktörler tek tek yeterince güvenilir olsa da aralarında beklenen ilişki görülmemektedir.

Kişiler arası yıkıcı sapkınlığın, kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranış ölçeği ile olumlu ilişkisi bulunduğunu ileri süren Hipotez 2a, ( $p= 0,257> 0,05$ ;  $p= 0,227> 0,05$ ) reddedilmiştir. Ayrıca örgütsel yıkıcı sapkınlığın, kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranış ölçeği ile olumlu ilişkisi bulunduğunu ileri süren Hipotez 2b, ( $p= 0,654> 0,05$ ;  $p= 0,671> 0,05$ ) de reddedilmiştir. Kendi aralarında yıkıcı örgütsel ve yıkıcı kişiler arası davranışlar ( $p< 0,001$ ) ile yapıcı örgütsel ve yapıcı kişiler arası davranışlar güçlü birlikte değişim sergilemişlerdir.

Kuramsal olarak yapıcı sapkınlıkla ilgili faktörler Tablo-4'te görülmektedir. İki taraflı ilişkilerini inceleyen genel modele ait uyum iyiliği ölçütlerinden (GFI=0,900>0,9, RMSA= 0,098< 0,1, RMR= 0,99< 0,1, AGFI= 0,852> 0,85, RFI= 0,860> 0,85, CFI= 0,902> 0,9, NFI= 0,901> 0,9) alan yazında kabul edilemeyecek değer bulunmamaktadır. Modelin iç tutarlılığı ( $\chi^2$ / serbestlik derecesi= 3,807) yeterlidir. Tek tek rapor edilmese de tüm

faktörlerin uyum indekslerinin ayrı ayrı yeterince güvenilir olduğu incelenmiştir.

**Tablo 4: Yapıcı Sapkınlık ve ilgili diğer Faktörlerin Arasındaki Kovaryans Değerleri**



Tablodaki kısaltmalardan; Z: Kovaryans hesap değeri/ standart hata; ORYS: Örgütsel Yapıcı Sapkınlık Davranışı; KAYS: Kişilerarası Yapıcı Sapkın Davranışlar; YENİ: Yenilikçi İş Davranışı Üretme; TYKCE: Etkililik için Toplum Yararına Kural Çiğneme Davranışları; TYKCA: Arkadaşa Yardım için Toplum Yararına Kural Çiğneme Davranışları; TYKCM: Müşteriye Yardım için Toplum Yararına Kural Çiğneme Davranışları; OVAT: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları; SERD: Sivil Erdem.

Tablo-4 iki Yapıcı Sapkınlık Davranışı ile Yenilikçi İş Davranışı arasında orta düzeyde ( $p < 0,05$ ) karşılıklı ilişki sunmaktadır. Böylece inovasyon fikri geliştirmenin, kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranış ölçeği ile olumlu ilişkisi bulunduğunu ileri süren Hipotez 3 desteklenmektedir. Çok güçlü destek ( $p < 0,001$ ) rapor edilen 4a, 4b ve 4c Hipotezleri sırasıyla etkililik, iş arkadaşına ve müşteriye destek için toplum yanlısı kural çiğnemenin kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranış ölçeği ile olumlu ilişkisi bulunduğunu ileri sürmekteydi. Üç versiyonuyla da Hipotez 4 desteklenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının yardım boyutunun örgütsel yapıcı sapkın davranış ölçeğinin iki boyutu ile olumsuz ilişkisi bulunamamıştır. Hatta aralarında belirgin bir olumlu ilişki olduğundan Hipotez 5a desteklenmemektedir. Hipotez 5b'nin önerdiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun örgütsel yapıcı sapkın davranış ölçeği ile kısmen olumsuz ilişkisi görünmekle birlikte ilişki gücü çok zayıf ve anlamsız bulunmaktadır. Hipotez 5b de desteklenmemektedir.

## 1.8. Tartışma

İlk çalışma Türkçe ifadelerle oluşturulan Galperin'in (2012) yapıcı sapkın davranışlar ölçeği sürümünü doğrulamak amacıyla yapılmıştır. Bazı ölçek kısaltmaları gerekse de genel olarak ölçeğin faktör yapısı tam olarak beklentileri karşılayacak geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları üretmektedir. Sonuçlar, Yapıcı Sapkınlık Davranışlar ölçeği ve diğer kuramsal olarak ilişkili değişkenler arasında ilişkiyle ilgili hipotezlerimizi kısmen desteklemiştir. Kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkınlık davranışlarla yenilikçi iş davranışı arasında yüksek olmasa da olumlu karşılıklı ilişki bulunmuştur. İki kavram arasındaki düşük ilgi çıkan diğer çalışmalarda da genellikle, çok az insanın bir sapkın amaca meyilli olmasıyla açıklanmaktadır (Janssen, 2000: 287; Anderson vd., 2014: 1297). Dahası, fikir üretme başkalarıyla aktif bir etkileşim süreci gerektirmemektedir (Perry-Smith ve Mannucci, 2017: 53). Oysa yapıcı sapkınlık kuruluşun ya da iletişim içindeki ikililerin bildiği doğrudan eylemi içermektedir. Etkililik, iş arkadaşına ve müşteriye destek için toplum yanlısı kural çiğnemenin kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranışla beklendiği gibi güçlü olumlu karşılıklı ilişki sergilediği bulunmuştur. Bu bulgu ardından (AMOS sür. 23) programıyla yapılan sadece 4ncü Hipotezde anılan faktörlerin oluşturduğu modelde eş-doğrusallık (ing. collinearity) problemi kontrol edilerek faktörlerin ayrışık oldukları ve hala çok güçlü doğrusal ilişki gösterdikleri görülmüştür. Aynı bulgulara ulaşan Deprez ve diğerleri (2020) yapıcı sapkınlığın kuralları, toplum yararına kural çiğnemenin ise normları hiçe sayarak

değişim ve inovasyon yarattıklarını ileri sürmektedir. Bu ayrımın gerekli olması toplum yararına kural çiğnemenin de aynı yaratıcı sapkınlıkta olduğu gibi tüm topluma değil örgüt ve kuruluşlara özgü kural ve politikaları hiçe saymakla ilgili olabileceği endişesidir. Öyle olsaydı kurama bir eleştiri getirmek gerekecekti.

İnceleme sonucu örnekleminiz de aynı Deprez ve diğerleri (2020: 251) gibi Galperin'in (2012: 3012) kişilerarası ve örgütsel sapkınlık davranış ölçeğinin yıkıcı sapkınlık davranışlarıyla ilişkili olduğuna ilişkin bulgusunu reddetmektedir. Sapkınlık süreci ile örgütsel vatandaşlığın ekstra rol boyutları arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Koşut bulgu Deprez tarafından sosyo-kültürel algı farklılıklarına bağlanmaktadır. Bu çalışmada beklenenin tam tersine kişilerarası ve örgütsel sapkınlık davranış ölçeğinin iki faktörünün de örgütsel vatandaşlık davranışının yardım boyutu ile doğrusal ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının yardım boyutu ile etkililik ve müşteriye yardım için toplum yararına kural çiğneme davranışları arasında olumlu ilişki iş arkadaşına yardım için kural çiğneme davranışı açısından muğlaklaşmaktadır. Sivil erdem de toplum yararına kural çiğneme davranışlarının hiçbir unsuru ile ilişkisi görülmemiştir. Buradan hareketle toplum yararına kural çiğnemenin görev performansını olumsuz etkilemesinden çekinildiği, örgüt içindeki çalışanların sadece görev etkin ve müşteri odaklı sapkın davranışları mazur gördükleri çıkarılabilecektir. Böylece bu kuramsal çekince, uygulama ile de desteklenmiş olmaktadır (Dahling vd. 2012: 21). Kişilerarası ve

örgütsel sapkınlık davranışının örgütsel vatandaşlığın yardım boyutuyla olumlu ilişkisi diğer ülke, sektör ve bölgesel çalışmalarla desteklenmelidir.

Bu çalışmada incelenen kuramsal açıdan önceden ilişkili bulunan faktörlerle sapkınlık davranışları ölçeği arasındaki ilişkilerin hepsi onaylanmamaktadır. Yapılar normlardan ne kadar belirgin olarak ayrılırlarsa sapkınlık davranışları ölçeği onlarla o kadar daha ilgili çıkmıştır. Bu açıdan ilişkiler, toplum yararına kural çiğneme en güçlü, fikir üretip geliştirmede zayıf ve örgütsel vatandaşlıkta yoktur.

## **2. İKİNCİ ÇALIŞMA**

İkinci çalışma yapıcı sapkınlık kuramında yer alan çeşitli kavramların bir üst kavram altında toplanabilmesi amacına yöneliktir. Örgütsel inovasyon süreci çerçevesinde çalışanların katkı sağlamak için örgütün kabul ettiği sınırları aşan davranışların tümü yapıcı sapkınlık olarak adlandırılabilir bir üst şemsiye altında toplanabilir görülmektedir ( Vadera vd., 2013: 1222). Çalışanlar çevrelerini değiştirmek için, kendi ilişki ortamlarıyla veya görevlerinin icra tarzıyla oynamak durumundadırlar. İşler, roller ve görevlerin sosyal açıdan nasıl her zamankinden nasıl daha fazla iç içe geçmiş olduğunu, iş arkadaşları ve hizmet alıcılarla etkileşimler ve karşılıklı bağımlılıktaki artışlar temelinde incelemek önerilmektedir (Grant ve Parker, 2009: 317). İlişkisel ve görev bakış açısından ilki, yöneticiler ve meslektaşlara odaklı davranışları kapsar. Diğeri de davranışların görevin icrasına ne kadar izin verdiğine yöneliktir. Bu iki bakış açısından da değişim ve

inovasyon davranışlarını ele almak sonuçta olumlu sapkın davranışların ikinci düzey bir faktör altında toplanabilmesi sağlayacaktır. Bu maksatla ilk çalışmada yer alan olumlu sapkın davranışlardan fikir üretme için rol inovasyonu, potansiyel sapkın davranışlardan itaat için görev gönüllülüğü ve destekleyici proaktif tepki davranışlarını da modele katmak uygun görünmektedir (Potočnik ve Anderson, 2016: 482; Vadera vd., 2013: 1255; Deprez vd., 2020: 259). Ayrıca görevin icrasına izin veren değişim düşmanlığı ve sadakat ile ilişkisel iz düşümleri düşmanlık, ihmal ve çıkış faktörleri sapkın ve girişken üst faktörlerle ilgili olma olasılıkları nedeniyle unutulmamalıdır.

## **2.1. Değişim ve İnovasyon Davranışlarının Farklılığı**

Sapkinlıkla ilgili faktörlerin örgüt yaşamında, sadece yabancılaşma gibi olumsuz tutumlarla beslenen yıkıcı davranışlara işaret etmediği bilinmektedir. Birinci çalışmadan elde edilen sonuçlar, seçilen davranışların birbirinden farklı olduklarını saptamaktadır. Yıkıcı ve yapıcı sapkın davranışların ilişki göstermemesi ve farklı olmaları dikkat çekici bir sonuçtur. Referans gurup bu davranışların her biri arasında ortak bir üst ilişkiden yarar sağlayacaktır (Vadera vd., 2013: 1256; Deprez vd., 2020: 244). Gerek bireysel çatışmaların azaltılması, gerek örgütsel hedeflerin elde edilmesi açısından üst ortak amaçlar bütünleşmeyi artırmaktadır (Yıldız ve Alpkan, 2015: 330). Deprez ve diğerleri (2020: 255) takip edilerek yapıcı sapkinlik için bazı faktörler kullanılmamıştır: İnci çalışma sonuçlarına yansıyan örgütsel vatandaşlık unsurları (ekstra rol ve toplum yanlısı davranışlar); ideolojik doğasına göre aşırı, yasadışı

ve/ veya ahlaksız davranışların ihbar edilmesiyle şekillenen ve daha zor izlenebilen dedikodu; itaat ve destekleyici proaktif tepki ile aynı girişimci stratejik davranış adlı ikinci derece faktöre ait olmadıkları için stratejik sorunlara gönüllü ve güvenilir dikkat çekme (ing. issue selling) (Parker ve Collins, 2010: 633). Sorumluluk almakla ilgili olarak, orijinal kavram olarak itaat kullanılmıştır (Morrison ve Phelps, 1999: 403). Proaktif tepki (ing. voice) mevcut duruma meydan okumadan değişimi teşvik etmek için bilgi paylaşımını içeren destekleyici ve yapıcı unsurları olan bir kavramdır (LePine ve Van Dyne, 1998: 83). Gelecek odaklı ve organizasyonda değişiklikler yapmak için bireylerin kendi kendini yöneten eylemleridir (Grant ve Ashford, 2008: 3). Bireysel davranışlar olarak değişime düşmanlık kavramıyla zıtlıkları çok açık olsa da her ikisinin de orta düzeyinin örgüte yarar sağlama niyeti taşıdığı ve başarıyı artırdığı bulunmuştur (Vardi ve Wiener, 1996: 151; Gündüz, 2017: 216; Erdoğan ve İraz, 2019: 197). Düşmanlık ve ihmal faktörleri niyetin sapkın davranışın sonuçlarını da belirlediğinden hareketle, işten çıkış sonucu gibi örgüt yararıyla olumsuz ilişkilerin belirleyicileri olarak ele alınmaktadır (Narayanan, 2018: 214). İyileştirmeye yönelik olsun ya da olmasın fikirler beyan etmek, bireyler arasında ilişkileri etkileyebilmektedir. Bazı durumlarda proaktif tepki başkalarının bireyi sapkın olarak algılamasına yol açmaktadır (Vadera vd., 2013: 1263). Tüm bu faktörler değişik davranış temelleri boyutları taşıdıklarından birbirinden farklıdır. Böylece aşağıdaki önerme ileri sürülebilir.



Hipotez 6: Kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranışlar, etkililik ve iş arkadaşına yardım için toplum yararına kural çiğneme, proaktif davranışlar ve itaat görev davranışları birbirinden farklıdırlar.

## 2.2. Değişim ve Yenilik Davranışları Arasındaki İlişki

İkinci dereceden bir faktör şemsiyesi altında tüm sapkın davranışları toplama çabaları olmuştur. Kimi istisna bir niyet unsuru dışında örgüte yaramayacağı düşüncesiyle görevi kötüye kullanmayı denemiştir (Vardi, 1996). Kimi toplum ve örgüt yararına sapkın davranışlar şemsiyesini seçmiş (Vadera vd., 2013: 1266; Deprez vd., 2020: 254). Kimi de değişim ve inovasyonla ilgili faktörler olarak üst çatı oluşturmaya çalışmıştır (Potočnik ve Anderson, 2016: 491). Deprez ve diğerleri (2020: 253) ikinci dereceden iki faktör olabileceğini düşündüren bulgularla karşılaşmaktadır. Bulguları çerçevesinde potansiyel sapkın davranışları orijinalinden ayırmak için proaktif iş davranışları olarak adlandırmışlardır.

Kişisel ve örgütsel değişim ve inovasyona uyarlanan iki üst boyutun davranışsal süreklilik içinde olması gerekmektedir. İç örgüt yapısı çerçevesinde değişimi geliştirmek ya da kontrol etmek olarak tanımlanan proaktif iş davranışı normlardan hafif bir olası (geleneksel özenle) ayrılmayı göstermektedir (Parker ve Collins, 2010: 637). Yapıcı sapkın iş davranışı, normlardan bir kırılma süreci ile tamamen uzaklaşmayı ifade etmektedir. Uyarlanabilir performans ve itaat de problemleri yaratıcı bir şekilde çözme boyutu gibi proaktif davranışa koşut (örnek bir davranış:

“Kaynakları elde etmek için yenilikçi yöntemler geliştirmek”) farklı kavramlar olarak tanımlanmaktadır (Pulakos, Arad, Dorovan ve Plamondon, 2000: 612). Kişiler arası ve toplumsal uyarlanabilirlik belirsiz durumlardaki proaktif davranış alt unsurları olarak sayılmaktadır.

Deprez ve diğerleri (2020: 254), Parker ve Collins’in (2010: 633) altında itaat görev davranışları, proaktif tepki ve yeni fikir üretmenin olduğu proaktif iş davranışı şemsiyesi ile yapıcı sapkınlık şemsiyesi olmak üzere tek faktör şemsiyesi yerine iki üst faktör fikrini benimsemişlerdir. Müşteriye yardım amacı güden toplum yararına kural çiğneme davranışı yenilikçilikle ilişkili olmadığından örnek dışı bırakılmıştır. Örgütsel vatandaşlığın belirleyici faktörleri arasında sivil erdem ve tüm fedakârca yardım dışında özgecilik gönüllülük niyeti ile özel bir saflık taşımaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 75). Kişisel bağlılık niyeti için özgeci tutumun, örgütsel bağlılık niyeti için sadakat belirleyicilerinin proaktif iş davranışı şemsiyesi altında değerlendirilmesi, eksik faktör nedeniyle modelin zayıflığını azaltacaktır (Deprez vd., 2020: 255). Deprez ve diğerleri (2020: 257), Marsh, Ellis ve Craven’e (2002: 376) atıfla daha kötü çıkmasına rağmen 2nci derece faktörlerin daha iyi olduğu genellemesiyle kendi hipotezlerini (H7 ile koşut) doğrulamıştır. Oysa 1nci derece faktör uyumlarının iyi olması atıf yaptığı çalışmada da eksik faktörlerin örneğe sokulmasıyla 2nci derece faktörlerin olduğu model lehine değişmiştir (Marsh vd., 2002: 376). Çalışmanın son hipotezleri de şöyle oluşmaktadır:

Hipotez 7a: Rol inovasyonu, özgeci tutum, sivil erdem, uyarlanabilir itaat, destekleyici proaktif tepki, sadakat, yenilikçi iş davranışı üretme, değişim düşmanlığı ve örgütsel vatandaşlık ikinci derece proaktif iş davranışları faktör şemsiyesi altında toplanmaktadır.

Hipotez 7b: Hipotez 7a ile önerilen model sadece yenilikçi iş davranışı üretme, rol inovasyonu, destekleyici proaktif tepki ve uyarlanabilir itaatın ikinci derece proaktif iş davranışları faktör şemsiyesi altında toplandığı örnekten daha tutarlıdır.

Hipotez 7c: Kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranışlar ve toplum yararına kural çiğneme davranışları ikinci derece yapıcı sapkın davranışlar faktör şemsiyesi altında toplanmaktadır.

## **2.3. Yöntem**

### **2.3.1. Örneklem ve Veri Toplama**

Ana kütle yine birinci çalışmada olduğu gibi Afyonkarahisar ilindeki tüm beyaz yakalı (777 yönetici) çalışanlara ilaveten özel sektördeki çalışanlardır (İşkur, 2017: 20 yaş üstü 31.094 kişi). Dönüş oranı %2,48 olan geçerli soru formunu dolduran değişik kamu (%3) ve özel (%97) sektördeki 606 çalışandan %15'inin her iki sektörde de tecrübesi bulunmaktadır. Katılımcıların %23'ü kadındır. Ortalama yaş 28'dir (SS= 11,02); öğrenim durumu açısından katılımcıların oranları, ön lisans mezunu % 29, lisans derecesi olan % 57, yüksek lisansını bitiren % 13, doktora derecesi sahibi oranı % 1'dir. Ortalama çalışma süreleri 14,66 yıldır (SS= 10,02), yüzde 61'i beş yılın üstünde deneyim sahibidir. Tüm

çalışanlar tam zamanlı olarak çoğu imalat sektöründe (%41) çalışmaktadırlar. Diğer çalışanlar toptan ve perakende ticarete (%18), idari ve destek faaliyetinde (%8), konaklama ve yiyecek hizmetlerinde (%7,5), inşaat (%6), bilgi ve iletişim (%5), ulaştırma ve lojistik (%5), sağlık (%4), eğitim (%3) ve diğer işlerde (%2,5) çalışmaktadır. Soru formlarını elektronik ortamda “Google Docs” üzerinden doldurmuşlardır.

Soru formları 2021 Ocak-Mayıs aylarında toplanırken hatırlatma elektronik postaları, telefonla ve yüz yüze anket yöntemleriyle dönüş oranları artırılmıştır. Önceki örnek büyüklüğüne erişildiğinde iletişim çabası kesilmiştir.

### 2.3.2. Ölçüm

Birinci çalışmadaki toplum yararına kural çiğneme (etkililik ve arkadaş yardımı boyutları için) ölçeği ve yapıcı sapkın davranışlar ölçekleri kullanılmıştır. Tüm güvenilirlik ölçümleri ( $\alpha \geq 0.71$ 'den  $0.94$ 'e) kabul sınırı içindedir. Ölçeklere katılımcıların 5'li Likert tipi ölçekle 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum) kadar puanlamaları istenmiştir.

Özgeci Davranışa yol açan özgeci tutum (alturizm) için Podsakoff ve diğerlerinden (1990) Erdoğan (2018: 161) tarafından uyarlanan 5 ifadeli (örn. Çevredekilere yardım eli uzatmaya her zaman hazırım) ölçek kullanılmıştır ( $\alpha \geq 0.91$ ).

Uyarlanabilir İtaat Davranışı için Morrison ve Phelps'in (1999: 415) 10 maddelik (örn. “Koşullara bağlı olmaksızın hep en yüksek kaliteli işi çıkarırım”) ölçek kullanılmıştır. Yapılan keşfedici faktör

analizinde 10 ifadeden 2 tanesi atılarak 8 ifade bulunan ölçek güvenilir ve geçerlilik sınavasından geçmiştir ( $\alpha \geq 0.94$ ). Destekleyici Proaktif Tepki için Maynes and Podsakoff'un (2014) yirmi ifadeli dört faktörlü modelinden teşvik etmek ve geliştirmek amaçlı olan yapıcı ve destekleyici adlı iki faktörü seçilmiştir. Savunmacı ve yıkıcı unsurlara yer verilmemiştir. Yapılan keşfedici faktör analiziyle 10 ifade azaltılarak tek faktör altında 6 ifadeli (örn. "Görüşlerim farklı olsa ve gruptaki diğerleri bana katılmasa bile bu gruptaki diğerlerine iş sorunları hakkındaki görüşlerimi iletirim") ölçek kullanılmıştır ( $\alpha \geq 0.81$ ).

Sadakat için Morrison ve Phelps'in (1999: 415) 10 ifadeli (örn. "Örgütün ürün ve hizmetlerini aktif olarak tanıtırım") ölçeği yönetici raporu formatından kişisel iyelikle değerlemeye çevrilmiştir (bkz. Parker ve Collins, 2010: 633). Yapılan keşfedici faktör analiziyle 10 ifade azaltılarak altında 6 ifade bulunan ölçekle güvenilir ve geçerlilik sınavasından geçmiştir ( $\alpha \geq 0.75$ ).

Rol İnovasyonu ölçeği için West, (1987: 84) 6 ifadeli (örn. "Hedef ve amaçları elde etmek için yenilikçi yollar geliştirmek") faktör incelemesinden geçerek aynen kullanılmıştır ( $\alpha \geq 0.82$ ).

Değişim Düşmanlığı için Wanous, Reichers ve Austin'in (1994: 269) 6 maddelik (örn. "İnsanlar kendiişlerine baksa değişime gerek kalmaz") ölçeği faktör incelemesinden geçerek aynen kullanılmıştır ( $\alpha \geq 0.71$ ).

**Tablo 5: Örnek Faktörleri Arasındaki Kovaryans Değerleri**

	Kovaryans	s.h.	Z	P		Kovaryans	s.h.	Z	P
ORYS<-->KAYS	,545	,045	12,197	***	YENI<-->TYKCE	,000	,033	-,007	,994
ORYS<-->YENI	,067	,037	1,814	,070	ITAAT<-->PRAK	,028	,043	,659	,510
ORYS<-->TYKCE	,238	,035	6,719	***	YENI<-->TYKCA	,192	,045	4,233	***
ORYS<-->TYKCA	,520	,065	8,045	***	TYKCE<-->TYKCA	,100	,043	2,301	,021
KAYS<-->TYKCE	,199	,028	7,127	***	ORYS<-->SERD	-,035	,041	-,847	,397
KAYS<-->YENI	,027	,025	1,084	,278	ORYS<-->OVAT	,124	,040	3,105	,002
KAYS<-->TYKCA	,732	,060	12,120	***	KAYS<-->SERD	-,001	,032	-,033	,973
KAYS<-->OVAT	,050	,027	1,850	,064	YENI<-->SERD	,053	,034	1,569	,117
YENI<-->OVAT	,061	,047	1,299	,194	TYKCE<-->SERD	,045	,029	1,530	,126
KAYS<-->DGSD	,009	,031	,289	,772	TYKCE<-->OVAT	,195	,037	5,243	***
TYKCA<-->SERD	,011	,055	,207	,836	TYKCE<-->OZGE	,020	,029	,698	,485
TYKC<-->OVAT	-,162	,048	-3,358	***	TYKCE<-->ITAAT	,136	,029	4,625	***
SERD<-->OVAT	-,045	,036	-1,258	,208	TYKCE<-->PRAK	,003	,027	,127	,899
ORYS<-->OZGE	-,047	,046	-1,014	,311	TYKCE<-->ROLI	,041	,019	2,120	,034
ORYS<-->ITAAT	,624	,052	11,948	***	TYKCE<-->SDKT	,020	,018	1,148	,251
ORYS<-->PRAK	-,035	,043	-,823	,411	TYKCE<-->DGSD	-,006	,026	-,223	,823
ORYS<-->ROLI	,055	,030	1,828	,067	TYKCA<-->OZGE	,067	,061	1,088	,277
ORYS<-->SDKT	,033	,028	1,195	,232	TYKCA<-->ITAAT	,981	,073	13,433	***
ORYS<-->DGSD	-,064	,042	-1,530	,126	TYKCA<-->PRAK	,049	,057	,856	,392
KAYS<-->OZGE	,026	,036	,710	,477	TYKCA<-->ROLI	,106	,040	2,631	,009
KAYS<-->ITAAT	,582	,047	12,401	***	TYKCA<-->SDKT	,077	,037	2,065	,039
KAYS<-->PRAK	,012	,033	,371	,710	TYKCA<-->DGSD	-,056	,055	-1,027	,305
KAYS<-->ROLI	,057	,024	2,426	,015	SERD<--> OZGE	,549	,051	10,719	***
KAYS<-->SDKT	,025	,022	1,139	,255	SERD<--> ITAAT	,003	,041	,075	,940
SERD<-->PRAK	,404	,047	8,677	***	ITAAT<-->DGSD	-,007	,041	-,161	,872
SERD<-->ROLI	,168	,030	5,640	***	ITAAT<-->ROLI	,100	,031	3,243	,001
SERD<-->SDKT	-,048	,026	-1,869	,062	ITAAT<-->SDKT	,026	,028	,942	,346
SERD<-->DGSD	,000	,037	-,006	,995	PRAK<-->ROLI	,217	,033	6,593	***
OZGE<-->ITAAT	,051	,047	1,103	,270	PRAK<-->SDKT	,014	,027	,523	,601
OZGE<-->PRAK	,630	,057	11,070	***	PRAK<-->DGSD	,019	,040	,477	,634
OZGE<-->ROLI	,121	,033	3,724	***	ROLI<-->SDKT	,092	,020	4,497	***
OZGE<-->SDKT	-,052	,030	-1,750	,080	ROLI<-->DGSD	,012	,028	,432	,666
OZGE<-->DGSD	,046	,044	1,064	,287	SDKT<--> DGSD	-,036	,027	-1,349	,177

Z: Kovaryans hesap değeri/ standart hata; ORYS: Örgütsel Yapıcı Sapkınlık Davranışı; KAYS: Kişilerarası Yapıcı Sapkın Davranışlar; YENI: Yenilikçi İş Davranışı Üretme; TYKCE: Etkililik için Toplum Yararına Kural Çiğneme Davranışları; TYKCA: Arkadaşa Yardım için Toplum Yararına Kural Çiğneme Davranışları; OVAT: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları; SERD: Sivil Erdem; ROLI: Rol İnovasyonu; PRAK: Proaktif Destekleyici Davranışlar; ITAAT: İtaat Görev Davranışları; DGSD: Değişim Düşmanlığı; SDKT: Sadakat; OZGE: Özgeci Tutum.

## 2.4. Bulgular

Yapılan farklılık analizinde demografik değişkenlerin anlamlı bir hata eğilimi doğurmadığı görülmüştür. Birinci çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da iki yönlü varyans analizlerine göre hiçbir gruplandırma faktörünün herhangi bir değişken üzerinde ortak etkisi bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Kullanılan yapısal eşitlik analizinde örneği oluşturan faktörler arasındaki ilgi incelemesi faktör değişken yükleri farklı olduğu için yapılmamaktadır. Birinci çalışmada geçerlilik ve güvenilirliği incelenmeyen her faktörün güvenilirliğine ilişkin Coronbach's Alpha değerleri yukarıda parantez içlerinde gösterilmektedir.

Yüksek ve orta güçteki ilgi ikinci derece faktör analizinde test edilebilecek olası örnekleri göstermek için değişkenlerin farklılık incelemesi yapılmıştır. Bu kapsamda altıncı Hipotez ile kişiler arası ve örgütsel yapıcı sapkın davranışlar ile etkililik ve iş arkadaşına yardım için toplum yararına kural çiğneme, proaktif davranışlar ve itaat görev davranışları birbirinden farklı olduğu ileri sürülmüştür. Varyans analizi sonucu alt ifadelerin her bir faktörü değişik oluşturduğu anlaşılmıştır ( $p< 0, 001$ ). Tüm faktörlerin eğik faktör modeline uymak için, dönme belirsizliğinden yararlanılarak (hem promax hem de quartimin yöntemleriyle) incelenmesiyle H6 kabul edilmektedir.

Tablo-5 birlikte değişim değerlerini rapor etmektedir. Her bir faktörün altlarında ilgili ifadelerle aralarındaki birlikte değişim görülmektedir. Bu modelin alternatifi olarak iki ikinci dereceden üst faktörlü model önerilmektedir (Deprez vd., 2020: 254).

Modelleri karşılaştırırken çapraz doğrulamaya odaklanmak önerilmektedir (Reise, Waller ve Comrey, 2000).

**Tablo 6: Faktörlerin Örnekleri Arasındaki Uyum İyiliği Karşılaştırması**

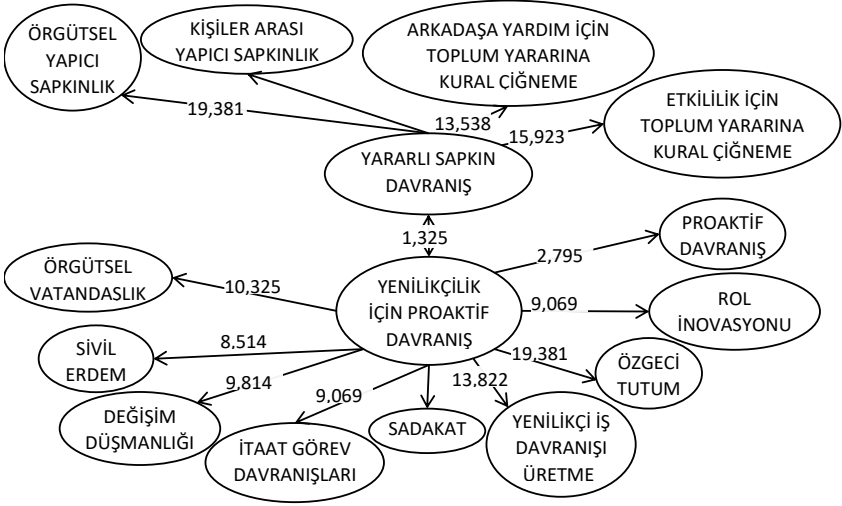
Örnek	Tip	Örnek Açıklaması	$\chi^2$	Serbestlik Derecesi	RMSEA	CFI	TLI	SRMR	AIC	$\chi^2$ Farkı
M1	2. Drc	13 faktörlü, 2 Üst faktörden proaktif iş davranışları altıda: Rol inovasyonu, özgeci tutum, sivil erdem, uyarlanabilir itaat, yenilikçi iş davranışı üretme, destekleyici proaktif tepki, sadakat, değişim düşmanlığı ve örgütsel vatandaşlık	10117,7	2370	,074	,901	,905	,0253	10489,7	M2 ile 4240,073, s.d.=1573, ML tutarsızlığı = 891,996, p<,01; M1 daha iyi,
M2	2. Drc	8 faktörlü, 2 Üst faktörden proaktif iş davranışları altıda: Rol inovasyonu, uyarlanabilir itaat, yenilikçi iş davranışı üretme, destekleyici proaktif tepki	5877,6	797	,103	,884	,871	,0967	6089,6	ML tutarsızlığı = 1410,885, p<,01; M1 daha iyi,
M3	1. Drc	Üst faktör olmaksızın ilgili ifadelerin bağlı olduğu 14 faktörlü	10927,1	2596	,073	,907	,898	,0471	11435,1	M1 ile 809,467,s.d.=-226, ML tutarsızlığı = 2939,456, p<,01 M1, M2 daha iyi

Bu modelin ve karşılaştırılan iki ikinci derece faktörlü modellerin uyum iyilikleri Tablo-6'da görülmektedir. Tablo-6'daki uyum iyiliği Model 3'de görülmektedir. Model-1, 7a Hipotezini (H7a) destekleyecek, Model-2'de bununla kıyaslanarak 7b Hipotezine dair bilgi vermektedir.

Örnekler arasındaki kıyaslama program aracılığıyla (AMOS 23) önyükleme (ing. bootstrap) metoduyla örneklem içinden alınan çeşitli parçaların ortalama ne kadar örnekleme aynı sonuçları ürettiği incelenerek uygulanmıştır (Linhardt ve Zucchini, 1986: 69). Ortalama tutarsızlığı en az olan örnek M1'dir (Tablo-5). Böylece 7a Hipotezi doğrulanmaktadır. Ayrıca hipotez



oluşturulmasa da ikinci derece faktör barındıran örnekler birinci derece faktörlü örneklerden daha iyi uyum sergilemiştir. Kabul edilen 7b Hipotezi az faktörün bulunduğu modeldense ek faktörler göz önüne alındığında daha tutarlı, uygun bir açıklayıcılık elde edileceğine yönelik bir ifade içermektedir.



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

Not: Tüm regresyon ağırlıkları yüksek düzeyde ( $p < 0,001$ ) anlamlıdır. 2'nci derece faktörlerin arasındaki rakam kovaryansın serbestlik derecesine orandır ( $p < 0,12$ ).

Yapıcı sapkınlık üst faktörüne dair 7c Hipotezi, 2nci derece faktörlerden en kuvvetli ilişki değerlerini alarak onaylanmaktadır. Şekil-1, M1 örneğine dair regresyon ağırlıklarını göstermektedir.

### 3. GENEL TARTIŞMA

Araştırmanın amacı, Galperin'in (2012) yapıcı sapma davranışı ölçeğinin Türkçe sürümünü oluşturmak ve bu örneğe ait

yenilikçilik davranışları çerçevesinde ikinci dereceden faktörlerin olup olmadığını belirlemektir. Örneğimizin ürettiği sonuçlar, Galperin'in yapıcı sapkınlık davranışı ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğrulandığını göstermektedir. Araştırma sonuçları, Galperin'in (2012) görüşlerini doğrulamış ve “çalışanların örgüte veya örgüt içindekilere zarar veren sapkın eylemlerde bulunurken ayrıca bazen kuruluşa fayda sağlayan sapkın eylemlerde bulduklarını desteklemiştir. Aynı zamanda bu ölçeğin Türkçe sürümünün doğrulanması, bireylerin diğerlerinden ziyade yapıcı sapkınlık davranışının benimsenmesine doğru ne ölçüde hareket etmeyi seçeceğini değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Çalışmanın diğer bir faydası, önemli bir büyümenin olduğu çağımıza uyum için davranışsal yapıların kullanımı alanında ikinci dereceden faktörlerden ikisinin varlığının deneysel olarak gösterilmesidir. İki ikinci dereceden faktör modeli, değişim ve inovasyon odaklı davranışlar arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamamızı sağlamaktadır. Bu kapsamda yeterli değişkenin sokulmadığı ilk model denemesi aslında başarısız olmuştur (Deprez vd., 2020: 257). İki üst düzey faktör arasındaki kabul sınırı açısından farklılık ( $p>0,05$ ), çalışılan tavırların aynı yapısal niyetlerden ortaya çıksalar bile, farklı davranışsal ifadelerle yüklenen belirgin doğasını vurgulamaktadır. Tahmin edildiği gibi örgüte etik bağlılıklar, sorumluluk almak, yapıcı proaktif etki ve yenilikçi fikir üretme aynı proaktif boyuta yüklenmektedir. Bir yandan bu sonuçlar proaktif iş davranışı etiketini ilk öneren Parker ve Collins'in (2010: 633) in araştırmasındakilerle uyumluysen öte yandan Deprez ve diğerlerinin (2020: 259) bulgularıyla uyum içinde toplum yanlısı

kural yıkıcı ve yapıcı sapkınlık davranışı ölçeğinin üst düzey faktör olarak yapıcı sapkın iş davranışına yüklendiğini teyit etmektedir. Bu sonuçlar yapıcı sapkınlık davranışı ölçeğinin yalnızca kuralları çiğneyen bir davranışa yönelik olmadığını, aynı zamanda değişime ve yeniliğe yönelik bir davranış olduğu gerçeğini vurgulamaktadır. Dahası, yıkıcı sapkınlık ve örgüt ya da toplum yanlısı kural yıkıcı tavır arasındaki farklılık, yapıcı ve yıkıcı sapkınlık niyetleri olanlar arasındaki algı farkını açıklamaktadır. Özetle toplum yanlısı kural yıkıcı tavırla bunu başarmak için kural çiğneyen olumlu bir eylem ile aksine normları çiğneyen yıkıcı sapkın tavrın zararlı niyet ve eylemleri açısından farklı olduğu varsayımı doğrulanmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995: 555).

Değişim ve inovasyon yazını ile uyumlu olarak Vadera ve diğerleri (2013: 1222) ikinci dereceden yapıcı sapkınlık faktörü şemsiyesi önerisi sunmaktadır. Bu çalışmada ilk olarak, Vadera ve diğerleri (2013) tarafından önerildiği gibi yapıcı sapkın ve proaktif davranışlar arasında bir ilişkinin varlığını gösterilmektedir. İkinci olarak, birinci dereceden faktörlerin incelenmesi ile kavramlar arasındaki fark, Potočnik ve Anderson (2016: 491) tarafından önerildiği gibi araştırılmıştır. Deprez ve diğerlerinin (2020: 260) iki ikinci dereceden faktör yüklemesi, proaktif davranış faktörü açısından örnek uyumsuzluğu yaratmaktadır. Bu sonuçlarla, farklı faktör yapılarının tek bir yüksek dereceli faktörde toplandığı yapıcı sapkınlık şemsiyesi anlayışıyla tezat oluşturduğu gerçektir; fakat araştırmalarının verileriyle uymuyor görünmektedir. Bu yapı karmaşası olarak açıklanarak, 'proaktif iş davranışının' potansiyel

olarak sapacak bir davranış kavramını ifade ettiği fakat ‘yapıcı sapkın iş davranışının’ kavram olarak davranışa dönüşmüş yıkıcı tavırları kastetmekte olduğu ileri sürülmüştür (Deprez vd., 2020: 260). Oysa modele yazın doğrultusunda katılmayan değişkenlerin katılması iki üst faktörün uyumlu bir örnek oluşturmasını sağlamaktadır. İki üst faktörün birlikte değişmemesi, “orijinal” ve “potansiyel” sapkınlık eylemi arasında bir eşitsizlik göstermiş (Vadera ve diğerleri, 2013: 1261) ve iki faktörün birlikte algılanması üzerinde net bir ayrılık olarak yorumlanabilir. Başka bir açıklama da henüz belirleyici faktörlerin gücünün ayarlanmasıyla ilgili yabancılaşma ya da psikolojik güçlendirme, sahiplenme gibi aracı faktörlerin de örneğe sokulduğu bir araştırma yapılmaması olabilir (Vadera vd., 2013: 1248; Yıldız ve Alphan, 2015: 330; Yıldız vd., 2015: 115). Şimdilik proaktif iş davranışı ve yapıcı sapkın iş davranışı arasındaki eşitsizlik stratejik doğaları ile açıklanabilmektedir. Proaktif iş davranışı boyutu varsayılan değişiklikten önce çalışanların tutumu hakkında yapılan geçici bir tahmini içermektedir (Potočnik ve Anderson, 2016: 484). Yapıcı sapkınlık ise organizasyonda zaten mevcut olan değişikliklere veya durumlara bir tepki anlamına gelmektedir (Dahling vd., 2012: 21; Galperin, 2002: 74, 2012: 3007). İlki, bu nedenle, proaktif diye adlandırılan bir öngörücü bileşen ve ikincisi reaktif denebilecek izleyici bir bileşen içermektedir. Proaktif çalışma davranışının, çalışanların (standartlara/ kurallara uysalar da uymasalar da) değişim ve inovasyona etkisi olduğunda ortaya çıkacağı ileri sürülmektedir. Oysa yapıcı sapkın iş davranışı, normların ve kuralların çalışanların değişim ve inovasyona etki etme

yeteneklerini engellediği, sıkışmış bir durumda ortaya çıkmaktadır. Ortak noktaları, olumlu bir amacı hedefleyen yapıcı davranışsal eylem için aykırı düşünme gereksinimidir (Anderson vd., 2014: 1297). Sonuçta çatışmaların dinip bütünleşme pahasına tüm sapkın davranışların değişim ve inovasyonla ilgili kavram boyutlarına indirgendiği görölmektedir. Örgütsel bağlamda daha yüksek faktörler olarak yapıcı sapkın iş davranışı ve yenilikçilik için proaktif iş davranışının, karmaşıklığı azaltacak olumlu bir değişim ve inovasyon niyetiyle normlardan ayrılan ve içinde değişim ve inovasyon başlatan davranışların bütünleşmesine yol açabileceği önerilebilecektir.

Bu çalışmanın katkılarına rağmen, dikkate alınması gereken sınırlılıkları da bulunmaktadır. Kendiliğinden bildirilen sapkın davranışların kullanımının başlı başına özel bir sınırlaması bulunmaktadır; kişisel iyilik hali kuramı varsayımıyla katılımcıların bazı ilişkileri yapay olarak şişirme eğilimi. Bu sınırlamaya rağmen, bazı çalışmalar kendi kendine bildirim geçerliliğini desteklemektedir (Ones, Viswesvaren ve Schmidt, 1993: 679). Ayrıca bu davranışlar, katılımcıların başkalarının değerlemesi zor olabilecek yapıcı amaçların farkına varmalarını gerektirmektedir. Bununla birlikte, ölçeklerden bazıları “ihlal etmek” ya da sosyal olarak istenen tepkileri artıracak “kırılma” gibi güçlü terimler içermektedir. Ancak Dahling ve diğerlerinin (2012: 21) belirttiği gibi, harekete geçmeyi seçen toplum yanlısı sapkın amaç sahibi çalışanlar, kendi davranışlarının derecelendirmesinde ılımlı tepkiler

seçmemelidir. Yöneticiler de atak ve girişken yenilikçi davranışları ödüllendirmelidir (Yıldız ve Alpkan, 2015: 336). Gelecekteki araştırmalar, potansiyel arzu edilebilirlik etkilerine karşı koymak için daha yumuşak öğelerin kullanımını dikkate alabilir. Üçüncü bir sınırlama, bilim adamları tarafından önerilen yapılardan yalnızca bazılarının seçilmiş olmasıyla bağlantılıdır. Analize değişim ve inovasyon ile yapıcı sapkınlık şemsiyesinde önerilen davranışların tümünü dâhil etmek, bu araştırmanın sınırlarını aşmaktadır. Gelecek araştırmalar, bu çalışmayla dâhil edilen değişkenlere örgüte yakınlık ve yapıcı sapkınlık davranışı ölçeğinin arasındaki dinamik ilişkiyi inceleyerek bu davranışlardan birinin kullanımını diğerinden daha fazla etkileyen değişkenleri eklemelidir. Ayrıca araştırmacıları, sorumluluk alma, proaktif destek, fikir üretme, yapıcı sapkınlık davranışı, toplum yanlısı kural çiğneme ile değişim ve inovasyon sağlamak niyetiyle ilgili tanımlanmış iki ikinci derece yapı arasındaki tüm etkileşimleri keşif beklemektedir. Dördüncü bir sınırlama, katılımcılarımızın doğası ile ilgilidir: özellikle ilk çalışma kadın ağırlıklı katılımcıdan oluşur, katılımcıların dörtte üçünden fazlası kamu sektöründen ve katılımcıların çoğu yöneticidir. Ek analizler (ilgişim, farklılık) yapılmış ve bu değişkenler ve çalışılan davranışlar arasında önemli bir yanlılık gözlemlenmemiştir. Yine de, gelecekteki araştırmalar örnek özellikleri ve çalıştığımız davranışlar arasında bazı ilişkileri araştırmalıdır. Son bir sınırlama, benzerliklerin araştırılmamasıdır ve iki ikinci dereceden faktör arasındaki farklılıkların işaret edilmesidir. Çalışılan tüm davranışlar ve daha yüksek faktörlerin varlığı, farklı öncüller veya sonuçların ortak olanları arasındaki

ilişkiye dair deneysel kanıt bulmak sonraki çalışmalara bırakılmaktadır.

Potočnik ve Anderson (2016: 491) tarafından önerildiği gibi, değişim ve inovasyonun yüksek faktörlerinin ortak ve özellikli öncüllerinin araştırılması gerekmektedir. Bu çerçevede ilk deneysel çalışma Vadera ve diğerleri tarafından çizilmiş (2013: 1266) yol haritasıyla Deprez ve diğerleri (2020: 262) tarafından yapılmıştır. Aynı tavsiyeler bu çalışmanın farklı veya ortak yapılarının sonuçlarının incelenmesi için de geçerlidir. Örneğin, değişim ve inovasyon ile ilgili yapılar yapıcı sapkınlığa eğilimlidir ve aktif davranışlara yöneliktir. Araştırmacılar deneysel olarak bu davranışlar ve fikir ödüllendirme- fikir gerçekleştirme boyutları arasındaki ilişkiyi keşfetmelidir. Proaktif çalışma davranışının ve yapıcı sapkın iş davranışının yenilikçi etkilerini açıklamak için dinamik bir model düşünülmelidir (Acharya ve Taylor, 2012: 55). Başka bir detaylandırılacak nokta, altında yatan davranış geliştirme dinamiklerinin analizi olacaktır. Araştırmacılar bir bireyin bir faktöre diğerinden daha fazla karşılık gelen davranışsal bir yanıt geliştirme nedenine bakabilir (Déprez, Battistelli ve Antino, 2019: 409). Keşfedilecek alanlardan biri, davranışların evrimi üzerindeki örgütsel, ekip ve bireysel bağlamlara bağlı olabilen yöneticiler için hazır bilgi etkileriyle ilgili olabilir (Deprez vd., 2020: 262). Araştırmacıların bu çalışmada kullanılan değişim düşmanlığı, özgeci tutum ve örgütsel vatandaşlığın diğer boyutları dışında belirleyici ya da aracı olarak sürdürülebilir ekonomik çevreyi de

örnek geliştirmede kullanmaları konuya hak ettiği zenginliği kazandıracaktır.

## **SONUÇ**

Bu araştırmanın özelliği, yenilikçilik ve yapıcı sapkınlık olguları arasında köprü kuran bir modelin deneysel olarak uyumlu bir ölçekle incelenmesinin önünün açılmasıdır. Bu çerçevede olumlu sapkın davranışlar gelecekteki değişim ve inovasyon araştırma yapısına daha fazla bütünleştirilebilecektir. Ayrıca, bu çalışma bölgesel olarak Türkiye içinde kullanılabilir yapıcı sapkınlık davranışı ölçeği; örnek büyüklüğu açısından konu kapsamında Dünya için tahmin geliştirebilmek gibi önemli sonuçlar sağlamaktadır. Bu çalışmayı izleyen sonraki çalışmalar, örgütsel büyümenin ve gelişimin altında yatan tutum belirleyicileri olarak sapkınlık süreçleri veya bu kavramın sonuçlarını ayrıntılı olarak incelemelidir. Ayrıca yapısal eşitlik modeliyle değerlenen ilgi belirleyici incelemelerinin, ilişkinin yönü hakkında kesin ifade kurmak için yetersiz olduğunu düşünerek sonraki araştırmalar değerken ifadeleri arasındaki ilişkiye (regresyon) bakmalıdır.

## **KAYNAKÇA**

- Acharya, P., & Taylor, R. (2012). Innovative deviance: An investigation of the relationships between social control, creativity and innovation in organizations. *Academy of Business Research Journal*, 1, 49-58. Çevrim içi: <https://ssrn.com/abstract=2519799>
- Anasız, B. T. ve Püsküllüoğlu, E. I. (2018). Algılanan örgütsel sapma davranışı ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 449-469.



- Anderson, S. R., & Ray, P. (2000). *The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World*. New York: Harmony Book.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state of the science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. doi:10.1177/0149206314527128
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Basım, N., Şeşen, H., & Meydan, C. H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt içi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(03), 27-44.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360. doi:10.1037/0021-9010.85.3.349
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424. doi:10.1037/0021-9010.92.2.410
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216.
- Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Chung, Y. W., & Moon, H. K. (2011). The moderating effects of collectivistic orientation on psychological ownership and constructive deviant behavior. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 65-77. doi:10.5539/ijbm.v6n12p65
- Dahling, J. J., Chau, S. L., Mayer, D. M., & Gregory, J. B. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 21-42. doi:10.1002/job.730

- Déprez, G. R. M., Battistelli, A., & Antino, M. (2019). Norm and Deviance-Seeking Personal Orientation Scale (NDPOS) adapted to the organisational context. *Psychologica Belgica*, 59(1), 393.
- Déprez, G. R. M., Battistelli, A., Boudrias, J. S., & Cangialosi, N. (2020). Constructive deviance and proactive behaviors: two distinct approaches to change and innovation in the workplace. *Le travail humain*, 83(3), 235-267.
- Erdoğan, P. (2018). Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm ve tükenmişlik üzerine etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Erdoğan, P. ve İraz, R. (2019). Örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve tükenmişliğe pozitif psikolojik sermaye etkisi. *Eğitim Yayınevi*.
- Evans, W. R., Goodman, J. M., & Davis, W. D. (2011). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB and employee deviance. *Human Performance*, 24, 79-97. doi:10.1080/08959285.2010.530632
- Fazel-e-Hasan, S. M., Mortimer, G., Lings, I., & Drennan, J. (2019). Examining customer-oriented positive deviance intentions of retail employees. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 836-854.
- Forsyth, D. R. (1980). A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(1), 175. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.39.1.175>
- Gaba, V., & Greve, H. R. (2019). Safe or profitable? The pursuit of conflicting goals. *Organization Science*, 30(4), 647-667.
- Galperin, B. L. (2002). Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination in Canada and Mexico.
- Galperin, B. L., & Burke, R. J. (2006). Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: An exploratory study. *International Journal of Resource Management*, 17(2), 331-347. doi:10.1080/09585190500404853
- 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.  
doi:10.1111/j.1559-1816.2012.00971
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375. doi:10.1080/19416520903047327
- Gündüz, E. (2017). Credence to leader affecting desired level of commitment: the moderating effect of employee's cynicism about organizational change. *Journal of Business Economics and Finance*, 6(3), 216-223. DOI: 10.17261/Pressacademia.2017.681
- Gündüz, E. & Keskin, N. (2020). "Cultural Creatives' Attitude Moderating Cynicism about Organizational Change" in *Research in Education and Social Sciences*, Ed. Hasan Ulukan, Duvar Yayınları ISBN: 978-625-7767-78-1, Konak/İzmir, Eylül 2020, ss. 103-130.
- Henle, C. A., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2005). The role of ethical ideology in workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 56, 219-230. doi:10.1007/s10551-004-2779-8
- Herscovis, M. S., & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 24-44. doi:10.1002/job.621
- Hussain, I., Sia, S. K., & Mishra, P. K. (2014). Workplace deviance and the menace of some antecedents: A review of extant literature. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 5(7), 13-20.
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model. *Journal of Applied psychology*, 91(1), 126.
- İşkur 2017, Afyonkarahisar İşgücü Piyasası Araştırma Raporu. Çevrim içi: <https://media.iskur.gov.tr/15074/afyonkarahisar.pdf>.

- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational Psychology*, 73, 287-302. doi:10.1348/096317900167038
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Knowledge Management and Organisational Design*, 10, 93-131.
- Kura, K. M., Shamsudin, F. M., & Chauhan, A. (2016). Organisational trust as a mediator between perceived organisational support and constructive deviance. *International Journal of Business and Society*, 17(1), 1-18.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, 83(6), 853.
- Linhardt, H. & Zucchini, W. (1986), *Model Selection*, Wiley Eastern Limited, New York.
- Marsh, H. W., Ellis, L. A., & Craven, R. G. (2002). How do preschool children feel about themselves? Unraveling measurement and multidimensional self-concept structure. *Developmental psychology*, 38(3), 376.
- Mertens, W., Recker, J., Kummer, T. F., Kohlborn, T., & Viaene, S. (2016). Constructive deviance as a driver for performance in retail. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 30, 193-203.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management*, 42(4), 403-419. doi:10.2307/257011
- Narayanan, K. (2018). Workplace destructive and constructive deviance behaviour in India and the USA: scale development, validation, theoretical model development and testing. Çevrimiçi: <https://era.ed.ac.uk/bitstream/handle/1842/31428/Narayanan2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Noori, H. (1990). *Managing the dynamics of new technology: Issues in manufacturing management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 543-565.

- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of applied psychology*, 78(4), 679.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. doi:10.1177/0149206308321554
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53-79. doi:10.5465/amr.2014.0462
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Potočnik, K., & Anderson, N. (2016). A constructively critical review of change and innovation-related concepts: Towards conceptual and operational clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 481-494. doi:10.1080/1359432X.2016.1176022
- Pulakos, E. D., Arad, S., Dorovan, M. A., & Plamondon, K. E. 2000. Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85: 612-624.
- Reio, T. G., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 237-264. doi:10.1002/hrdq.20020
- Reise, S. P., Waller, N. G., & Comrey, A. L. (2000). Factor analysis and scale revision. *Psychological assessment*, 12(3), 287.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. doi:10.2307/256701
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American behavioral scientist*, 47(6), 828-847.
- Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C. C. (2015). Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1239.
- Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), 44-96. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00514
- Vadera, A. K., Pratt, M. G. & Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221-1276. doi:10.1177/0149206313475816
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Yam, K. C., Klotz, A. C., He, W., & Reynolds, S. J. (2017). From good soldiers to psychologically entitled: Examining when and why citizenship leads to deviance. *Academy of Management Journal*, 60(1), 373-396. doi:10.5465/amj.2014.0234
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization science*, 7(2), 151-165.
- Yildiz, B., Alpkın, L., Ates, H., & Sezen, B. (2015). Determinants of constructive deviance: The mediator role of psychological ownership. *International Business Research*, 8(4), 107-121. doi:10.5539/ibr.v8n4p107

- Yıldız, B., & Alpkın, L. (2015). A theoretical model on the proposed predictors of destructive deviant workplace behaviors and the mediator role of alienation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 330-338.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994, August). Organizational cynicism: An initial study. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1994, No. 1, pp. 269-273). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management)
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622-632. Çevrim içi: <http://www.jstor.org/stable/30040751>
- West, M. A. (1987). A measure of role innovation at work. *British Journal of Social Psychology*, 26, 83–85.