

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İŞTE SERPİLME DAVRANIŞININ ÇALIŞANIN İŞYERİ ÇIKTILARINA ETKİSİNDE
ÇALIŞANIN ORGANİZASYONA DUYDUĞU GÜVENİN VE SES DAVRANIŞININ
“DÜZENLEYİCİ ARACI ETKİSİ”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özlem GÜRİSOY

ARALIK-2021

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İŞTE SERPİLME DAVRANIŞININ ÇALIŞANIN İŞYERİ ÇIKTILARINA ETKİSİNDE
ÇALIŞANIN ORGANİZASYONA DUYDUĞU GÜVENİN VE SES DAVRANIŞININ
“DÜZENLEYİCİ ARACI ETKİSİ”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özlem GÜRSOY

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ

ARALIK-2021

TRABZON

ONAY

Özlem GÜRSOY tarafından hazırlanan “İşte Serpilme Davranışının Çalışanın İşyeri Çıktılarına Etkisinde Çalışanın Organizasyona Duyduğu Güvenin ve Ses Davranışının “Düzenleyici Aracı Etkisi”” adlı bu Çalışma 21.01.2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı- Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Kader ŞAHİN	Başkan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ	Üye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Sebahattin YILDIZ	Üye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Özlem GÜRSOY

30.12.2021

ÖNSÖZ

İşte serpilme davranışı çalışanların iş yaşantıları ve gelişimlerine dair önemli katkılar sağladığı için örgütler tarafından dikkate alınmaktadır. Öte yandan çalışanın işyeri çıktılarına etkileyen faktörlerin belirlenmesi de örgütler için önem arz etmektedir. Bu sebeple mevcut Çalışma, işte serpilme davranışı ve çalışanın işyeri çıktıları arasındaki sınır koşullarını dikkate alarak işte serpilme davranışı çalışma alanına teorik katkılar sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışma'nın konusunu, işinde serpilme çalışanların örgüte duydukları güven ve ses davranışları etkileriyle çalışanın işyeri çıktılarına etkisi oluşturmaktadır.

Mevcut araştırmanın amacı, işte serpilme davranışının çalışanın işyeri çıktılarına çalışanın ses davranışı üzerinden etkisinin aynı çalışanın organizasyona duyduğu güven tarafından etkilendiğini incelemektir. Buradan hareketle, mevcut Çalışma, işte serpilme davranışı ile çalışanın işyeri çıktıları arasındaki ilişkiye çalışanın örgüte duymuş olduğu güven ve ses davranışı boyutlarını ekleyerek daha kapsamlı teorik katkılar sunmaktadır. Çalışma, sosyal değişim teorisi ve güven teorisine katkıda bulunarak işte serpilme davranışının ses davranışını zenginleştirerek ve sınırlandırarak çalışanın işyeri çıktılarına etki ettiğini ortaya koymaktadır.

Bu Çalışma'nın her aşamasında engin bilgi ve deneyimi ile araştırmanın tamamlanmasına katkıda bulunan değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ'a çok teşekkür ederim.

30.12.2021

Özlem GÜRSOY

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	VII
ABSTRACT	VIII
TABLOLAR LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3-22
1.1. İşte Serpilme Davranışı	3
1.1.1. İşte Serpilme Davranışının Boyutları	4
1.1.2. İşte Serpilme Davranışının Sonuçları	5
1.1.3. İşte Serpilme Davranışının Öncülleri	6
1.2. Ses Davranışı.....	7
1.2.1. Ses Davranışı Türleri.....	8
1.2.2. Ses Davranışının Öncülleri ve Sonuçları.....	8
1.3. Görev Performansı	11
1.3.1. Görev Performansının Öncülleri	12
1.3.2. Görev Performansının Sonuçları	14
1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)	15
1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	16
1.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri ve Sonuçları	17
1.5. Yaratıcılık.....	19
1.5.1. Yaratıcılık ve Öncülleri.....	20
1.5.2. Yaratıcılık ve Sonuçları.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

2. TEORİ VE HİPOTEZLER.....	23-46
2.1. İşte Serpilme Davranışı ve Ses Davranışı: Sosyal Değişim Teorisinin Etkisi	23
2.2. Moderatör (Düzenleyici) Değişken Olarak Örgüte Güven: İşte Serpilme Davranışı ve Ses Davranışı Arasındaki İlişki	24
2.3. Ses Davranışı ve İşyeri Çıktıları Arasındaki Teorik İlişki	25
2.4. Moderatör Değişken Olarak Örgüte Güven, Ses Davranışı ve İşyeri Çıktıları Arasındaki İlişki	31
2.5. Hipotezler	33
2.5.1. İşte Serpilme Davranışı ve Ses Davranışı Arasındaki İlişki.....	33
2.5.2. İşte Serpilme Davranışı ve Ses Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Düzenleyici Etkisi	35
2.5.3. Ses Davranışı ve İşyeri Çıktıları Arasındaki İlişki	38
2.5.4. Ses Davranışı ve İşyeri Çıktıları Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Düzenleyici Etkisi	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. METOD.....	47-50
3.1. Araştırmanın Örnekleme ve Yöntemi	47
3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI.....	51-79
4.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri.....	51
4.2. Hipotez Testlerinin Sonuçları.....	56

TARTIŞMA, KATKILAR VE GELECEK ARAŞTIRMALARA ÖNERİLER	80
KAYNAKÇA	87
EKLER.....	104
ÖZGEÇMİŞ.....	112

ÖZET

Bu çalışma, çalışanın organizasyona duyduğu güvenin, işte serpilme davranışının çalışanın ses davranışını zenginleştirerek etkilediği çalışanın işyeri çıktılarını düzenleyici etkisini incelemiştir. Araştırmanın kapsamını Trabzon, Antalya ve Ankara gibi ülkemizin üç büyükşehirinde faaliyet gösteren altı işletme oluşturmaktadır. Farklı zaman dilimlerinde uygulanan anketlerle toplamda 282 çalışan ve onların 50 yöneticisinden veri toplanmıştır. Araştırmada yöneticilerin birden fazla çalışanını değerlendirmesi nedeniyle bağımlı verileri kontrol edebilmek için çok seviyeli analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, işte serpilme davranışına bağlı olarak destekleyici ve yapıcı söylem davranışlarının gerçekleşeceğini fakat yıkıcı söylem davranışının gerçekleşmeyeceğini göstermektedir. Yapıcı söylem davranışı ve çalışanın organizasyona duymuş olduğu güven çalışanın görev performansı ve yaratıcılığını etkilemektedir. Son olarak, işte serpilme davranışının çalışan yaratıcılığını etkilemesinde yapıcı söylem davranışı ve organizasyona duyulan güvenin etkilemiş aracılık etkisinin olması bu çalışmanın sonucudur.

Anahtar Sözcükler: İşte Serpilme Davranışı, Ses Davranışı, Örgüte Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yaratıcılık.

ABSTRACT

This present study investigates the effect of employee flourishing at work on employees outcomes via employees' voice behavior that differs depending on levels of employee trust in organization. The scope of the research consists of six organizations that have operations in three major cities of our country such as Trabzon, Antalya, and Ankara. Data were collected from a total of 282 employees and their 50 managers through 3 different questionnaires applied in different time periods. Multi-level analysis method was used in the research to deal with the dependent data due to supervisors' rating of their multiple subordinates. The results of the research show that supportive and constructive voice behaviors will occur, but destructive voice behaviors will not occur depending on the flourishing at work. Constructive voice behavior and the employee's trust in organization effect the employee's in-role performance and creativity. Finally, it is this study's conclusion that constructive voice behavior and trust in organization have an interactive mediation effect in the effect of flourishing at work on employee creativity.

Keywords: Flourishing at Work, Voice Behavior, Trust in Organization, Organizational Citizenship Behavior, Creativity.

TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Doğrulayıcı Faktör Analizi: Hipotezleştirilmiş Model (11-Faktör Modeli) ve Alternatif Modellerin (10-Faktör Modelleri) Karşılaştırılması	53
2	Ölçme Modelindeki (Tablo 1'deki 11-Faktör Modeli) Faktör Yükleri, Ortalama Çıkarılmış Varyanslar (AVE) ve Komposit Güvenilirlikler (CR)	55
3	Korelasyonlar, Ortalamalar, Standart Sapmalar, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları	57
4	İşte Serpilme Davranışının Ses Davranışı (Destekleyici Söylem, Yapıcı Söylem, Savunmacı Söylem, Yıkıcı Söylem) Üzerindeki Direkt Etkisi (Hipotez 1a, 1b, 1c, 1d) ..	60
5	Düzenleyici Etki Hipotez Testleri Sonuçları (Adım 1: Hipotez 2a, 2b, 3a, 3b).....	61
6	Ses Davranışının Çalışanın İşyeri Çıktıları Üzerindeki Direkt Etkisi (Hipotez 4-Hipotez 7).....	64
7	Düzenleyici Etki Hipotez Testleri Sonuçları (Adım 2: Hipotez 8a, 8b, 8c).....	65
8	İşte Serpilme Davranışının Çalışanın İşyeri Çıktıları Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Güvenin İlgili İlişkilerde Düzenleyici Etkisi.....	70
9	Etkileşmiş Aracı Etki (Moderated Mediation Effect) Hipotezlerinin Test Sonuçları (Hipotez 9a, 9b, 9c).....	71
10	Araştırmanın Hipotezleri ve Desteklenip Desteklenmedikleri.....	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Araştırma Modeli	27
2	Yapıcı Söylem ve Örgütsel Güven Görev Performansını Tahmin Etmek İçin Etkileşiyor	66
3	Yapıcı Söylem ve Örgütsel Güven Yaratıcılığı Tahmin Etmek İçin Etkileşiyor	67
4	Revize Edilmiş Araştırma Modeli	78

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik Nr.	Grafik Adı	Sayfa Nr.
1	İS -> YS -> GP: Yüksek Örgüte Güven.....	72
2	İS -> YS -> GP: Orta Örgüte Güven.....	73
3	İS -> YS -> GP: Düşük Örgüte Güven.....	74
4	İS -> YS -> Y: Yüksek Örgüte Güven.....	75
5	İS -> YS -> Y: Orta Örgüte Güven.....	76
6	İS -> YS -> Y: Düşük Örgüte Güven.....	77

KISALTMALAR LİSTESİ

AVE	: Average Variance Extracted - Ortalama Çıkarılmış Varyans
CFI	: Comparative Fit Index - Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CR	: Composite Reliability - Komposit Güvenilirlik
Ç	: Çalışan
Df	: Degree of Freedom - Serbestlik Derecesi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness-of-Fit Index - Uyumun İyilik Derecesi İndeksi
GP	: Görev Performansı
ICC	: Intraclass Correlation Coefficients - Sınıfıçi Korelasyon Katsayıları
IFI	: Incremental Fit-Index - Artımsal Uyum İndeksi
İS	: İşte Serpilme
Lİ	: Levene İstatistiği
LL	: Low Level - Alt Sınır
ÖG	: Örgütsel Güven
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation - Hata Kareler Ortalamasının Karekökü
SE	: Standard Error
SH	: Standart Hata
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual - Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü
TLI	: Tucker-Lewis Index - Tucker-Lewis İndeksi
UL	: Up Level - Üst Sınır
Y	: Yaratıcılık
Y	: Yönetici
YS	: Yapıcı Söylem
Z	: Zaman

GİRİŞ

Günümüzde organizasyonların önem verdiği bir kavram olan işte serpilme davranışı, işyerinde mutlu, başarılı ve motive olmuş çalışanların işlerine ilişkin elde ettikleri olumlu deneyim ve algılar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Rautenbach, 2015). İşinde serpilen çalışanlar yaşantılarından memnun, öğrenmeye açık ve pozitif duygulara sahip bireyler olarak iş süreçlerinde yer alırlar (Rothmann, 2013). İşte serpilme davranışı, çalışanların kendilerini ve öz yeterliklerini geliştirmeleri açısından önemli bir kavram olarak örgütsel davranış alanında yer almaktadır (Diedericks ve Rothmann, 2014). Duygusal, psikolojik ve sosyal boyutlara sahip olan işte serpilme davranışı örgütsel ortamlarda, çalışan davranışını anlayabilmek için vazgeçilmez bir kavram olarak gündeme gelmektedir (Rautenbach, 2015; Rothmann, 2013). Bundan da öte, işte serpilme davranışının çalışanlar açısından olumlu işyeri çıktılarına yol açtığına dair pek çok araştırma yapılmıştır (Colbert vd., 2016; Diedericks ve Rothmann, 2014; Rautenbach, 2015; Rensburg vd., 2017; Rothmann, 2013).

İşte serpilme davranışının çalışanın işyeri çıktıları üzerindeki direkt etkisini inceleyen çeşitli araştırmalara ek olarak işte serpilme davranışının sınır koşullarına dair bir araştırma yapmak örgütsel bağlamı değerlendirebilmek açısından önemlidir. Bireylerin elde ettikleri kazançlar oranında tutum ve davranışlarının şekilleneceğini öne süren sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ve karşılıklılık kuralı (Gouldner, 1960) işte serpilme davranışının muhtemel sınır koşulları olabileceğini ifade etmektedir. Bu sebeple mevcut çalışma, işte serpilme davranışının çalışanın işyeri çıktılarını etkilemesinde organizasyona güven sınır koşulunu ele alarak bu yapılar arasındaki karmaşık ilişkiyi geliştirmek istemiştir. Çalışanların daha fazla risk almaları, bilgiyi ortaklaşa kullanmaları ve yüksek performans sergilemeleri gibi çeşitli özellikleri barındıran organizasyona duyulan güven, işte serpilme davranışının işyeri çıktıları üzerindeki etkisini düzenleyip etkilemektedir (Dirks ve Ferrin, 2001). Dolayısıyla çalıştığı kurumun adil olmadığını düşünen bir çalışanın göstereceği davranış organizasyona güven duyan çalışandan farklı olacaktır.

Ses davranışı ise örgüt içerisinde işlerin daha iyi yapılmasını ve bireylerin mevcut durumlara yönelik görüşlerini ve iyileştirmelerini esas alan ifadeler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Ses davranışı çalışanların örgüt içerisinde iletişimlerini kolaylaştıran kendi istekleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri sesli davranışları kapsamaktadır (LePine ve Van Dyne, 1998). Çalışanların kendilerini ifade etme noktasında önemli bir kavram olan ses davranışının dört türü bulunmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Bunlar; destekleyici, yapıcı, savunmacı ve yıkıcı söylem davranışı. Çalışanın ses davranışının sonuçları, yapılan araştırmalar (Clark, 2002; Hon vd.,

2013; Morrison, 2011) ile incelenmiştir. Fakat bu araştırmalar çalışanın ses davranışının yol açtığı işyeri çıktıları üzerinde çalışanın organizasyona duymuş olduğu güven değişkenini dikkate almamışlardır. Buna istinaden, çalışmanın birinci bölümünde işte serpilme davranışı, ses davranışı, çalışanın işyeri çıktıları olan; görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcılık yapıları aktarılarak kavramsal çerçeveye yer verilmiştir.

Buradan hareketle, mevcut çalışma, işte serpilme davranışının çalışanın işyeri çıktıları üzerindeki etkisini açıklamak istemiştir. İşte serpilme davranışı ve çalışanın işyeri çıktıları arasındaki teorik ilişki Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisi ve Hirschman'ın ses teorisi (1980) ışığında açıklanmıştır. Mevcut çalışmada, işte serpilme davranışı ve ses davranışı arasındaki ilişkiye düzenleyici değişken olarak etki eden organizasyona güvenin etkisini açıklamak için güven teorisinden yararlanılmıştır. Güven teorisine göre çalışanlar organizasyona yüksek güven duymaları halinde işbirlikçi davranışlar sergilemeye daha istekli olacaklardır. Mevcut araştırmada, çalışanın ses davranışı ve işyeri çıktıları arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ve karşılıklılık kuralından (Gouldner, 1960) faydalanılmaktadır. Bu teorilere göre, çalışanlar örgütlerinden destek görmeleri sonucu olumlu davranışlar sergileyeceklerdir. Öyle ki bu desteğin karşılıklı olması sonucu ses davranışının çalışanın görev performansını, örgütsel vatandaşlık davranışını ve yaratıcılığını pozitif olarak etkilemesi beklenmektedir.

Çalışanın işyeri tutum ve davranışlarının hangi motivasyonlardan etkilendiği teorisyenler ve uygulayıcılar için önemli bir konudur. Bu sebeple, çalışmada, çalışanın ses davranışı ve işyeri çıktıları arasındaki ilişkide çalışanın organizasyona duymuş olduğu güvenin düzenleyici etkisi ses teorisi ve sosyal değişim teorisi aracılığıyla açıklanmıştır. Öyle ki çalıştıkları kurumun açık ve dürüst olduğunu düşünen çalışanların organizasyona duydukları yüksek güven sonucu sesli davranışlarda bulunma sıklığı artacak bunun sonucu olarak olumlu işyeri çıktıları gerçekleşecektir. Böylelikle mevcut araştırma, çalışanın organizasyona duymuş olduğu güveni ele alarak alana önemli katkı sunmayı amaçlamıştır. Aynı zamanda çalışma, işte serpilme davranışının çalışanın işyeri çıktılarına direkt etki etmenin de ötesinde ses davranışını zenginleştirme suretiyle çalışanın işyeri çıktılarını etkileyeceğini öne sürerek alana teorik katkı sunmayı hedeflemiştir. Buradan hareketle, mevcut araştırmanın ikinci bölümünde, araştırma modelini açıklayan teorik altyapıya ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın örnekleme, yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçeklere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri ve hipotez testlerinin sonuçları aktarılmıştır. Mevcut çalışmada, son olarak, sonuçların değerlendirilmesi, teorik ve uygulamaya yönelik katkılar, araştırmanın sınırlılıkları ve gelecek araştırmacılara tavsiyelere; tartışma, katkılar ve gelecek araştırmalara tavsiyeler başlığı altında yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İşte Serpilme Davranışı

İşte serpilme davranışı, işyerinde mutlu, başarılı ve motive olmuş çalışanların işlerine ilişkin elde ettikleri olumlu deneyim ve algıların toplamı olarak tanımlanır (Rautenbach, 2015; Redelinghuys vd., 2019a; Redelinghuys vd., 2019b). İşte serpilme davranışı çalışanların iş hayatlarına dair deneyimlerinin olumlu olduğuna işaret etmektedir (Rautenbach, 2015; Rautenbach ve Rothmann, 2017a). İşte serpilme davranışı ile bireyler kendilerini motive hisseder ve işleriyle ilgili olumlu deneyimler elde ederler (Rautenbach, 2015). Böylelikle işyerinde iyi performans gösteren ve kendini iyi hisseden bireylerin geliştirdikleri pozitif duygular hem kişiye hem de işyerine çeşitli katkılar sağlar (Diedericks ve Rothmann, 2014; Tugade ve Fredrickson, 2004). Örneğin; işyerinde serpilmekte olan bireylerin öz yeterliği, işe bağlılıkları ve iş tatminleri daha yüksek olmakta ve iş arkadaşlarıyla daha yüksek etkileşimli ilişkiler geliştirmektedirler (Bowling vd., 2011; Diedericks ve Rothmann, 2014). Bundan dolayı, işte serpilme davranışının çalışanların işyeri çıktıları üzerindeki etkilerini incelemek güncel ve önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsanların çalışma hayatında bulunmaları; psikolojik ve sosyal olarak gelişimleri, kendilerini ifade edebilmeleri ve yaşantılarını sürdürebilmeleri için önem arz etmektedir (Blustein, 2008; Rautenbach, 2015). Çevrelerindeki değişimin farkında olan, çalışma hayatlarındaki refahlarına ve gelişimlerine odaklanan çalışanlar ise bu süreçte işte serpilme davranışı gösterirler (Rautenbach, 2015). Çalışanların elde ettikleri bu olumlu deneyimler işte serpilmelerini/gelişimlerini etkilemektedir. Nitekim işte serpilme davranışı çalışanların duygusal, psikolojik ve sosyal refahlarına odaklanarak örgüt içerisinde kendilerini nasıl hissettiklerini göstermektedir (Diedericks ve Rothmann, 2013; Redelinghuys ve Rothmann, 2020).

İşte serpilme davranışı, çalışanların işlerine ilişkin olarak elde ettikleri performans toplamı ile ilişkilendirilmekte ve buna dayanarak işyerinde mutlu olan ve iş tatmini yüksek olan çalışanların işte serpilme davranışı göstereceği beklenmektedir (Gabardo-Martins vd., 2017). İşte serpilme davranışı sabit bir hareketten ziyade sürekli değişen bir süreç olmakla birlikte kişiye özel davranışlardan meydana gelmektedir (Rautenbach, 2015). Bu süreçte kendisini geliştiren çalışanlar işyerinde iyi performans sergileyip kendilerini iyi hissettikleri için hem bireysel hem de örgütsel

açından olumlu çıktılara neden olacaktırlar (Diedericks ve Rothmann, 2014). Dolayısıyla işte serpilme davranışı hem kişisel gelişimi hem de sağlığın geliştirilmesini olumlu yönde desteklediği için önemlidir (Burke vd., 2015).

1.1.1. İşte Serpilme Davranışının Boyutları

İşte serpilme davranışı üç boyuttan oluşmaktadır: duygusal, psikolojik ve sosyal açıdan iyi olma (Rautenbach, 2015; Rothmann, 2013). İşte serpilme davranışının bu üç boyutu çalışanların kendilerini ne ölçüde iyi hissettiklerini ve bunu işlerine nasıl yansıtabildiklerini göstermektedir (Diedericks ve Rothmann, 2014). Çok boyutlu bir yapıya sahip olan işte serpilme davranışının üç boyutu çeşitli alt boyutlardan meydana gelmekte ve bu alt boyutlar bireylerin mevcut tutum ve algılarını açıklamaya yardımcı olmaktadır.

Duygusal iyi oluş; çalışanların işyerlerinde duygusal açıdan iyi olmaları, işleriyle ilgili olumlu durumlar yaşamaları ve yüksek düzeyde iş tatminine sahip olmaları olarak tanımlanır (Blustein, 2008; Rautenbach, 2015). Duygusal iyi oluşun; iş tatmini ve olumlu/olumsuz etki olmak üzere iki alt unsuru bulunmaktadır (Redelinguys vd., 2019a; Redelinguys vd., 2019b). İş tatmini, çalışanların işlerinden olan memnuniyet düzeyleri olarak tanımlanırken olumlu veya olumsuz etki de çalışanların işleriyle ilgili olarak hissetmiş oldukları pozitif veya negatif duygu durumlarını yansıtan ifadeler olarak tanımlanmaktadır (Rautenbach ve Rothmann, 2017a; Redelinguys vd., 2019a; Redelinguys vd., 2019b). Bireyin duygusal açıdan kendini iyi hissetmesi hem işiyle ilgili olumlu duygular geliştirmesine yardımcı olmakta hem de işte serpilme davranışını doğrudan etkilemektedir (Redelinguys vd., 2019b; Rothmann, 2013). Duygusal iyi oluş boyutunda temel olarak olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha fazla olması istenmektedir çünkü iş tatmini yüksek ve olumlu duygulara sahip olan çalışanlar işte serpilme göstermektedir (Howell, 2009; Keyes, 1998; Redelinguys vd., 2019b).

Psikolojik iyi oluş, çalışanların işte serpilmeleri ile işe karşı bir bağlılık duymaları ve kendilerini geliştirmeleridir (Rautenbach, 2015; Redelinguys vd., 2019b). İşte serpilme davranışı sergileyen ve psikolojik açıdan kendini iyi hisseden çalışanlar işlerini daha anlamlı bulur ve öğrenmeye hevesli olurlar (Rautenbach, 2015). Psikolojik açıdan iyi olan bireyler daha iyi bir beden sağlığına sahip olmakta, kendilerini mutlu hissetmekte ve yaşantıları iyi olmaktadır (Huppert, 2009). Otonomi, yeterlik, ilişkililik, anlam, amaç, öğrenme, bilişsel, duygusal ve psikolojik etkileşim gibi başlıklar psikolojik iyi oluşun alt unsurlarını oluşturmaktadır (Redelinguys vd., 2019a). Otonomi; çalışanın işiyle ilgili prosedürleri gerçekleştirmesinde gerekli bağımsızlığa sahip olmasını, yeterlik ise çalışanın işiyle ilgili çeşitli görev ve ilkeleri gerçekleştirme kapasitesini ifade etmektedir (Rautenbach ve Rothmann, 2017a; Redelinguys vd., 2019b). İlişkililik alt boyutu çalışanların işyerlerine bağlılıkları olarak ifade edilirken, anlam ise çalışanların işyeri ile algılamış

oldukları tecrübelerin önem derecesi olarak tanımlanır (Rautenbach ve Rothmann, 2017a; Redelinghuys vd., 2019b).

Psikolojik açıdan iyi olmanın bir diğer alt boyutu olan amaç, çalışanların işleriyle ilgili elde ettikleri çıktılarının ne kadar iyi olduğunu, öğrenme ise çalışanın işinde yetkinlik kazanması ve bunları kullanabilme yeteneğini ifade etmektedir (Redelinghuys vd., 2019b). Bilişsel etkileşim, çalışanların işlerine istekli olarak katılımlarını, duygusal etkileşim çalışanların işlerine olan bağlılık düzeylerini ve psikolojik etkileşim ise işlerinde aktif olarak performans sergilemeleri olarak tanımlanır (Rautenbach ve Rothmann, 2017a; Redelinghuys vd., 2019b). İşte serpilme davranışının önemli bir boyutu olan ve bireylerin değerlendirilmesi noktasında daha çok kişisel özelliklere vurgu yapan psikolojik iyi oluş, bireylerin kendilerini nasıl hissettikleri ve gördükleri ile ilgili çeşitli argümanlar sunmaktadır (Keyes, 2002). Sonuç olarak psikolojik iyi oluş bireylerin yaşantılarına dair görüşlerini ve duygularını yansıtan bir boyut olarak işte serpilme davranışının gelişimine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Rautenbach, 2015).

Sosyal iyi oluş ise çalışanların işyerlerindeki mevcut durumlarına yönelik olarak iş arkadaşları ile iyi ilişkiler geliştirmeleri ve işyerindeki durumları olarak tanımlanır (Redelinghuys vd., 2019a). Sosyal açıdan iyi olma boyutu, bireylerin toplumsal açıdan sahip oldukları konumlarını değerlendirmelerine yardımcı olmakta ve daha yüksek eğitim seviyesi sosyal iyi oluşu desteklemektedir (Keyes, 1998). Sosyal açıdan iyi oluş; sosyal kabul, sosyal gerçekleştirme, sosyal tutarlılık, sosyal katkı ve sosyal etkileşim alt boyutlarını içermektedir (Redelinghuys vd., 2019a; Redelinghuys vd., 2019b). Sosyal kabul; örgüt içerisinde farklı özelliklere sahip olan çalışanların kabulünü, sosyal gerçekleştirme; çalışanların kendilerini geliştirebilmelerine olan inanışlar bütününe temsil etmektedir (Keyes, 1998; Redelinghuys vd., 2019b). Çalışanların işlerini anlayıp anlamlı bulmaları ve çevrelerinin farkına varabilmeleri sosyal tutarlılık, işlerine karşı sorumluluk bilinciyle hareket edip işlerine değer vermeleri ve sosyal kimliklerinin değeri ise sosyal katkı kavramlarıyla ilişkilendirilir (Keyes, 1998; Redelinghuys vd., 2019b). Son olarak sosyal etkileşim alt boyutu ise çalışanların sosyal olarak örgütleriyle ve topluluklarla ilişki içerisinde olmalarını ve bu ilişkiyi değerlendirmelerini ifade etmektedir (Keyes, 1998; Rautenbach ve Rothmann, 2017a).

1.1.2. İşte Serpilme Davranışının Sonuçları

İşte serpilme davranışı çalışanların; yüksek iletişim becerileri geliştirmelerine, iş tatmini sağlamalarına ve başarılarını sürdürebilmelerine katkı sağlamaktadır (Rautenbach, 2015). İşte serpilme davranışıyla beraber çalışan işinde daha üretken, yaratıcı ve motive olmakta ve bunu yaşantısı boyunca sürdürme isteğini taşımaktadır (Diedericks ve Rothmann, 2014). Böylelikle bireyler hem kendi yaşantılarına hem de iş hayatlarındaki işleyişin nasıl olması gerektiğine odaklanmakta ve dengeli duygular geliştirmektedirler (Diedericks ve Rothmann, 2014). İşte

serpilme davranışı ile çalışanlar sorumluluklarının farkına varır ve daha geniş rol ve yetkiye sahip olurlar (Diedericks ve Rothmann, 2014). Yetkinliği artan bireyler ise karşılaştıkları zorluklarla daha iyi baş edebilme ve meslektaşlarıyla daha iyi ilişkiler geliştirmeye başlarlar (Rothmann, 2013). İşlerinde serpilme çalışanlar işlerinden daha tatmin olmakta ve örgütlerine karşı bağlılık duygusu ile hareket etmektedirler (Rothmann, 2013). Örgütsel bağlılığı yüksek, işinde tatmin olan çalışanlar işyerinde daha fazla katkı sunabilmeyi hedeflerler böylelikle daha fazla çalışma güdüsü ile hareket edip başarılı olmanın yollarını ararlar (Rothmann, 2013).

Örgüt içerisinde iş tatmini yüksek olan çalışanlar hayatlarından olumsuz duyguları azaltmaya ve daha esnek olmaya çalışırlar (Diedericks ve Rothmann, 2014). Aynı zamanda örgütsel bağlılığı artan çalışanlar örgütler için faydalı olmaktadır. Bu çalışanlar, örgüt içerisinde aktif olup örgütlerine güven duyar ve kendilerini çalışma ortamlarına ait hissederler (Diedericks ve Rothmann, 2014). İşte serpilme davranışı örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimini de desteklemekte böylece çalışanlar örgütleriyle daha fazla meşgul olmakta ve bağlılık duymaktadırlar (Diedericks ve Rothmann, 2014). Çalışanların işyerinde kendi fikirlerini ifade etmeleri, yetkinlik kazanmaları ve işte serpilmeleri sonucu işten ayrılma oranlarında da düşüş yaşanmaktadır (Rensburg vd., 2017; Rothmann, 2013). Fakat işine bağlılık duymayan ve duygusal olarak kendini iyi hissetmeyen bireyler daha fazla işten ayrılma eğilimi gösterirler (Diedericks ve Rothmann, 2014; Rautenbach, 2015). Sonuç olarak işte serpilme davranışı gösteren çalışanlar iş bağlamları dışındaki görevlerde de gönüllü olarak yer almaya istekli olup daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler (Diedericks ve Rothmann, 2014).

Önceki araştırmalar, işte serpilme davranışının çalışanın şu işyeri çıktıklarına yol açacağına işaret etmektedirler (Colbert vd., 2016; Diedericks ve Rothmann, 2014; Rautenbach, 2015; Rensburg vd., 2017; Rothmann, 2013). İşte serpilme davranışı çalışanın örgütsel bağlılığını artırmasına yardımcı olmaktadır (Diedericks ve Rothmann, 2014). Buna ek olarak işte serpilme davranışı çalışanın iş tatminini artırmasını sağlar (Rautenbach, 2015). İşte serpilme davranışı çalışanların işten ayrılma oranlarını düşürmekte ve çalışanların işe dair yetkinliklerini ile iş doyumlarını artırmalarını sağlamaktadır (Rensburg vd., 2017; Rothmann, 2013). İşte serpilme davranışı çalışanların işlerine yönelik olumlu duygular geliştirmesini sağlar (Colbert vd., 2016).

1.1.3. İşte Serpilme Davranışının Öncülleri

Çalışanların işte serpilme davranışlarını etkileyen öncüller; iş talepleri ve kaynaklardır (Rautenbach, 2015). İş talepleri, çalışanların kendilerinden beklenen görevleri ve bu görevler için katlandıkları zihinsel ve fizyolojik maliyetleri kapsamaktadır (Demerouti vd., 2001; Rautenbach, 2015; Rothmann ve Joubert, 2007). İş talepleri üç unsurdan meydana gelmektedir; iş yükü, iş güvensizliği ve olumsuz ev-iş etkileşimi (Rautenbach, 2015). İş kaynakları ise çalışma hayatındaki

baskının azaltılmasına yardımcı olan, bireylerin duygusal, fiziksel ve sosyal açıdan gelişimlerine odaklanan bir kavramdır (Rautenbach, 2015). Çalışanlar kendilerini geliştirebilmek ve yüksek performans sergileyebilmek için iş kaynaklarına ihtiyaç duyarlar (Rautenbach, 2015; Rothmann ve Joubert, 2007). Çalışanların işte sergilmelerini sağlayacak iş kaynakları; ücret, terfi/ilerleme ve otantik liderliktir (Rautenbach, 2015).

1.2. Ses Davranışı

Ses davranışı, örgüt içerisinde işlerin daha iyi yapılmasını ve bireylerin mevcut durumlara yönelik görüşlerini ve iyileştirmelerini esas alan ifadeler bütünüdür (Maynes ve Podsakoff, 2014). Ses davranışı örgütlerde ihtiyaç duyulan, grupların ve bireylerin karar almalarını ve süreçleri yönetmelerini kolaylaştıran, iletişimi destekleyen bir yapıya sahiptir (LePine ve Van Dyne, 1998; Maynes ve Podsakoff, 2014). Ses davranışı kavramı eleştiriden farklı olarak yapıcı çözümleri dile getirmekte ve var olan durumlara yönelik olası değişiklikleri de bünyesinde barındırmaktadır (Cheng vd., 2014; Song vd., 2017). Ses davranışı kişinin kendi isteği ile karar verdiği, içinde bulunulan ortamı etkileyen, açık bir şekilde belirtilen ve karşı tarafın kabul ettiği ifadeler bütününden oluşmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014; Morrison, 2011). Temel olarak ses davranışı çalışanların geçmiş veya gelecekteki bir durumu ele aldığı, örgütlere fayda sağlayan, kritik ve yapıcı değişimleri içeren dinamik bir yapıya sahiptir (Chou ve Barron, 2016; Detert ve Burris, 2007).

Ses davranışının amaçları arasında; örgütlere fayda sağlamak, çalışanların fikirlerini dile getirmelerine yardımcı olmak, değişime adapte olabilmek, örgütlerin etkinliğine uzun vadede katkıda bulunmak ve problemlerin çözümlenebilmesine yardımcı olmak yer almaktadır (Hung vd., 2012; Wu vd., 2019). Ses davranışı işlerin nasıl yapılması gerektiğine, daha etkin önerilerin dile getirilmesine ve uygulamaların daha da geliştirilebilmesine olanak tanımaktadır, bu sebeple ses davranışı kavramına özellikle örgütler tarafından sıklıkla ihtiyaç duyulmaktadır (LePine ve Van Dyne, 1998; Maynes ve Podsakoff, 2014; Morrison, 2011). Özellikle örgütlerin gelişimlerine uzun vadede katkı sağlaması ve değişimi desteklemesi, örgütlerin başarılı olmalarına ve kendilerini geliştirebilmelerine yardımcı olmaktadır (Crant vd., 2011; Nemeth ve Staw, 1989). Ses davranışı örgütlerin yanı sıra bireylere de birtakım faydalar sunmaktadır. Ses davranışı bireylerin yaratıcılıklarını geliştirmekte ve performanslarını artırmaktadır (Fuller vd., 2007; Song vd., 2017). Bireylerin sürekli iyileştirme faaliyetleri doğrultusunda örgüte uyum sağlamasına yardımcı olan ses davranışı kavramı bireylerin işlerine yönelik tutum ve algılarını da geliştirmesine olanak tanımaktadır (Fuller vd., 2007).

Ses davranışının pek çok faydası olduğu gibi sakıncaları da mevcuttur. Özellikle çalışanların ses davranışı sergilemesi sonucu örgütün imajı ve üst yönetimin varlığı bundan olumsuz etkilenebilir (Chou ve Barron, 2016; Hsiung, 2011). Ses davranışı kurumlar ve çalışanlar için

yüksek maliyetler ve riskler barındırdığı için olumsuz olarak algılanmaktadır (Hsiung, 2011; Liu vd., 2010). Kimi durumlarda ses davranışı kişilerarası sosyal ilişkileri zedeleyebilir, üst yönetimin olumsuz tutumuyla sonuçlanabilir ve bu nedenle çalışanların sessiz kalmasına sebebiyet verebilir (Hsiung, 2011; Liu vd., 2010). Cezalar ile karşı karşıya kalmak istemeyen, toplumsal imajını korumak isteyen ve grubun menfaatlerini düşünerek düşüncelerini dile getirmekten çekinen çalışanlar ses davranışı sergilemeyi tercih etmezler (Hsiung, 2011; Morrison ve Milliken, 2003). Kimi zaman ise ses davranışı sergileyen çalışanlar örgüt ile doğrudan ilişkili faaliyetlere zaman ayıramayabilir ve bu da örgütün işleyişini olumsuz etkileyebilir (Ng ve Feldman, 2012).

1.2.1. Ses Davranışı Türleri

Ses davranışının dört türü bulunmaktadır: destekleyici, yapıcı, savunmacı ve yıkıcı ses davranışı (Maynes ve Podsakoff, 2014). Destekleyici ses davranışı; çalışanların gönüllü bir şekilde örgütleri ile ilgili prosedür, ilke veya politikaları savunması ve haksız eleştiriler olması durumunda bile bunları desteklemesidir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Çalışan, destekleyici ses davranışında örgüt içerisinde etkili olan politikalara desteğini sözlü ifadeyle açık bir şekilde göstermektedir. Yapıcı ses davranışı, çalışanların örgüt içerisindeki problemlerin çözümlerine ilişkin istekli ve düzenli olarak önerilerde bulunması olarak tanımlanır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Yapıcı ses davranışında çalışan, örgütte işlerin daha etkin ve verimli yürütülebilmesi için gönüllü bir biçimde görüşlerini beyan ederek örgütün gelişimine katkıda bulunur. Savunmacı ses davranışı, çalışanların örgütteki değişimlerin faydalı olması halinde bile mevcut durumu koruması ve bu değişimlere katı biçimde karşı çıkmasıdır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Çalışanların bildirilen görüşlere karşı olumsuz tavırlar takınması, değişiklikler karşısında yüksek ses çıkartmaları, mevcut durumu korumaya çalışmaları ve değişime karşı bilinçli biçimde direnç göstermeleri savunmacı ses davranışında öne çıkan davranışlardır. Yıkıcı ses davranışı ise çalışanların örgütün politikalarını ve amaçlarını eleştirici tavırla ve katı bir şekilde eleştirmesi olarak tanımlanır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Çalışanlar yıkıcı ses davranış türünde gerçekdışı yorumlar yapmaktan kaçınmazlar ve örgüt içerisindeki işlerle ilgili şikâyetlerde bulunurlar.

1.2.2. Ses Davranışının Öncülleri ve Sonuçları

Çalışanların ses davranışında bulunmalarına etki eden çeşitli faktörler/öncüller mevcuttur. Bunlar; bağlamsal ve bireysel öncüllerdir (Morrison, 2011). Bağlamsal öncüller çalışanların içinde bulunmuş oldukları bağlamlardan hareketle ses davranışının gösterilme sıklığı hakkında çeşitli ipuçları sunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Morrison, 2011). Bağlamsal öncüller, çalışanların örgütlerine fayda sağlama güdüsü ile hareket ettikleri ve iş ortamlarına dair koşulları içeren başlıklardan oluşmaktadır. Bunlar; örgüt yapısı, örgüt kültürü, grup büyüklükleri, kolektif düzeydeki inançlar, yöneticilerle ilişkiler, yöneticinin açıklığı ve liderlik tarzlarıdır (Morrison, 2011). Organizasyon yapısının yatay olduğu, bürokrasinin azaltılmış olduğu örgütlerde ses

davranışı yaygın olarak gösterilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Morrison, 2011). Fakat bürokrasinin fazla olduğu, dikey organizasyon yapısına sahip olan örgütlerde çalışanların sessiz kalma ihtimali vardır (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanların içerisinde buldukları örgütlerden duydukları memnuniyet ses davranışını etkilemektedir; çalışanlar işlerinden memnuniyet duymaları halinde daha istekli şekilde fikirlerini dile getirmektedirler (Erez vd., 2002).

Örgütlerin kültürel yapıları da ses davranışını olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanlar örgüt kültürünün yapıcı olması durumunda ses davranışı sergilemeye istekli olurlar fakat eşitsizlik kültürünü benimsemiş örgütlerde fikirlerini dile getirmekten kaçınırlar (Morrison, 2011; Sholekar ve Shoghi, 2017). Grup büyüklükleri açısından değerlendirildiğinde ses davranışı küçük gruplarda daha fazla olmaktadır çünkü büyük gruplardaki çalışanlar gruba uyum sağlama güdüsü ile hareket edip daha az ses davranışı sergilerler (LePine ve Van Dyne, 1998; Morrison, 2011). Çalışanların örgütlerine ne derecede katkıda bulunabileceklerine dair olan inançları ses davranışını etkilemekte çalışanlar bu inançlara göre örgütlerine destek vermektedirler (Ashford vd., 1998). Ses davranışı göstermenin tehlikeli mi olduğu yoksa teşvik mi edildiği gibi kolektif düzeyde sahip olunan inançlar da ses davranışını olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir (Ashford vd., 1998; Morrison, 2011).

Yöneticinin ses davranışına karşı açık olması, çalışanlara karşı ulaşılabilir olması ve çalışanlarının fikirlerini önemsemesi ses davranışı sergilenmesine olumlu katkıda bulunmaktadır (Ashford vd., 1998; Detert ve Burris, 2007; Morrison, 2011; Tangirala ve Ramanujam, 2012). Bu süreçte yöneticinin açıklığı çalışanların duygularını olumlu olarak etkileyerek ses davranışının gelişimini artırmaktadır (Detert ve Burris, 2007; Morrison, 2011). Yöneticilerine yüksek oranda güven duyan çalışanlar ses davranışının güvenli olduğunu düşünerek fikirlerini daha fazla dile getirecektir (Erkutlu ve Chafra, 2015). Liderlik tarzları da ses davranışını etkilemektedir. Değişim yönlü olan, çalışanlarını destekleyen ve dönüştürücü olan yöneticiler, çalışanlarının ses davranışında bulunmalarına olumlu bir katkı sağlayacaklardır (Detert ve Burris, 2007). Önceki araştırmalarda yer alan bu açıklamalara dayanarak, ses davranışına yol açan faktörlerin (bu araştırmada işte serpilme davranışı) sınır koşulu olarak organizasyona/örgüte güven düşünülmektedir çünkü işte serpilme çalışan organizasyona güvenmiyor ise ses davranışını sınırlandırmak suretiyle, kendisine gelebilecek zararları en aza indirmek suretiyle, işte serpilme davranışını devam ettirmek isteyecektir.

Ses davranışının çalışanların içsel motivasyonlarından oluşan birtakım bireysel öncülleri de bulunmaktadır; iş tutumları, kişilik özellikleri, demografik özellikler, deneyim ve performans (Morrison, 2011; Tangirala ve Ramanujam, 2012). Çalışanların işlerine karşı olan tutumlarının olumlu olması ses davranışı sergilemelerinde istekli olmalarına sebebiyet vermekte ve ses davranışının da gelişimini artırmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2012; Venkataramani ve Tangirala, 2010). Fakat işlerine karşı olumsuz tutum besleyen çalışanlar ses davranışı göstermekte

isteksiz olurlar (Burris vd., 2008). Kişilik özellikleri değerlendirildiğinde, sorumluluk bilinci gelişmiş, dışadönük olan ve risk almayı seven çalışanlar ses davranışı sergilerler (Crant vd., 2011; LePine ve Van Dyne, 2001). İletişim konusunda yetkinlik kazanmış çalışanlar daha sık ses davranışı sergilerken kendine güvenmeyen çalışanlar ise ses davranışında bulunmazlar (LePine ve Van Dyne, 2001; Özyılmaz ve Taner, 2018). Çevrelerindeki değişikliklerin farkında olan ve bu değişimlere göre kendini revize edebilen proaktif kişilik yapısına sahip çalışanlar ses davranışı sergilenmesi hususunda istekli olurlarken daha reaktif kişiliğe sahip çalışanlar ise örgüte uyum sağlamak adına ses davranışını daha az sergileme eğilimi göstermektedirler (Crant vd., 2011).

Demografik bir özellik olan eğitim düzeyi de ses davranışını etkilemekte, eğitim seviyesinin yüksek olması ve örgüt içerisinde kariyer gelişimine öncelik verilmesi ses davranışının gelişimine olumlu katkı sağlamaktadır (Wang vd., 2014). Cinsiyetin ses davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha az destek görmeleri durumunda sessiz kalmayı tercih etmekte, erkek çalışanlar ise daha sık ses davranışı sergilemektedir (Wang vd., 2014). Örgüt içerisinde daha az deneyime sahip olan çalışanlar yüksek deneyime sahip olan çalışanlara oranla daha iyi bir konuma sahip olmadıkları ve örgüte uyum sağlamak güdüsü ile hareket ettikleri için ses davranışı sergileme konusunda isteksiz olacaktırlar (Wu vd., 2019). Çalışanların örgüt içerisinde göstermiş oldukları performanslar da ses davranışları ile ilişkilidir; daha yüksek performansa sahip olan çalışanlar örgütte yüksek güvene ve saygıya sahip oldukları için ses davranışı sergilemekte daha istekli olurlar (Detert ve Burris, 2007).

Ses davranışının örgütler/gruplar ve bireyler açısından birtakım sonuçları da mevcuttur. Örgütler açısından sonuçları şu başlıklardan oluşmaktadır; kararlara katılım, hataların düzeltilmesi, öğrenme ve iş arkadaşları üzerindeki etki (Morrison, 2011). Ses davranışı uzun vadede örgütlerin karar almalarını ve kararlara katılmalarını kolaylaştırmaktadır (Wilkinson ve Fay, 2011). Örgütlerin karar alma becerilerinin gelişimiyle beraber çalışanlar ses davranışından memnuniyet duymaktadırlar ve böylelikle örgütlerde yeni ve farklı bakışların dile getirilmesi kolaylaşmaktadır (Hunton vd., 1998; Morrison ve Milliken, 2000; Wilkinson ve Fay, 2011). Ses davranışı örgütlerdeki hataların düzeltilmesine olanak sağlayarak örgütlerin gelişmelerine fırsat tanımaktadır fakat ses davranışının desteklenmediği örgütlerde hataların tespit edilip düzeltilmesi mümkün olmamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Son, 2019). Örgütlerin ses davranışları ile yaptıkları iyileştirmeler öğrenme ve gelişimlerini büyük ölçüde desteklemekte ve yaratıcılıklarını da artırmaktadır (Chen ve Hou, 2016; Hassan, 2015). Örgütlerin öğrenmeleri ve gelişimleri arttıkça geri bildirimlerin artması ve örgütlerin daha esnek ve teşvik edici olmaları söz konusudur (Chen ve Hou, 2016). Örgütlerde ses davranışı iş arkadaşları üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkiye sahip olabilmekte ve iş arkadaşlarının desteğini alamayan bir çalışan ses davranışı göstermekten kaçınılabilmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013).

Ses davranışının bireysel sonuçları ise kontrol hissi, stres, ödüllendirme/cezalandırma ve performans başlıklarından oluşmaktadır (Morrison, 2011). Örgüt içerisinde ses davranışı sergileyen çalışanlar, işlerinin ve görevlerinin bilincinde olurlar ve böylelikle işyerinde herhangi bir değişiklik yapabilme yetkisine sahip olurlar (Clark, 2002). Dolayısıyla ses davranışı sergilenmesi hususunda istekli olan çalışanlar işlerinde daha esnek olabilme yetkinliği kazanır ve özgüvenleri de bu oranda artar (Clark, 2002). Örgüt içerisinde ses davranışı sergileyen çalışanlar kendi düşüncelerini dile getirdikçe stres düzeyleri azalış göstermekte ve kendilerine olan güvenleri de artmaktadır (Hon vd., 2013). Böylelikle çalışanlar hem işleriyle ilgili düzenlemelerde bulunabilir hem de streslerini azaltabilirler (Hon vd., 2013). Ses davranışının diğer bir bireysel sonucu çalışanların ödüllendirilmesi veya cezalandırılmasıdır. Çalışanların düşünceleri örgütlere pek çok fayda sağlamaktadır bu sebeple örgütlerinin gelişimini destekleyen yöneticilerin ses davranışını artırabilmek için çalışanlarını ödüllendirmesi gerekmektedir (Burriss, 2012). Bazı yöneticiler ise ses davranışı gösteren çalışanların örgütü olumsuz etkileyebileceği düşüncesi ile bu çalışanları cezalandırma yolunu tercih edebilirler (Burriss, 2012). Ses davranışı çalışanların bilişsel ve duygusal yönlerden gelişim göstermelerine, tecrübelerini ve fikirlerini diğer bireylerle paylaşmalarına ve sonuç olarak yüksek performans çıktılarına sebep olmaktadır (Ng ve Feldman, 2012; Song vd., 2017).

1.3. Görev Performansı

Görev performansı, çalışanların belirli birtakım kurallar dâhilinde örgütün işleyişine uymaları ve kendilerinden tamamlamaları istenen görevleri uygun zamanda yerine getirebilmelerinin bir ölçütü olarak tanımlanır (Williams ve Anderson, 1991). İş performansının önemli bir boyutu olan görev performansı örgüt tarafından daha önceden ifade edilmiş olan davranış ve rolleri içermektedir (Befort ve Hattrup, 2003; Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Görev performansı bireylerin örgütlerinin hedeflerini gerçekleştirmesi amacıyla verimli olarak çalışmalarını gerektirmektedir (Schreurs vd., 2012). Örgütlerin tanımlamış oldukları görev performansları, çalışanlardan beklenen resmi görev ve sorumlulukların ne sıklıkla yapıldığına dair değerlendirmelerden oluşmaktadır (Chughtai, 2008; Turnley vd., 2003). Görev performansı iş tanımında yer alan, çalışanların işleriyle ilgili gerçekleştirmeleri gereken tüm eylemleri ve görev tanımlarını da içerisinde barındırmaktadır (Jawahar ve Carr, 2007; Williams ve Anderson, 1991). Böylelikle çalışanlar görev performansı kapsamında istenilen hedeflere ulaşarak örgütlerinin gelişimlerini artırıcı faaliyetlerle doğrudan meşgul olurlar (Hoxha, 2020). Çalışanın kendi görevlerini yerine getirmesi, performansını etkileyecek görevleri gerçekleştirmesi, işinin temel parçası olan görevlerle ilgilenmesi ve sorumluluklarının bilincinde olması görev performansının içeriğini oluşturmaktadır (Qureshi vd., 2015).

Temel olarak görev performansı çalışanların işlerine ilişkin teknik becerilerini ve rollerini kapsamaktadır (Arvey ve Murphy, 1998; Miller vd., 1999; Van Scotter vd., 2000). Çalışanların

yetkinliklerine ve bilgi seviyelerine göre değişim gösteren görev performansı farklı tür işler için farklılaşan görevlerden oluşmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009; Rotundo ve Sackett, 2002; Wang vd., 2008). Her örgütün resmi iş/görev tanımları birbirlerinden farklı olduğu için görev performanslarını karşılaştırmak yapısı gereği zor ve zahmetlidir (Rotundo ve Sackett, 2002). Çalışanların bireysel başarılarına odaklanan ve örgütlerin başarılı olmaları için gerekli görülen görev performansı çalışanların ödüllendirilmelerine de imkân tanımaktadır (Cohen ve Keren, 2008; Felfe vd., 2014). Bir işin temel bileşeni olarak ifade edilen görev performansı örgütlerin varlıklarını uzun vadede sürdürebilmeleri ve faaliyetlerinde yaratıcı olabilmeleri için çalışanların gerçekleştirmeleri gereken rolleri içeren faydalı bir kavramdır (Raja ve Johns, 2010; Wang vd., 2008).

Görev performansı örgütlerde iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki; örgütlerin mal ve hizmetlerini oluştururken direkt olarak hammaddeleri üretim sürecinin içerisine alması, diğeri ise hammaddeler aracılığıyla oluşturulan ürünlerin/hizmetlerin ilgili taraflara ulaştırılmasını sağlamak ve temel işe katkıda bulunacak işlerin yapılmasıdır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Van Scotter vd., 2000). Örgütlerde iki farklı şekilde gerçekleştirilebilen görev performansı; örgütlerin temel faaliyetlerine direkt olarak veya dolaylı olarak yarar sağlamakta ve bireylerin bilgi, yetenek ve becerilerini kullanmasını gerektirmektedir (Wang vd., 2008). Görev performansının teknik-idari ve liderlik görev performansı olmak üzere iki türü bulunmaktadır (Conway, 1999). Teknik-idari görev performansı; liderlik ölçütlerini içermeyen daha çok operasyonel, teknik ve planlama gibi bir dizi faaliyeti içerisinde barındıran bir yapıya sahiptir (Conway, 1999). Liderlik görev performansı ise yöneticilerin çalışanlarına rehberlik etmesi, fikirlerini dinlemesi, yenilikleri desteklemesi ve performans değerlendirmesi gibi başlıkları içermektedir (Conway, 1999).

1.3.1. Görev Performansının Öncülleri

Çalışan performansı, görev performansını olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir çünkü daha proaktif ve iletişim becerileri gelişmiş çalışanlar görev performanslarını yerine getirmekte daha başarılı olmaktadır (Biswas ve Varma, 2011). Çalışanların işlerinden memnuniyet duymaları da beklentilerinin karşılanmasına, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini iyi hissetmelerine ve dolayısıyla görev performanslarını etkili şekilde yerine getirmelerine sebep olmaktadır (Biswas ve Varma, 2011; Kahn, 1990; MacKenzie vd., 1998). Çalışanların sahip oldukları rol belirsizlikleri ve çatışmalar görev performanslarını olumsuz olarak etkilemektedir (MacKenzie vd., 1998). Çalışanların örgütlerine güven duymaları, öğrenme isteklilikleri ve etkili bir çalışma grubu içerisinde olmaları da görev performanslarını olumlu olarak etkilemektedir (Edmondson, 1999). Özellikle üstleri tarafından desteklenen ve örgüt içerisinde kendilerine geri bildirim yapılan çalışanlar bireysel ve iş rolleri açısından kendisini geliştirme güdüsüyle hareket edip görev performanslarını iyileştirme hususunda daha istekli olacaktırlar (Edmondson, 1999). İşe adanmışlık da görev performansını olumlu olarak etkilemektedir çünkü bu çalışanlar işlerini

benimseler ve işleriyle ilgili çözüm odaklı hareket edip görev performanslarını geliştirici hamleler de bulunurlar (Tsai vd., 2007). İşe adanmışlık davranışı gösteren çalışanlar işyerinde kurallara uyum sağlayıp işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk üstlenip özverili davranışlar sergilerler ve bu da görev performansı gösterme motivasyonlarını artırmaktadır (Tsai vd., 2007; Van Scotter ve Motowidlo, 1996).

Çalışanların işlerine yönelik sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerin yanı sıra çalışma arkadaşlarıyla kurmuş oldukları iletişimin boyutu yüksek etkileşimi/iletişimi yaygınlaştırmakta böylelikle görev performansının gerçekleşme sıklığını artırmaktadır (Conway, 1999). Bireylerin kişilik özellikleri de görev performanslarına etki etmektedir (Qureshi vd., 2015). Yardımsever, özgüveni yüksek, işbirlikçi ve aktif olan çalışanlar görev performansını örgüt düzeyinde geliştirmekte ve etkinliğini artırmaktadır fakat narsist kişilik özelliğine sahip olan çalışanlar görev performansını olumsuz olarak etkilemektedir (Conway, 1999; Qureshi vd., 2015; Van Scotter ve Motowidlo, 1996). Çalışanların işlerini ne kadar sürede öğrenebildiklerini gösteren bilişsel yetenekleri ve eğitim düzeyleri de görev performanslarını etkilemektedir (Hunter, 1986). Bilişsel kapasiteleri yüksek olan çalışanlar karmaşık durumları çözümleyebilme ve görev performanslarını yerine getirebilme davranışı ile hareket ederler ve örgütlerine fayda sağlarlar (Hunter, 1986).

Çalışanlar örgütleriyle ve örgütlerinin ilkeleriyle ilgili olumlu adalet yargılarına sahiplerse yüksek düzeyde görev performansı göstereceklerdir (Cohen ve Keren, 2008). Örgütüne karşı pozitif duygular besleyen ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılık geliştiren çalışanlar da motive olmakta ve yüksek düzeyde görev performansı sergilemektedirler (Cohen ve Keren, 2008). Çalışma gruplarının büyüklükleri de görev performansı doğrudan ilişkilidir çünkü büyük gruplarda liderler çalışanlarıyla birebir ilişki kurabilmekte zorlanmakta ve bu da çalışanların düşük düzeyde görev performansı göstermeleri ile sonuçlanabilmektedir (Cohen vd., 2012). Çalışma gruplarının küçük olması üstlerin çalışanların performanslarıyla daha fazla meşgul olmalarına, daha iyi ilişkiler geliştirmelerine ve çalışanların daha fazla görev performansı göstermesine neden olacaktır (Cohen vd., 2012).

Görev performansının bir diğer öncülü işe katılmadır (Brown, 1996; Chughtai, 2008). İşe katılım sağlamak çalışan psikolojisini olumlu yönde etkileyerek motivasyonu artırdığı gibi örgütlerinde uzun vadede rekabet avantajı sağlamalarına ve hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadır (Brown, 1996; Chughtai, 2008). Çalışanların işlerine katılım sağlayarak devam etmeleri de görev davranışlarını da olumlu olarak etkilemektedir (Chughtai, 2008). İşlerine devam eden çalışanlar motive olarak daha istekli çalışmakta ve böylelikle görev performanslarını daha başarılı bir şekilde yerine getirmektedirler (Chughtai, 2008). Örgüte duyulan güven ve örgütlerin düzenli olarak uygulayacakları kontrol faaliyetleri de görev performansını etkilemektedir (Verburg vd., 2018). Yapılan işlerin sürekli olarak kontrol edilmesi çalışanların görevlerini ne ölçüde gerçekleştirdiklerini gösterir ve belirli aralıklarla gerçekleştirilen kontrollerle çalışanların görev

performansını daha etkili gerçekleştirmeleri sağlanabilmektedir (Verburg vd., 2018). Örgütlerine güven duyan çalışanlar sürekli geri bildirimlerle bilgilendirildikleri takdirde görev performansları ve örgütlerine yardım etme istekleri artacaktır (Verburg vd., 2018). Ses davranışı, görev performansını çalışanın iletişim hünerleri yüksek olduğunda pozitif bir şekilde, çalışanın iletişim hünerleri düşük olduğunda ise negatif bir şekilde etkilemektedir (Özyılmaz ve Taner, 2018). Böylece, önceki araştırmaların ses davranışı-görev performansı ilişkisi üzerinde durduğu ve konuyu daha anlaşılır hale getirdiği görülmektedir.

1.3.2. Görev Performansının Sonuçları

Yüksek görev performansına sahip olan çalışanlar kariyer planlamalarını daha iyi yönetir ve daha hızlı terfi alırlar (Fischmann, 2018; Wang vd., 2008). Görev performansı iyi olan çalışanlar işlerinden memnuniyet duymakta, işlerinde daha fazla kontrol sahibi olmakta ve de ödüllendirilmektedirler (Fischmann, 2018; Van Scotter vd., 2000). Düşük görev performansı sergileyen çalışanlar ise kariyer yönetiminde başarısız olur ve çevrelerindeki fırsatları kaçırabilirler (Fischmann, 2018). Düşük görev performansı çalışanların örgütlerine karşı güvensizlik duymaları sonucu iş güvensizliği gibi istenmeyen davranışlara sebebiyet vermektedir (Fischmann, 2018). Görev performansı çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini de artırır (Cohen ve Liu, 2011; MacKenzie vd., 1998). Yüksek düzeyde görev performansı ve örgütsel bağlılık gösteren çalışanların işten ayrılma oranlarında düşüş olmaktadır (MacKenzie vd., 1998; Wang vd., 2008). Görev performansı, değişimi desteklemekte ve çalışanların gelişimlerine de olanak tanımaktadır (Cohen ve Liu, 2011). Kendilerini geliştiren çalışanlar işlerinde daha başarılı olmakta ve işe dair yetkinliklerini de geliştirmektedirler (Cohen ve Liu, 2011).

Örgütlerine güvenen ve kendilerini iyi hisseden çalışanlar da görev performanslarını daha etkin şekilde yerine getirirler ve örgütün hedeflerine karşı desteklerini de açıkça ifade ederler (Ng, 2017). Görev performansı çalışanların olumlu iş deneyimleri elde etmelerine ve işe dair algılarının olumlu olarak gelişmesine sebebiyet vermektedir (Ng, 2017). Görev performansı çalışanların iş arkadaşlarına yardım etmelerine ve böylelikle işlerini daha etkin bir biçimde gerçekleştirmelerine neden olmaktadır (Tsai vd., 2007). Böylelikle yüksek görev performansı sergileyen çalışanlar hem iş arkadaşlarıyla hem de üstleriyle olumlu ilişkiler geliştirirler (Wang vd., 2008). Örgütleri tarafından duygusal olarak destek gören çalışanlar iş stresiyle başa çıkabilmeyi ve iş arkadaşlarına yardım etmeyi başarırlar ve gelişime açık olurlar (Tsai vd., 2007). Görev performansı çalışanların işe bağlılıklarını artırarak işleriyle ilgili görevlerine yoğunlaşmalarıyla işlerini daha iyi gerçekleştirmelerine yol açmakta ve böylelikle çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışında bulunarak örgütlerine daha fazla katkıda bulunurlar (Cohen vd., 2012; Özyılmaz, 2020). Görev performansı örgütlerin performans değerlendirmesi yapmasına ve çalışanların bireysel olarak performanslarını artırmalarına yol açmaktadır (Bergeron vd., 2013). Aynı zamanda çalışanların

işleriyle ilgili psikolojik olarak iyi olmaları işe bağlılıklarını ve görev performanslarını da artıracaktır (Han vd., 2020).

1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin ödül mekanizmalarından bağımsız işleyen, gönüllülük esasına dayanan, örgütlerin gelişimlerinde önemli yeri olan ve çalışanlar tarafından gösterilen üretken davranışlar olarak tanımlanır (Kelloway vd., 2002). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin resmi olarak belirlemiş oldukları bir ilkeler bütünü değildir ve çalışanların istekleri doğrultusunda gerçekleşmektedir bu sebeple de gösterilmemesi halinde yaptırımlarla karşılık bulmazlar (Bastian, 2008; Podsakoff vd., 2000; Smith vd., 1983). Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı; yazılı birtakım kurallar içermez, çalışanlar gerçekleştirdikleri performans karşılığında örgütlerinden ödül beklemezler (Bastian, 2008; Magdalena, 2014). Örgütsel vatandaşlık davranışında bulunan çalışanlar örgütsel yaşantının sağlıklı olarak sürdürülebilmesi için daha fazla çaba göstermekte ve örgütlerinin gelişimlerine katkı sağlamaktadırlar (Bastian, 2008; Bolino ve Turnley, 2005).

Resmi ilkelerin dışına çıkan ve motivasyon temellerine göre şekillenmeyen örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanlara önceden bilinmeyen durumlarla başa çıkabilme ve esneklik becerisini kazandırır (Smith vd., 1983). Örgütlerin çalışanlarından resmi olarak talep etmedikleri ve çalışanların örgütleriyle ilgili sahip oldukları olumlu ifadelerden meydana gelen örgütsel vatandaşlık davranışında bireyler, örgütün ve işlerin iyileştirilmesi yönünde bir çabaya sahiptirler (Niehoff ve Moorman, 1993; Ocampo vd., 2018). İş arkadaşlarını desteklemek ve yardım etmek, çalışmak için daha fazla özveride bulunmak, işyeri performansını artırmak ve örgütün işleyişine aktif olarak katkıda bulunmak bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Bolino vd., 2004; Niehoff ve Moorman, 1993; Organ, 1997; Özyılmaz, 2020). Öte yandan çalışanların çevrelerine duyarlı, hassas, performans kriterlerinin üstünü hedefleyen bireyler olmaları ve örgüt içerisinde yeni ve etkili iyileştirmelerde bulunmaları örgütsel vatandaşlık davranışının arzu edilen çıktılarını oluşturmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993).

Özellikle günümüzde artan rekabet baskısı ve çalışma gruplarının yaygınlaşmasıyla birlikte örgütler için hangi eylemlerin daha kritik olduğu konusu gündeme gelmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışının desteklenmesi ve yaygınlaştırılması söz konusu olmaktadır (Bastian, 2008). İşbirlikçi davranışlara yol açan örgütsel vatandaşlık davranışı inovasyona önem veren örgütler tarafından tercih edilmektedir (Bastian, 2008). Örgütlerin iş yapma bağlamının değişmesi ve insan gücünün değerli hale gelmesiyle beraber örgütsel başarıya odaklanmanın bir yolu olarak teşvik edilen örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerin değişim ile başa çıkabilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Bastian, 2008; Bolino vd., 2002). Değişimin yaratmış olduğu stres, örgütsel vatandaşlık davranışının benimsenmesi ve uygulanması ile azaltılabilir. Örgütsel vatandaşlık

davranışı örgütlerin ve çalışanların performanslarını olumlu yönde geliştirmekte ve daha yaratıcı olmalarına katkıda bulunmaktadır (Bolino vd., 2002). Çalışanlar arasındaki iletişimin kolaylaşmasına ve çalışanların daha nitelikli olmalarına da olumlu bir etkisi olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütler daha dinamik ve içten bir çalışma ortamı yaratabilirler (Bolino vd., 2002; Podsakoff vd., 1997). Daha esnek ve içten bir çalışma ortamı kişilerarası anlaşmazlıkları en aza indirmeye ve böylelikle toplam performansı daha da artırmaya zemin hazırlamakta bu da örgütlerin veya bireylerin süreçteki karmaşıklıklarla daha iyi mücadele edebilmesine sebebiyet vermektedir (Podsakoff vd., 1997; Smith vd., 1983).

Bu yararlarının yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışı ortak bir sosyal payda da buluşabilmeyi ve bireylerin duygusal gelişimleri açısından kendilerini geliştirebilmelerine de olanak tanımaktadır (Koopman vd., 2016). Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların işe bağlılıklarını ve iş tatminlerini de olumlu olarak etkiler böylelikle çalışanlar işlerinden daha fazla memnuniyet duymakta ve işlerine karşı olumlu izlenimler geliştirirler (Koopman vd., 2016). Yüksek iş tatmini sağlayan çalışanlar, yeteneklerinin farkında olurlar, işleriyle ilgili daha fazla uzmanlaşma becerisiyle beraber örgütlerine karşı sorumluluk bilinciyle hareket ederler (Ibukunoluwa vd., 2015; Koopman vd., 2016). Ortak bir kültür bağlamından hareketle faydalı bir dizi davranıştan meydana gelen örgütsel vatandaşlık davranışları; çalışanların kendi fikir düşüncelerini ifade etmelerinde onlara yardımcı olur ve böylelikle öğrenme odaklı, daha adil bir çalışma ortamına uygun bir zemin hazırlamış olur (Ibukunoluwa vd., 2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışının yararları olduğu gibi çeşitli sakıncaları da mevcuttur. Çalışanlar sürekli olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarında buldukları zaman stres ve baskı unsurlarına maruz kalabilir ve iş arkadaşlarına yardım etmelerinden dolayı kendi işlerine gereken özeni gösteremeyebilirler (Bolino ve Turnley, 2005; Koopman vd., 2016). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların görevlerle fazla meşgul olmaları sonucu duygusal olarak olumsuz etkilenmelerine ve kariyer ilerlemelerinde bir durgunluğa uğramalarına sebep olabilir (Bergeron vd., 2014; Koopman vd., 2016). Yapısı gereği uygulanması zor ve zahmetli olan örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanlar için ek maliyetlere sebebiyet verip olası iş çatışmalarının doğmasına neden olabilir (Bergeron vd., 2014). Örgütsel vatandaşlık davranışına fazla vakit ayıran çalışanların işleriyle ilgili sorumlulukları göz ardı etmeleri sonucu enerjilerini tek bir yere harcamaları verimliliklerini düşürmektedir (Bolino vd., 2004; Ng ve Feldman, 2012).

1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar; özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, sadakat ve sivil erdemdir (Bastian, 2008; Hoffman vd., 2007; Podsakoff vd., 1990). Özgecilik, bireylerin iş ile ilgili olarak istekli bir şekilde iş arkadaşlarına yardımcı olması ve bu

konuda fedakârlık sergilemeleri olarak tanımlanır (Magdalena, 2014). Bu boyutta çalışan işyerinde bir sorun olması durumunda öncelikli olarak iş arkadaşlarına yardım etmeyi arzu etmekte böylelikle bireylerarası ilişkilerini de geliştirmektedir (Podsakoff vd., 2000). Vicdanlılık boyutu bir çalışanın göstermiş olduğu performansın üzerine çıkması ve işi için daha fazla özverili davranışta bulunmasıdır (Magdalena, 2014). Bu boyutta çalışanlar çalışkan ve başarı odaklı olup işleri için uyumlu davranışlar sergilemeye ve daha çok çalışmaya isteklidirler (Ilies vd., 2009). Çalışanların işlerini aksatmaması ve örgütün ilkelerine uyum sağlaması da vicdanlılık boyutunun kapsamına girmektedir (Walz ve Niehoff, 2000). Centilmenlik boyutu çalışanların örgütlerinin çıkarlarını düşünerek işleriyle ilgili yaşamış oldukları sorunlar ve olumsuz durumlar karşısında şikâyet etmemeleri olarak ifade edilir (Magdalena, 2014; Tambe ve Shanker, 2014).

Centilmenlik boyutu çalışanların işyerindeki istenmeyen durumlar karşısında durumu kabullenmelerini ve grubun iyiliğini düşünerek kendi çıkarlarını göz ardı edebilmelerini vurgulamaktadır (Podsakoff vd., 2000). Centilmenlik boyutunda çalışanların küçük tartışmalara girmemeleri ve kendi isteklerinden önce örgütün bütününden hareketle davranış göstermeleri esastır (Walz ve Niehoff, 2000). Sadakat, bir sorunun ortaya çıkmasından hemen önce onu önlemek için diğer bireylerle fikir alışverişi yaparak harekete geçebilmek olarak tanımlanır (LePine vd., 2002; Magdalena, 2014). Özverili davranışlar sergileyip örgütüne bağlılık duymayı içeren davranış kalıplarından oluşan bu boyutta çalışanlar örgütlerinin imajlarını olumlu olarak etkileyecek faaliyetlerle meşgul olurlar (Podsakoff vd., 2000). Örgüt içerisindeki sorunların önlenmesine yönelik davranışlardan oluşan sadakat boyutu örgüte has bir iletişim mekanizması geliştirilebilmesine de olanak tanımaktadır (Walz ve Niehoff, 2000). Sivil erdem ise bireylerin örgütleriyle ilgili olan olayları önemsemeleri ve bunlara aktif bir şekilde katılmaları şeklinde ifade edilmektedir (LePine vd., 2002; Magdalena, 2014). Sivil erdem kavramı ile ifade edilen çalışanların örgütleri aracılığıyla elde ettikleri sorumluluğa uygun düşen davranışlarda bulunmaları ve örgütün bütününe düşünerek hareket etmeleridir (Podsakoff vd., 2000). Bu boyutta örgütün bir parçası olarak tüm çalışanlar aynı özveriyi gösterebilmeli ve örgütün çıkarları için fikirlerini ifade edebilmelidir (Podsakoff vd., 2000).

1.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri ve Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinden birisi çalışanların iş tatmini ve işe bağlılıklarıdır (Jahangir vd., 2004). Örgütüne bağlı, yüksek düzeyde iş tatminine sahip çalışanların iş doyumunu ve işe devamları yüksek olur ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler (Chahal ve Mehta, 2011; Jahangir vd., 2004). İşinden memnuniyet duyan çalışanlar hem örgütlerinin çıkarlarını düşünürler hem de örgüt içerisinde sıklıkla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler (Chahal ve Mehta, 2011). Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde çalışanların sahip oldukları yaş aralıkları da önemli bir kriter olarak değerlendirilir. Özellikle daha genç yaşta olan çalışanlar örgüt bünyesinde ki değişimlere daha açık olurlarken yaşça daha kıdemli çalışanlar ise

daha katı bir davranış sergilemektedirler (Chahal ve Mehta, 2011). Çalışanları ile iyi ilişkiler geliştiren, onları motive eden ve örgüt içerisinde bağlılığı geliştirebilen liderler çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine neden olur (Jahangir vd., 2004).

Örgüt içerisinde liderlerin takım ruhunu geliştirmesi ve çalışanlarını ödüllendirmesi ile adalet bilincinin yaygınlaşması sonucu çalışanlar olumlu davranışlarda bulunurlar (Chahal ve Mehta, 2011; Podsakoff vd., 2000). Çalışanlar örgütlerinin ve yöneticilerinin adil davrandıklarına inandıkları zaman örgütsel vatandaşlık davranışı göstermekte daha istekli olacaktırlar (Moorman, 1991). Çalışanların işlerine ilişkin sahip oldukları rol algıları da örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir (Jahangir vd., 2004). Çalışanların işe ilişkin rollerinin belirgin olması ve bu rollerin olumlu olarak algılanması örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu olarak etkileyecektir (Rasheed vd., 2013). Çalışanların işleriyle ilgili bir rol belirsizliği yaşamaları strese neden olmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışı bu belirsizlikten olumsuz olarak etkilenmektedir (Rasheed vd., 2013).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütler ve bireyler açısından pek çok sonucu bulunmaktadır (Bastian, 2008; Podsakoff vd., 1997). Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütlerin uzun vadede performanslarının sürdürülebilir olmasına ve toplumsal imajlarının gelişimine katkı sağlamaktadır (Bastian, 2008). Bu davranışlar ile örgütler sorumluluk bilinci gelişmiş, yetkinlik kazanmış ve öz yeterlik sahibi çalışanları istihdam edebilecek ve uzun vadede de örgütte kalmalarını teşvik edebileceklerdir (Bastian, 2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin sosyal olarak iyileşmelerine, daha etkin yönetilebilmelerine, esnek olabilmelerine ve yüksek sinerjiye sahip olmalarına yardımcı olmaktadır (Bastian, 2008; Podsakoff vd., 2009; Smith vd., 1983). Örgüt içerisinde yardımlaşmayı artırarak ekip ruhunu, bağlılığı ve çalışan moralini yükselten örgütsel vatandaşlık davranışları örgütleri daha çekici kılmaktadır (Bastian, 2008; Podsakoff vd., 1997; Podsakoff vd., 2009). Örgüt içerisinde çalışanların fikirlerini daha fazla dile getirmeleri sonucu örgütteki girdilerin/kaynakların yönetilmesinde kolaylık ve tasarruf sağlanmakta bu da çevresel farkındalığın ve bilginin paylaşımının öneminin artmasına neden olmaktadır (Bastian, 2008; Podsakoff vd., 1997). Örgüt içerisindeki kaynakların doğru ve etkin kullanımıyla birlikte örgütler daha üretken hedefler belirlemede ve daha koordineli hareket etmektedirler (Bastian, 2008; Podsakoff vd., 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile özgüvenli çalışanları denetlemeye gerek kalmamakta böylelikle örgütlerin denetim maliyetleri büyük ölçüde azalmaktadır (Bastian, 2008). Örgüt tarafından denetlenmeyen çalışanlar daha fazla ve etkin olarak çalışacaklardır (Bastian, 2008). Çalışma grupları arasında yüksek düzeyde etkileşim ve koordinasyon yaratan örgütsel vatandaşlık davranışları daha az deneyime sahip olan çalışanları olumlu olarak etkilemektedir (Podsakoff vd., 1997). Deneyimli çalışanların örgüt içerisinde daha az deneyimi olan çalışanlara yardımcı olmaları deneyimi az olan çalışanların daha fazla çalışmalarına ve öğrenmelerine yardımcı olacaktır (Podsakoff vd., 1997; Podsakoff vd., 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanlar arasında

etkileşimi/iletişimi kolaylaştırır, fazla iş yükü olması halinde yardımlaşmayı pekiştirir ve kişilerarası çatışmaları azaltır (Bastian, 2008). Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışları grup bağlılığını artırmakta, yöneticilerin iş yükünü azaltmakta ve işten ayrılışların, devamsızlıkların azaltılmasına da yardımcı olmaktadır (Podsakoff vd., 1997; Podsakoff vd., 2009).

1.5. Yaratıcılık

Yaratıcılık, bireylerin örgütün verimliliği için yeni fikirler geliştirmesi ve bunları uygulayabilmesi olarak tanımlanır (Zhang ve Bartol, 2010). Örgütler değişime adapte olabilmek ve artan rekabet olgusuyla başa çıkabilmek için çalışanlarının yaratıcılıklarını keşfetmek ve artırmak isterler (Zhang ve Bartol, 2010; Zhou ve George, 2003). Belirsizliklerin fazla olduğu bir çevrede örgütler yaşantılarını devam ettirebilmek için çalışanlarının yeteneklerinin farkında olmalı ve yaratıcı çalışanlarını keşfederek onları örgütte tutmalıdırlar (Zhou ve George, 2003). Örgütlerin yaşantılarına devam edebilmeleri için hayati öneme sahip olan yaratıcılık kavramı örgütlerin performanslarını artırmalarına ve daha üretici olmalarına da yardımcı olmaktadır (Mumford vd., 2012). Yaratıcılık daha çok bireyler tarafından gerçekleştirilen yeni ve farklı fikirleri ele aldığı için inovasyon kavramından farklılaşmaktadır (Madjar vd., 2002; Zhang ve Bartol, 2010). Bireylerin bilişsel yeteneklerinin bir ürünü olan yaratıcılık inovasyon sürecine giden yolda önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Shalley, 1991).

Bireylerin geliştirdikleri yeni fikir ve düşünceleri içeren yaratıcılık kavramı mevcut durumlara karşı geliştirilen alternatif seçeneklerden meydana gelmektedir (Mumford vd., 2012; Zhou ve George, 2003). Bireyler yüksek düzeyde yaratıcılık ile ortaya çıkan problemlere karşı yeni, farklı ve etkin çözümler geliştirebilirler (Mumford vd., 2012). Yaratıcılık yapısı gereği zor olmakla beraber çalışanları daha etkili ve verimli çalışmaya teşvik etmektedir (DiLiello ve Houghton, 2008; Zhou ve George, 2003). Yaratıcılık çalışanların kişisel gelişimleri için önemli bir kavramdır ve bireylerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını ve bunun üstüne çıkmalarını hedeflemektedir (Zhou ve George, 2003). Bireylerin sahip oldukları bilişsel yetenekler ve motivasyon düzeyleri yaratıcılığın oluşumu için gerekli olan faktörlerdir (Shalley, 1991). Bireyin işiyle ilgili sahip olduğu bilgi, beceri, yeteneklerin yanı sıra içsel motivasyon düzeyide yaratıcı düşünmesine yardımcı olmaktadır (Amabile, 1979; Shalley, 1991). Yaratıcılık örgütlerin değişime uyum sağlayabilmelerine ve kendilerini geliştirebilmelerine yardımcı olmaktadır (DiLiello ve Houghton, 2008). Yaratıcı olmak bireylere kendilerini tanıma fırsatı sunmakta ve yeteneklerinin farkına varmalarına imkân tanımaktadır (DiLiello ve Houghton, 2008).

Yaratıcılığın işe/alana dair beceriler, yaratıcılıkla ilgili süreçler ve görev motivasyonu olmak üzere üç tane bileşeni bulunmaktadır (Amabile, 2012; Zhou ve Shalley, 2003). İşe dair beceriler, çalışanların işleriyle ilgili edinmiş oldukları bilgi ve yeteneklerin toplamını oluşturmaktadır

(Amabile, 2012; Zhou ve Shalley, 2003). Bu beceriler bireylerin doğuştan kazanmış oldukları veya sonradan geliştirmiş oldukları yetenekleri ve işlerine ilişkin sahip oldukları yeni ve farklı becerileri kapsamaktadır (Amabile, 1983). Yaratıcılıkla ilgili süreçler, yaratıcılığı gerçekleştirmek adına uygun prosedürlerin izlenmesi ve gerekli çalışmaların yapılmasını kapsamaktadır (Zhou ve Shalley, 2003). Çalışanların yaratıcı kişilik özelliklerine ve yeni fikirlere sahip olması yaratıcılıkla ilgili süreçlerin içeriğini oluşturmaktadır (Amabile, 2012). Temel olarak bireylerin yaratıcılıkla ilgili sahip oldukları temel becerilerden oluşan bu bileşen bireylerin yaratıcılık konusunda farklı bilişsel süreçlerden geçtiklerini ifade etmektedir (Amabile, 1983). Görev motivasyonu ise çalışanların üzerinde çalıştıkları bir işe ilişkin taşıdıkları içsel/dışsal motivasyonlarını ve izlenimlerini ifade etmektedir (Zhou ve Shalley, 2003). Görev motivasyonu bileşeni çalışanların işlerine dair benimsedikleri tutumlardan ve algılardan oluşmakta, bireyden bireye değişim göstermektedir (Amabile, 1983).

1.5.1. Yaratıcılık ve Öncülleri

Yaratıcılığın gerçekleşmesine işte serpilme, örgüte duyulan güven ve ses davranışı gibi faktörler etki etmektedir. Çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri sonucu göstermiş oldukları işte serpilme davranışı yaratıcılığın önemli bir öncülüdür (Demerouti vd., 2015). Duygusal, psikolojik ve sosyal olarak kendisini geliştiren çalışanlar yaratıcı olmak için daha fazla çaba gösterirler (Demerouti vd., 2015). Bu noktada ise örgütler, çalışanların işte serpilme davranışlarını destekleyebilmek için ödüllendirmeleri gündeme getirmektedirler (Gupta ve Banerjee, 2016; Sternberg, 2006). Çalışanların işte serpilmelerini destekleyen bir uyarıcı olarak ödüllendirme, çalışanları motive ederek daha yaratıcı davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Caniels vd., 2014). Çalışanlar ödüllendirileceklerini bilmeleri halinde yaratıcı olabilmek için daha fazla çaba harcamakta ve işleri hakkında daha fazla söz sahibi olmaktadır (Eisenberger ve Shanock, 2003). Fakat bazı durumlarda ödüllendirileceğini bilen çalışanlar ödül beklentisi olmayan çalışanlara göre daha az yaratıcılık gösterme eğilimi taşımaktadırlar (Eisenberger ve Rhoades, 2001). Çünkü bu durumda çalışanlar ödüle odaklanmakta ve yaratıcılık konusunda daha az çaba harcamaktadır (Eisenberger ve Rhoades, 2001).

Örgüte duyulan güven, yaratıcılığı etkileyen bir diğer faktördür (Bidault ve Castello, 2009). Bireylerin örgütlerine güven duymaları içerisinde buldukları ortam ile şekillenmekte ve yaratıcılıkları üzerinde etkili olmaktadır (Perry, 2014). Çalışana yetki verilen, uyumcul ve rekabetin daha az olduğu ortamlar örgüte güveni artırmakta bu da yaratıcılığı olumlu olarak etkilemektedir (Bidault ve Castello, 2009). İletişimin açık olduğu ve örgüte bağlılığın yüksek olduğu ortamlar da örgütsel güveni artırarak yaratıcılığı pozitif yönde desteklemektedir (Bidault ve Castello, 2009). Örgüte güvenin söz konusu olması çalışanların çalışma ortamına güven beslemelerine ve böylelikle iş arkadaşlarıyla pozitif ilişkiler kurmalarına neden olmaktadır (James vd., 1999). Çalışanlar iş arkadaşlarından destek görmeleri halinde daha yaratıcı olmakta fakat stresin baskın olduğu bir

ortamda ise yaratıcılıkları kısıtlanmaktadır (James vd., 1999; Perry, 2014). İş arkadaşlarından ve yönetimden destek gören çalışanlar yaratıcı davranışlar sergilemekten kaçınmamakta ve daha fazla yaratıcılık sergilemektedirler (Lee vd., 2019).

Çalışanların göstermiş oldukları ses davranışları da yaratıcılığa etki eden faktörlerdendir. Örgütlerine güven duyan ve desteklendiğini hisseden çalışanlar ses davranışı göstermeye istekli olacaktırlar (Chen ve Hou, 2016). Ses davranışı bireylerin yenilikçi fikirlerini ve değişimi içerdiği için yaratıcılığı olumlu olarak etkilemektedir (Rank vd., 2004). Ses davranışı çalışanları yeni fikirler üretmeye teşvik ettiği için büyük oranda çalışanların yaratıcılıklarını etkilemektedir (Chen ve Hou, 2016). Çalışanlar örgüt içerisinde ses davranışının desteklenmesi durumunda örgütün performansını artırabilmek için yeni ve etkili fikirler geliştirip yaratıcı olmaya istekli olmaktadır (Syafitri vd., 2021; Zhou ve George, 2001).

1.5.2. Yaratıcılık ve Sonuçları

Yaratıcılığın bireysel ve örgütsel açıdan sonuçları bulunmaktadır (Clark ve James, 1999; Kim vd., 2009; Valentine vd., 2011). Yaratıcılığın bireyler açısından olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Clark ve James, 1999; James vd., 1999). Yaratıcılık bireylerin çevresel değişikliklere uyumuna, işlerini geliştirmesine ve motivasyonlarını artırmalarına yardımcı olmaktadır (James vd., 1999). Yaratıcılık, bireylerin çalışma ortamlarını ve yöntemlerini yenileyerek iş süreçlerini daha aktif yönetmelerine ve işleriyle ilgili sorunları azaltmalarına yardımcı olmaktadır (Clark ve James, 1999; Kim vd., 2009). Çalışanlar yaratıcı olduklarında örgütleri için daha yararlı ürün, süreç ve düşüncelerin geliştirilmesine neden olmakta ve alışılmadık süreçlerin başarıyla yönetilmesine katkı sağlamaktadırlar (Cengiz vd., 2007; Kim vd., 2009). Aynı zamanda yaratıcılık işe yeni başlamış olan çalışanların işleriyle ilgili duygularını olumlu olarak etkileyerek kariyerlerini daha iyi yönetmelerini sağlamaktadır (Kim vd., 2009). Yaratıcılık yaratmış olduğu olumlu sonuçlara rağmen örgüt içerisinde hırsızlık, sabotaj ve görevini kötüye kullanma gibi olumsuz birtakım sonuçlar da doğurmaktadır (James vd., 1999). Yaratıcılığın olumsuz sonucu olarak bireylerin daha az iş yapabilmek için planlar yapmaları ve örgütlerin rakiplerini geçebilmek için istenmeyen davranışlar sergilemeleri örnek verilebilir (Clark ve James, 1999; James vd., 1999).

Yaratıcılığın örgütler açısından da sonuçları bulunmaktadır (Kahai vd., 2003). Örgütler yaratıcılığı destekleyerek işle ilgili problemlere daha değişik çözümler geliştirebilir, örgütün daha etkin işlenmesini ve çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarını sağlayabilirler (Kahai vd., 2003). Daha yaratıcı olan örgütler daha esnek olabilmekte ve zorluklarla karşılaştıklarında bunları daha kolay yönetebilmektedirler (Valentine vd., 2011). Yüksek yaratıcılık örgütlerin hayatta kalabilmelerine, örgütsel iklimin iyileştirilmesine ve çalışanlar arasında yüksek etkileşimin gerçekleştirilmesine büyük ölçüde katkı sağlamaktadır (Valentine vd., 2011). Çalışanlarının

yaratıcı olmalarını isteyen ve onlara destek veren örgütlerde yüksek iş tatmini sağlanmakta ve işten ayrılma oranlarında düşüş gerçekleşmektedir (Shalley vd., 2000; Valentine vd., 2011). Yaratıcılığı destekleyen örgütlerde takım içerisinde karşılıklı güven, uyum ve performans artmaktadır (Yoon vd., 2010). Yaratıcı olabilen örgütler farklı düşünce kalıplarının dile getirilmesini destekler ve örgüt içerisinde adil bir iklim yaratırlar (Cengiz vd., 2007).



İKİNCİ BÖLÜM

2. TEORİ VE HİPOTEZLER

2.1. İşte Serpilme Davranışı ve Ses Davranışı: Sosyal Değişim Teorisinin Etkisi

Ses teorisine göre örgütler rakiplerinden farklılaşmak için ses davranışını desteklemekte, sesin etkinliği artırdığına inanmakta böylelikle de yeni fikirlere açık olmaktadır (LePine ve Van Dyne, 1998; Takeuchi vd., 2012). Bireylerin fayda sağlamak adına değişime açık olduklarını ifade eden Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisi, işte serpilme davranışı ve ses davranışı arasındaki etkileşimi açıklamaktadır. Şöyle ki, sosyal değişim teorisine göre birey daha çok kendisine sosyal fayda/kazanç sağlayacak davranışlarda bulunmaktadır (Blau, 1964). Dolayısıyla işte serpilme davranışı sergileyen çalışanlar duygusal, psikolojik ve sosyal yönlerden kendilerini geliştirmeyi tercih ettikleri için destekleyici söylem davranışında bulunmak isteyeceklerdir. Bu sebepten ötürü işte serpilme davranışı, örneğin, destekleyici söylem davranışını pozitif olarak etkiler çünkü işte serpilme davranışı gösteren çalışan örgütün yararına bir davranış gösterdiğinde bunun kendisine ileride bir fayda sağlayacağını bilmektedir.

Sosyal değişim teorisine göre işte serpilerek yüksek düzeyde fayda sağlayan bireyler örgütün gelişimine katkıda bulunabilmek için bilgilerin paylaşılmasına ve değişime destek vereceklerdir (Blau, 1964). İşte serpilme davranışı çalışanların yaşantılarından memnun olmalarına, iyi duygular geliştirmelerine, daha etkin olmalarına neden olmakta ve bireyler yaşam boyu öğrenmeye açık olmaktadır (Rothmann, 2013). Yaşam boyu öğrenmeye açık olan çalışanlar örgütsel değişimi ve fikirlerin dile getirilmesini kolaylaştırmak için yapıcı söylem davranışı göstermek isteyeceklerdir. Dolayısıyla işte serpilme davranışı yapıcı söylem davranışını olumlu olarak etkilemektedir çünkü sosyal değişim teorisine göre çalışanlar maksimum fayda sağlayabilmek ve işlerin daha iyi yapılabilmesi adına fikirlerini dile getirmeyi ve işte gelişimlerini sürdürmeyi isteyeceklerdir. Böylelikle çalışanlar fikirlerini diğer bireylerle paylaşarak örgüt içerisindeki pozisyonlarını geliştirebilmekte, daha iyi ilişkiler kurabilmekte ve olumlu bir imaja sahip olabilmektedirler (Constant vd., 1994; Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Ses teorisine göre bireyler mevcut ve olası durumlar karşısındaki tepkilerini veya memnuniyetsizliklerini ses davranışı sergileyerek gösterirler (Hirschman, 1980; Maynes ve Podsakoff, 2014). Dolayısıyla işte serpilme davranışı gösteren çalışan, yaşadığı memnuniyetsizliği sözlü olarak dile getirip itirazlarda bulunabilmektedir (Dowding vd., 2000). Çalışanlar kimi zaman

iş süreçlerinin olumsuz etkilerinden korunmak için savunmacı söylem davranışı sergilemeyi tercih etmektedirler (Ergin, 2019). Böylelikle duygusal, psikolojik ve sosyal açılardan kendilerini geliştirmeyi arzulayan çalışanlar savunmacı söylem davranışında bulunacaklardır. Buna göre işte serpilme davranışı, savunmacı söylem davranışını pozitif olarak etkiler çünkü ses teorisine göre bireylerin çevrelerini riskli algulamaları, organizasyonlarına duydukları güven ve inançlar ses davranışı sergilemeleri noktasında önemli olmaktadır (Chou ve Barron, 2016). Bu gibi durumlarda bireyler pozisyonlarının etkileneceklerini düşünmeleri halinde savunmacı söylem davranışı sergileyeceklerdir.

Sosyal değişim teorisine göre bireyler kendi çıkarlarını düşünenin yanı sıra çoğunluğun çıkarlarını gözeterek uzun süreli ve daha kalıcı ilişkiler geliştirmektedirler (Farndale vd., 2011). Yine bu teoriye göre bireyler maksimum fayda sağlamaları durumunda örgüt içerisinde yapılacak olan değişikliklere açık olmaktadır (Blau, 1964). Öyle ki çalışanlar işte serpilme davranışı göstermeleri ile birlikte işlerine karşı bağlılık ve aidiyet duymakta ve örgütün çıkarlarını gözeterek olumlu davranışlarda bulunmaktadırlar. Bu sebeple işte serpilme davranışı ile yıkıcı söylem davranışı arasında negatif bir ilişki söz konusudur çünkü çalışanlar hem işte serpilmelerinin devam etmesini hem de çevreleriyle iyi ilişkiler kurmayı arzularlar. Sonuç olarak işte serpilme davranışı gösteren çalışanların mevcut yönetime karşı gelmek yerine kendisi ve örgütü için en iyi olana destek vermesi gelişimini sürdürebilmesi için önemlidir.

2.2. Moderatör (Düzenleyici) Değişken Olarak Örgüte Güven: İşte Serpilme Davranışı ve Ses Davranışı Arasındaki İlişki

Çalışanın örgütüne güven duyması süreçteki belirsizlikleri azaltarak bireyin örgüt ile aynı hedefleri paylaşması ve öngörülen riski minimize edebilmesine yardımcı olmaktadır (Mayer vd., 1995). Nitekim güven teorisi bireylerin örgütlerine güven duymaları sonucu daha fazla işbirlikçi davranışlarda bulunacaklarını vurgulamaktadır (Ferrin vd., 2007). Bu nedenle işinde serpilen çalışanın örgüte yüksek güven duyması ses davranışını olumlu olarak etkiler çünkü işinde serpilen çalışan örgüte yüksek güven duyması halinde örgütün niyetlerinin olumlu olduğuna inanıp kendisini geliştirmek için daha fazla sesli davranışta bulunmak isteyecektir. İşte serpilme davranışı gösteren çalışanların yüksek örgütsel güvene sahip olması iş süreçlerinde daha olumlu deneyimler elde etmelerine bununla beraber görüş ve fikirlerini dile getirmelerine yardımcı olmaktadır. Çalışanın örgüte yüksek güven duyması kendine güvenmesine ve daha açık iletişim kurmasına yol açmaktadır (Mayer vd., 1995). Dolayısıyla işte serpilip gelişimine önem veren çalışanların yüksek örgütsel güvene sahip olmaları ses davranışlarını pozitif olarak etkileyecektir çünkü bu çalışanlar örgüte yüksek güven duymaları sebebiyle örgütün amaç ve hedeflerine güven duyarak bireylerle daha açık iletişim kurabilecek ve ses davranışında bulunmak isteyeceklerdir.

Şekil 1’de moderatör değişken olarak tanımlanan ve işte serpilme davranışı ile ses davranışı arasındaki ilişkiye düzenleyici değişken olarak etki eden örgüte güvenin daha düşük olması çalışanın örgütüne karşı olumsuz düşünceler geliştirmesi ile sonuçlanabilmektedir. Çünkü örgüte düşük güven duyan çalışanlar, örgütün politikalarının yeterince açık olmadığını ve kendilerine karşı adil davranılmadığını düşüneceklerdir. Çalışanların düşük örgütsel güvene sahip olmaları iş süreçlerinde bilgi eksikliklerine ve belirsizliklere yol açmaktadır (Cropanzano vd., 2017). Dolayısıyla işinde serpilip kendini geliştirmek isteyen fakat örgüte güveni düşük olan çalışanlar örgüt ile ilgili karmaşık duygular geliştirdikleri ve konuşmanın riskli olduğunu düşündükleri için kendilerini bu risklerden korumak adına daha az ses davranışı sergileyeceklerdir. Çalışanın örgüte güveninin düşük olması çalışma ortamının riskli olduğuna dair bir inancın gelişimine ve bireylerarası ilişkilerin yeterince gelişmemesine yol açmaktadır (Mayer vd., 1995). Dolayısıyla işte serpilme davranışı gösteren fakat örgüte güveni düşük olan çalışanlar örgütün çok dürüst olmadığına ve fikirlerinin örgüt tarafından önemsenmediğine inanarak ses davranışında bulunmak istemeyeceklerdir.

2.3. Ses Davranışı ve İşyeri Çıktıları Arasındaki Teorik İlişki

Sosyal değişim teorisinin belirgin bir unsuru olan karşılıklılık kuralı bireylerin davranışlarının birbirlerine bağlı olması ve yüksek bir ilişki ağının varlığına işaret etmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Karşılıklılık kuralına göre çalışanlar örgütün amaçlarının kendileri için faydalı olduğunu düşünmeleri halinde istekli olarak yüksek performans göstermek isteyeceklerdir (Gouldner, 1960). Bundan ötürü işyerinde pozitif deneyimlere sahip olan çalışanların olumlu ilişkiler yaratıp daha sık ses davranışı sergileyerek olumlu işyeri çıktılarına yol açtığı söylenebilir. Öyle ki çalışanın destekleyici ses davranışı, işyeri çıktılarından olan görev performansı yapısını pozitif olarak etkilemektedir çünkü çalışanın yöneticilerinden destek görmesi ses davranışı sergilemesine ve örgütün yararı için görev performansını etkili şekilde sergilemek istemesine neden olacaktır. Böylelikle ses davranışı, çalışanların örgüt içerisinde kendilerini daha rahat ifade edebilmelerine ve iş süreçlerinde daha üretken olup yüksek görev performansı sergilemelerine yardımcı olmaktadır (Ng ve Feldman, 2012).

Ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki sosyal değişim teorisinin karşılıklılık kuralı ile açıklanabilir çünkü çalışanlar örgütlerinden bir destek görmeleri ile orantılı olarak ses davranışı sergileme konusunda istekli olacaklardır (Bergeron ve Thompson, 2020; Ng ve Feldman, 2012). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde çalışanlar örgüt ile olan ilişkileri bağlamında ne ölçüde örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerine karar vermektedirler (Bergeron ve Thompson, 2020). Bu sebepten destekleyici ses davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki söz konusudur çünkü destekleyici ses davranışında bulunan çalışan örgütün gelişimi için daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek isteyecektir. Örgüt içerisinde

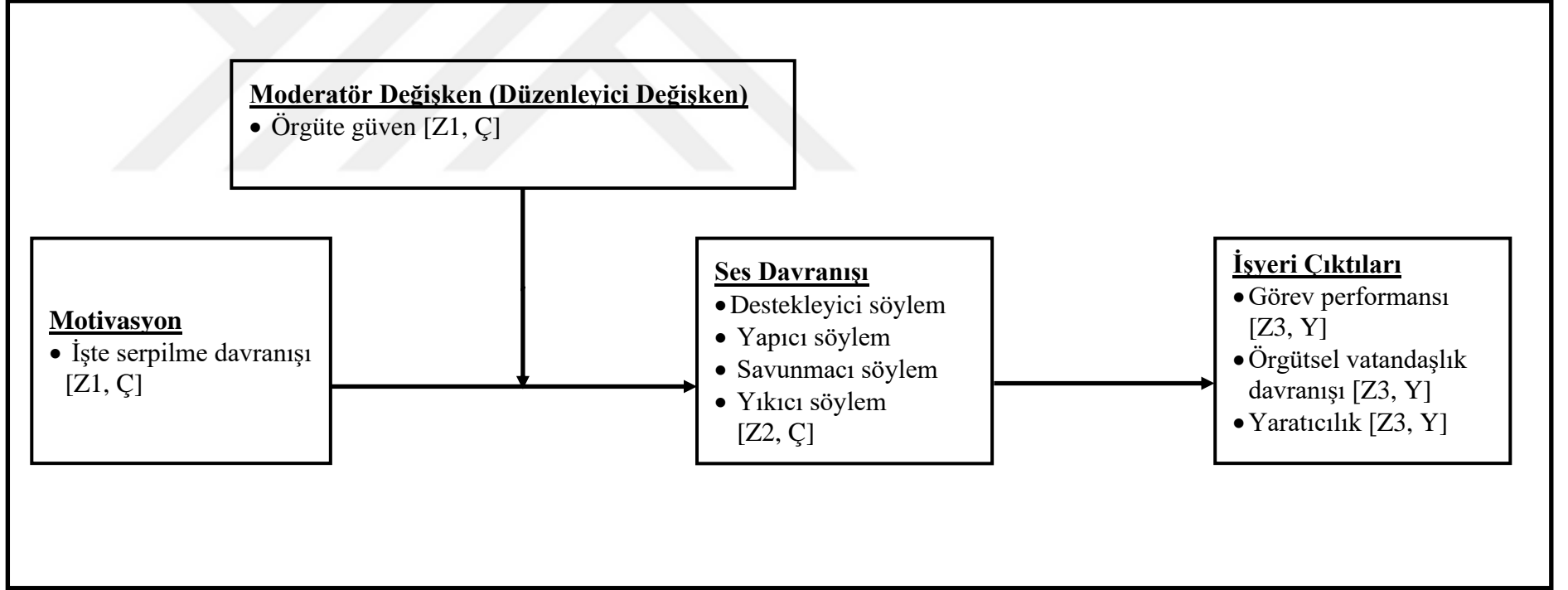
destekleyici ses davranışı gösteren çalışanlar bunu örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda göstererek daha istekli olacaklardır (Ng ve Feldman, 2012).

Öte yandan, içsel faydaları dikkate alan sosyal değişim teorisi gereği, bireylerin birbirlerine karşılıklı olarak yarar sağlamaları düşüncesinden hareketle ses davranışı göstermeleri sonucunda yaratıcılıklarının artacağı söylenebilmektedir (Eisenberger vd., 1986). Bundan ötürü çalışanlar destekleyici ses davranışı göstererek iş süreçlerinde daha yaratıcı işyeri çıktılarını yol açacaklardır çünkü sosyal değişim teorisi gereği çabalarının karşılık göreceği düşüncesiyle hareket etmekte ve daha yaratıcı olmaktadır (Stamper ve Masterson, 2002). Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine önemli ölçüde katkı sağlayan ses davranışı, çalışanların örgütlerine destek vermelerine ve böylelikle daha yaratıcı davranışların oluşumuna yardımcı olmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Dolayısıyla çalışanlar risk alıp örgüt içerisinde destekleyici ses davranışı göstererek daha fazla yaratıcı davranışta bulunmak için kendilerine kaynak yaratırlar. Çalışanlar bu kaynakları mevcut ilke ve prosedürleri desteklemek adına yeni çözüm yolları geliştirerek yaratabilirler. Çünkü bu çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerinin sürdürülmesi yönünde görüşlerini bildirmekten kaçınmamakta, örgüte yöneltilen haksız eleştiriler karşısında bile mevcut politikalara desteklerini açık bir şekilde göstermektedirler (Maynes ve Podsakoff, 2014).

Çalışanın yapılan haksız eleştirilere karşı savunma mekanizması geliştirmesi bireyin farklılıklara açık olmasını ve yeni kaynaklar bularak bu süreçleri yönetmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla örgüte yönelik bir tehdidin varlığını hisseden çalışanlar örgütün mevcut işleyişinin devam etmesi için ses davranışında bulunarak bu süreçte daha yaratıcı olmanın yollarını arayacaklardır. Aynı zamanda örgütün verimliliğini artırmaya yönelik çalışanlar tarafından geliştirilen bu kaynaklar çalışanın görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını da olumlu olarak etkileyecektir çünkü çalışanlar örgüte desteklerini ifade etmenin yollarını arayarak kendi gelişimlerinin devam etmesini ve işyeri çıktılarının daha verimli olmasını sağlayacaklardır.

Çalışanların örgüt içerisinde yeni fikirlerin geliştirilebilmesi için sık sık tavsiyelerde bulunması olarak ifade edilen yapıcı söylem davranışı örgütlerin gelişimlerine yardımcı olmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Yapıcı söylem davranışı örgütlerin gelişimi ve iyileştirilmesi yönünde çalışanlar tarafından dile getirilen düşünce ve ifadelerden meydana gelmekte ve örgütlerin etkinliklerinde önemli bir rol oynamaktadır (Davidson vd., 2017; Maynes ve Podsakoff, 2014). Örgütler tarafından gösterilmesi beklenen yapıcı söylem davranışı çalışanların fikir ve düşüncelerini paylaşmalarına yardımcı olmakta, bireylere ve örgütlere öğrenme, yaratıcılık ve karar verme konularında çeşitli faydalar sunmaktadır (Davidson vd., 2017). Çalışanın örgütün verimliliğine katkı sağlayan yapıcı söylem davranışı çalışanların istekli bir şekilde faydalı görüşler sunmalarına destek vermektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Z1 = Zaman 1, Z2 = Zaman 2, Z3 = Zaman 3. Ç = Çalışan, Y = Yönetici.

Çalışan örgüte faydalı olabilecek görüşlerini belirterek kendi işinin gereklerini daha fazla yerine getirecek ve işe bağlılığı da artacaktır (Farndale vd., 2011). İşe bağlılığı artan çalışan örgüt içerisinde daha fazla görev performansı sergilemek isteyecektir. Dolayısıyla yapıcı söylem davranışı görev performansı ile pozitif bir ilişki içerisindedir çünkü işiyle alakalı sık sık tavsiyelerde bulunan çalışan bununla orantılı olarak görev performansını artırıcı işlerle uğraşmak isteyecektir. Örgütün gelişimi ve etkinliği için örgüt içerisinde sık sık yapıcı söylem davranışında bulunan çalışan işinin gereklerini yerine getirmek isteyecek dolayısıyla da görev performansını artırmak isteyecektir. Nitekim çalışanların gerçekleştirdikleri yapıcı söylem davranışları yapıcı değişiklikler için fazla çaba gerektirdiği için hem örgütün hem de bireylerin performanslarının iyileştirilmesi yönünde önemli bir ses davranışı türü olarak görülmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014).

Yapıcı söylem davranışı görev performansını artırmanın yanı sıra çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmalarını da kolaylaştırmaktadır çünkü yapısı gereği yapıcı söylem davranışı çalışanların gönüllü katılımı ile gerçekleşmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014; Van Dyne vd., 2003). Çalışan, yapıcı söylem davranışında olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışında da kendisinden önce çevresine odaklanmakta ve gönüllü olarak davranışları gerçekleştirmek istemektedir (Van Dyne vd., 2003). Bu sebeple yapıcı söylem davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki pozitif yönlü olmaktadır çünkü her iki yapıda isteğe bağlı olarak gelişim göstermekte bu sebeple çalışan yapıcı söylem davranışında bulunmasıyla paralel olarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmak isteyecektir. Sonuç olarak çalışanlar örgütlerinin yararına ses davranışında bulduklarında kendi iş görevlerinin dışına çıkarak örgüte fayda sağlamaya ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye istekli olacaklardır.

Yapıcı söylem davranışı çeşitli problemlere karşı olası çözüm senaryolarını içermesi yönünden yaratıcı birtakım görüş ve ifadeleri de içerisinde barındırmaktadır (Van Dyne vd., 2003). Bu sebeple örgütler uzun vadede başarılı olabilmek ve yeni fikirleri uygulayabilmek için yapıcı söylem davranışına önem vermektedirler (Li vd., 2018; Van Dyne vd., 2003). Yapıcı söylem davranışı gelişim ve değişimi teşvik etmekle beraber örgütün işleyişinin iyileştirilmesi için yeni çözüm yollarının geliştirilebilmesine de katkı sağlamaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Örgüt içerisinde yeni çözüm yollarının geliştirilmesine yönelik bu tutum ve davranışlar çalışan yaratıcılığını olumlu etkilemektedir. Bu nedenle yapıcı söylem davranışı yaratıcılığı pozitif olarak etkiler çünkü örgüt içerisinde işlerin daha iyi yürütülebilmesi için yeni fikir ve tavsiyelerini ifade edebilen çalışan daha fazla yapıcı söylem davranışında bulunarak iş süreçlerinde yaratıcılığını artırmak isteyecektir. Böylelikle işlerin daha etkin yürütülebilmesi için yeni fikir ve tavsiyelerde bulunan çalışanlar beklentilerinin karşılanmasıyla birlikte daha yaratıcı olmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014).

Çalışanların örgütteki değişimlerin faydalı olması halinde bile mevcut durumu koruması ve bu değişimlere katı biçimde karşı çıkması olarak tanımlanabilen savunmacı söylem davranışı, bir örgütte işlerin nasıl yapılması gerektiğine karşı sesli olarak karşı gelme davranışlarını içermektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Savunmacı söylem davranışı, işyerindeki mevcut durumun sürdürülmesine karşı çalışan tarafından gösterilen sesli davranışlardan meydana gelmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Çalışanlar yapılacak olan değişikliklerin en iyi olması halinde bile seslerini yükselterek değişime karşı çıkmaktadırlar. Öyle ki savunmacı söylem davranışı ve görev performansı arasında pozitif bir ilişki söz konusu olmaktadır çünkü çalışan örgütteki işlerin aynı şekilde sürdürülebilmesi için görev performansının devam etmesini sağlayacak davranışlarda bulunmak isteyecektir. Bu sebeple savunmacı söylem davranışı sergileyen çalışanlar daha fazla görev performansı gösterme eğilimine sahip olacaklardır (Li vd., 2018).

Örgüt içerisinde mevcut olan yapılara/değişimlere bir eleştiri olan savunmacı söylem davranışı sergileyen çalışan mevcut örgüt işleyişine duymuş olduğu bağlılık nedeniyle daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek isteyecektir (Van Dyne ve Pierce, 2004). Bu nedenle savunmacı söylem davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki söz konusu olmaktadır çünkü çalışan örgüte duyduğu sadakat sebebiyle savunmacı söylem davranışını örgüte zarar vermek için gerçekleştirilmekte ve daha fazla fayda sağlamak amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Öyle ki savunmacı söylem davranışı çalışanın dışarıdan algıladığı tehditlere yönelik olarak koruma içgüdüğü ile hareket ederek gönüllü davranışlarda bulunarak gelişimi ve başarıyı devam ettirmeyi hedeflemesi ile ilgilenmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Böylelikle çalışan, savunmacı söylem davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışında bulunarak kendini olumsuz birtakım sonuçlardan korumayı amaçlamaktadır (Shahjehan ve Yasir, 2016).

Örgütte meydana gelebilecek değişimlere karşı ses davranışı sergilemeyen, fikir belirtmeyen ve pasif konumda kalan çalışanlar yaratıcı davranışlar gösterme noktasında düşüşler yaşamaktadırlar (Guo vd., 2018). Çalışanların mevcut durumlara yönelik yapılacak olan değişikliklere sessiz kalmayarak karşı çıkmaları durumu korumaya yöneliktir ve çalışanlar bu durumda daha güvenli kararlar alarak süreci yönetmeyi arzularlar (Van Dyne vd., 2003). Mevcut uygulamaların ve prosedürlerin değişimine sert bir şekilde karşı çıkan çalışanlar bu süreçte daha yaratıcı davranıp değişimi engellemeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle savunmacı söylem davranışı yaratıcılık ile pozitif bir etkileşim içerisindedir çünkü çalışanlar sessiz kalmak yerine olası değişikliklere ses çıkartma yolunu tercih etmekte bu da sürecin devam etmesi noktasında onları güdüleyerek daha yaratıcı olmalarına neden olmaktadır.

Yıkıcı söylem davranışı, temel olarak, çalışanların örgütün politikalarını ve işleyişine yönelik süreçleri kırıcı ve çok sert bir biçimde eleştirmesi gibi davranışları içermektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Çalışan tarafından gösterilen yıkıcı söylem davranışları örgütün değerlerine yönelik sert eleştiriler bütününe kapsamakta ve örgütler tarafından istenmeyen olumsuz ifadelerden

oluşmaktadır (Mackey vd., 2020; Maynes ve Podsakoff, 2014). Olumsuz bir yapıya sahip olan yıkıcı söylem davranışı çalışanın gönüllü bir şekilde tepkisini örgüte göstermesi ile sonuçlanmakta ve çalışan duyduğu memnuniyetsizliği rahatlıkla dile getirebilmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Bu sebeple yıkıcı söylem davranışlarının çalışanın işyeri çıktıları ile olumsuz bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilmektedir.

Yıkıcı söylem davranışı ve çalışanın işyeri çıktıları arasındaki ilişkilerin negatif yönlü olduğu belirtilebilir. Bu işyeri çıktılarından birisi olan görev performansı ve yıkıcı söylem davranışı arasındaki negatif yönlü ilişki sosyal değişim teorisi ile açıklanabilmektedir. Çalışanın örgütü küçük düşürücü söylemlerde bulunması ve kendisine verilen görevleri daha az yerine getirmesi düşük görev performansına sebebiyet verecektir. Ayrıca ses teorisine göre çalışanın örgütün kendisine yarar sağlayacağını hissetmesi halinde daha fazla görev performansı sergilemesi fakat buna inanmaması halinde sürece daha az katılarak düşük görev performansı sergilemesi beklenmektedir (Kwon vd., 2016). Bu nedenle yıkıcı söylem davranışı görev performansını negatif olarak etkiler çünkü örgüt içerisinde haksız eleştiriler yapan ve olumsuz düşünceler geliştiren çalışan işinin gerektirdiği görevleri daha az yerine getirmek isteyecektir. Böylelikle düşük görev performansı sergileyen çalışan örgütün kendisinden beklediklerini yerine getiremeyecek ve süreci olumsuz olarak etkileyecektir (Kwon vd., 2016).

Ses teorisi gereği ses, yapısında değişimi barındırdığı ve yapıcı önerileri içerdiği için bireylerin performanslarının gelişimi için önemli bir kavram olarak görülmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998). Pozitif ses davranışında bulunan bireyler bunun devamında yüksek oranda örgütsel vatandaşlık davranışı göstermek isteyeceklerdir (Van Dyne ve LePine, 1998). Fakat gerçekdışı beyanlarda bulunan ve örgütü hakkında sürekli şikâyet eden çalışanlar yönetime karşı sert eleştirilerde bulunmakta ve içerisinde bulunduğu durumdan memnuniyet duymamaktadır. Bu sebeple bu çalışanlar örgütleri için gönüllü olarak yardıma dayalı davranışlarda bulunmaya istekli olmayacaklardır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde yıkıcı söylem davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki söz konusu olacaktır çünkü örgüt ile ilgili olumsuz durumları bildiren çalışan istekli bir biçimde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermek istemeyecektir. Bu sebeple çalışanın duyduğu memnuniyetsizliğe verdiği bir tepki olarak ses davranışı kişinin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme noktasında önemli bir faktör olacaktır.

Örgüt ile ilgili gerçekdışı bilgilerin dile getirilmesi gibi incitici davranışları içeren yıkıcı söylem davranışı örgütte işlerin ne şekilde yapıldığıyla ilgili sesli söylemleri içermektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Yıkıcı söylem davranışı kimi zaman örgütler için zarar verici olabilmektedir. Bu sebeple ses davranışı, yaratıcılığı artırmak isteyen örgütler tarafından dikkate alınmalıdır çünkü ses davranışı bilinçli bir şekilde yapılan olumsuz görüşleri de içerebilmektedir (Tabarsa vd., 2019; Zare ve Flinchbaugh, 2019). Çalışanların örgüte bağlılıklarının düşük olması örgüte aidiyeti düşürmekte ve yıkıcı söylem davranışına sebebiyet vermektedir (Tabarsa vd., 2019). Bu sebepten

ötürü örgüte bağlılık duymayan ve yıkıcı söylem davranışı sergileyen çalışanlar daha fazla karşıt görüş bildirmekte ve bu süreçte daha az yaratıcı olmaktadır. Buna göre yıkıcı söylem davranışı ve yaratıcılık arasında negatif bir ilişki söz konusu olmaktadır çünkü örgüt hakkında sıklıkla kötü/olumsuz yorumlarda bulunan çalışan örgüte karşı yüksek aidiyet duygusu hissetmediği için yaratıcı olma konusunda isteksiz olacaktır.

2.4. Moderatör Değişken Olarak Örgüte Güven, Ses Davranışı ve İşyeri Çıktıları Arasındaki İlişki

Çalışmanın moderatör değişkeni olan örgütsel güven; ses davranışı ve işyeri çıktıları arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynamaktadır. Ses teorisine göre güven kavramı bireylerin işbirlikçi davranışlarda bulunabilmeleri için gerekli motivasyon ve desteği sağlayabilmektedir (Ferrin vd., 2007). Bireyler bu süreçte daha fazla risk alarak sesli davranışlarda bulunma yolunu tercih edeceklerdir çünkü sosyal değişim teorisine göre örgüte duyulan güven başlangıçtan itibaren giderek artan bir eğilim göstererek diğer davranışları da olumlu olarak etkileyecektir (Cropanzano vd., 2017). Örgütsel güvenin düzenleyici etkisi göz önüne alındığında örgütsel güven; örgüt içerisinde çalışanlar arasında yeniliği teşvik etmekte, çalışan sesliliğini artırarak olumlu işyeri çıktılarının oluşumuna sebebiyet vermektedir çünkü güven ortamında çalışan kendisine bir zarar gelmeyeceğini bilmekte ve motivasyonunu artırmaktadır.

Çalışanın yapıcı söylem davranışında bulunması dolayısıyla yüksek görev performansı sergilemesi çalışanın örgütüne duymuş olduğu yüksek güven ile açıklanabilmektedir. Çünkü çalışanın örgüte duymuş olduğu güven, ses davranışında bulunması için gerekli ortamı hazırlayarak çalışanı teşvik etmekte ve çalışanın görev performansı bu süreçten olumlu olarak etkilenmektedir. Bu sebeple çalışanın örgüte duyduğu güven yapıcı söylem davranışı ile etkileşime girecektir ve örgüte güveni yüksek olan çalışanların yapıcı söylem davranışları ve görev performansları pozitif olarak birbirlerine bağlı olacaklardır. Çünkü çalışanın örgüte duymuş olduğu güven çalışanın yapıcı söylem davranışında bulunmasına katkı sağlayacak bu da çalışanın görev performansını artıracaktır.

Öte yandan örgüte duyulan güven çalışanın yapıcı söylem davranışını etkileyerek daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmasını teşvik edecektir (Cropanzano vd., 2017; Ferrin vd., 2007). Çalışan, örgütüne duyduğu yüksek güven sebebiyle fikirlerini daha kolay dile getirecek ve bu davranış ile birlikte daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunacaktır (Cropanzano vd., 2017). Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri kendilerinden ziyade grubun çıkarlarını gözettiklerini ve işbirlikçi davranışlarda bulduklarını göstermektedir (Dirks ve Ferrin, 2001; Ferrin vd., 2007). Öyle ki çalışanın örgütüne duyduğu güvenin yüksek olması yapıcı söylem davranışı ile etkileşime girip örgütsel vatandaşlık davranışını artıracaktır çünkü örgütü tarafından desteklenen çalışan fikirlerine önem verildiğinin bilincinde olup örgüt yararına daha fazla faydalı davranışta bulunmayı isteyecektir. Böylelikle çalışanlar çıkar çatışması yerine daha uyumlu

davranışlar sergileme motivasyonu ile hareket etmektedirler (Ferrin vd., 2007).

Yapıcı söylem davranışı, çalışanların mevcut durumlara yönelik olarak değişiklik içeren ifade ve tavsiyelerinden meydana gelmekte böylelikle değişimi ve gelişmeyi desteklemektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Ses teorisine göre çalışan sesi, bulunduğu ortama etki eden, yapıcı iletişimi destekleyen ve değişime yardımcı olan bir kavramdır (Maynes ve Podsakoff, 2014; Ng ve Feldman, 2012). Çalışanların yapıcı söylem davranışında bulunabilmelerinde örgütlerine duymuş oldukları güven önemli bir faktör olarak yer edinmektedir. Çünkü birtakım görüşlerin güven faktörü dâhilinde dile getirilmesi katılımın artmasıyla beraber yeni fikirleri de beraberinde getirmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Bu nedenle çalışanın yapıcı söylem davranışı, çalışanın örgüte olan güveninin yüksek olması halinde yaratıcılık ile pozitif ilişki içerisinde olacaktır çünkü örgüt içerisinde fikirlerini rahatlıkla ifade edebilen çalışanlar daha fazla yaratıcı olmak isteyeceklerdir.

İşte serpilme davranışının işyeri çıktılarına aracılık eden ses davranışı yapısı ve bu iki yapıya düzenleyici değişken olarak etki eden örgüte güven boyutunun oluşturduğu araştırma modeli Şekil 1’de görülmektedir. Buna göre aracı (mediator) değişken olan ses davranışı kavramı bağımsız değişken ve tahmin değişkeni arasındaki ilişkinin neden ve nasıl meydana geldiğini açıklamaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Söz konusu modelde işte serpilme davranışı ve işyeri çıktıları arasındaki ilişkiye aracılık etki eden ses davranışının farklı değişkenlerin devreye girmesi halinde aynı etkiyi sürdürüp sürdüremeyeceği noktasında etkilemiş aracı etki kullanılmıştır (Sardeshmukh ve Vandenberg, 2017). Buna göre işte serpilme davranışının işyeri çıktıları olan görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcılık üzerindeki etkisinin belirlenmesinde aracı ve düzenleyici değişkenler olan ses davranışı ve örgüte duyulan güven dikkate alınmaktadır.

Çalışanın işyeri çıktılarına etki eden örgütsel güvenin yüksek olması halinde çalışan yüksek performansa sahip olmakta, bilgi paylaşımını artırmakta ve diğer bireylerle iyi ilişkiler geliştirebilmektedir (Renzl, 2008). Bu nedenle örgüte duyulan yüksek düzeyde güven çalışanların fikirlerini dile getirmesini kolaylaştırmakta ve ses davranışında bulunmaları için gereken ortamın hazırlanmasına yardımcı olmaktadır (Farndale vd., 2011). Bu bilgiler ışığında, işte serpilme davranışı gösteren çalışan örgüte güven duyması halinde ses davranışı göstererek olumlu işyeri çıktılarına yol açacaktır. Öyle ki işte serpilme çalışanın örgüte duyduğu güvenin yüksek olması yapıcı söylem davranışını etkileyerek yüksek görev performansı sergilemesine yol açacaktır çünkü örgüt tarafından fikirlerinin desteklendiğini düşünen çalışan fikirlerini daha fazla dile getirmek isteyecek ve daha fazla performans sergilemek isteyecektir. Bu nedenle işinde serpilme çalışanın örgüte duyduğu yüksek düzeyde güven ses davranışını etkileyecek ve çalışan yüksek düzeyde görev performansı sergilemek isteyecektir.

Sosyal değişim teorisine göre çalışanların örgütlerine duydukları güven onların gönüllü olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olacaktır (Wong vd., 2006). Çalışanın

örgütüne güven duyması işine karşı duyduğu memnuniyeti de artırmakta böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini de teşvik etmektedir (Podsakoff vd., 1990). Çalışan tarafından örgüte duyulan güvenin yüksek olması ise işte serpilme davranışının kendilerini daha da geliştirebilmek için ses davranışı göstermelerine neden olacak ve çalışanlar fikirlerini daha kolay dile getirebileceklerdir. Bu sebeple örgüte duyulan güvenin yüksek düzeyde olması işte serpilme davranışı gösteren çalışanın daha fazla yapıcı söylem davranışında bulunmasıyla beraber daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine neden olacaktır çünkü kendi gelişimine önem veren çalışan bu süreçte daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek isteyecektir.

Kendilerini işte geliştirmeye odaklı çalışanlar örgütlerine yüksek düzeyde güven duydukları takdirde daha fazla risk alıp daha yaratıcı olabilmektedirler (Bidault ve Castello, 2009; Lee vd., 2019). Örgütlerine güven duyan çalışanlar kendilerine zarar gelmeyeceğine inanırlar ve fikirlerini daha fazla dile getirmek isterler (Lee vd., 2019). Böylelikle çalışanların bu girişimleri yüksek yaratıcılıkla sonuçlanmaktadır. Nitekim örgütsel güven, bireylerin çıkar çatışmalarını azaltmakta ve çalışanlara bir yetki alanı sağlayıp fikirlerini paylaşmalarına yardımcı olmaktadır (Bidault ve Castello, 2009). Bu sebeple çalışanın örgüte duyduğu güven, işte serpilme davranışı ve yapıcı söylem davranışı arasındaki ilişkiye etki ederek çalışanın işyeri çıktısı olan yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır çünkü çalışan örgütüne güvenerek yapıcı söylem davranışında bulunacak ve daha yaratıcı olmak isteyecektir.

2.5. Hipotezler

2.5.1. İşte Serpilme Davranışı ve Ses Davranışı Arasındaki İlişki

İşte serpilme davranışı; işyerinde mutlu, başarılı ve motive olmuş çalışanların işlerine ilişkin elde ettikleri olumlu deneyim ve algıların toplamı olarak tanımlanmaktadır (Rautenbach, 2015; Redelinghuys vd., 2019a; Redelinghuys vd., 2019b). İşinde serpilme çalışan duygusal, psikolojik ve sosyal açılardan kendisini iyi hissetmenin yanı sıra işyerinde öğrenerek sürekli gelişimin yollarını aramaktadır (Rothmann, 2013). İşte serpilme davranışının diğer değişkenlerle olan ilişkileri üzerine pek çok çalışma bulunmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde Rothmann (2013), işte serpilme davranışının çalışanın işinde başarılı olması ile sonuçlandığını; Diedericks ve Rothmann (2014), işte serpilme davranışının örgütsel bağlılığı artırdığını; Rautenbach (2015) ise işte serpilme davranışının çalışanın iş tatminini artırdığını ve diğer bireyler ile daha sağlıklı ilişkiler geliştirdiğini; Rensburg vd. (2017) ise işte serpilme çalışanların çevreleriyle iyi ilişkiler geliştirmelerinin memnuniyetsizlikleri azalttığını ve böylelikle işten ayrılma oranlarının düşük olacağını öne sürmüştür.

Yapılan bu araştırmalar işte serpilme davranışının çalışanın işyeri çıktılarına olumlu etki yaptığını ortaya koymaktadır. Yukarıda belirtilen bu çalışmalar işte serpilme davranışının çalışanın

işyeri çıktılarına olumlu bir etki edeceğini ifade etmektedir. Mevcut çalışma, işte serpilme davranışının ses davranışı ile doğrudan bir ilişki içerisinde olduğunu ve işte serpilme davranışının çalışanların ses davranışı göstermelerine etki ettiğini öne sürmektedir. Ses davranışı ise örgüt içerisinde işlerin daha iyi yapılmasını ve bireylerin mevcut durumlara yönelik görüşlerini ve iyileştirmelerini esas alan ifadeler bütünü olarak tanımlanabilir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Özellikle çalışanların işte serpilme davranışının olumlu/olumsuz gelişim göstermesine bağlı olarak ses davranışı sergilemeleri konusunda değişiklikler beklenmektedir. Bu sebeple işte serpilme davranışı ve ses davranışı arasındaki bu ilişkiyi açıklamak için sosyal değişim teorisinden yararlanılabilir.

Sosyal değişim teorisine göre bireyler kendilerine yarar sağlayan faaliyetlerle uğraşmak isteyeceklerdir; bu nedenle bireylerin davranışlarını açıklamaya yardımcı olan bu teori bireylerin uzun süreli fayda sağlamaya yönelik ilişkilerini sürdürmek istemesi ile sonuçlanmaktadır (Kankanhalli vd., 2005). Bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde birtakım fayda ve maliyetlerin varlığı sosyal değişim teorisine kapsamında ele alınmakta ve bireyler uzun dönemde maliyetleri minimize edip faydalarını artırıcı eylemlerde bulunmak istemektedirler (Kankanhalli vd., 2005). Bu sebeple çalışanın işte serpilme davranışı ile destekleyici, yapıcı, savunmacı söylem davranışları pozitif bir etkileşim içerisinde olacaktır. Çünkü işinde kendisini geliştiren, mutlu olan ve öğrenmeye açık çalışanlar örgütleri için daha faydalı olabilmeyi arzulayacak ve bu kapsamda örgütün çıkarlarını gözeterek hareket etmeyi isteyeceklerdir. Mevcut çalışmada, işte serpilme davranışı ve çalışanın yıkıcı söylem davranışı arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu öne sürülmektedir çünkü işinde gelişen ve motive olan çalışan örgütün ilkelerini zedeleyici davranışlarda bulunmaktan kaçınmak isteyecektir.

Buna göre Hipotez 1, işte serpilme davranışı ve ses davranışı arasındaki ilişkiye dair önermelerden oluşmaktadır. Sosyal değişim teorisine, işte serpilme davranışının ses davranışı ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu açıklama noktasında işe yaramaktadır. Sosyal değişim teorisine göre Hipotez 1, işte serpilme davranışı ve destekleyici söylem arasında pozitif bir ilişki olacağını öne sürmektedir. Çünkü çalışan uzun dönemde yüksek fayda elde edebilmek için örgütü destekleyici söylemlerde bulunmak isteyecektir. Benzer şekilde, Hipotez 1, işte serpilme davranışının yapıcı söylem ve savunmacı söylem davranışları ile pozitif bir ilişki içerisinde etkileşeceğini öne sürmektedir çünkü işinde gelişim gösteren çalışanlar örgüt faaliyetlerini destekleyici davranışlarda bulunacaklardır. Son olarak Hipotez 1, işte serpilme davranışının yıkıcı söylem davranışı ile negatif olarak etkileşeceğini ifade etmektedir. Buna göre işte serpilme davranışı ve ses davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamak için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1: İşte serpilme davranışı ile (1a) destekleyici söylem, (1b) yapıcı söylem ve (1c) savunmacı söylem davranışları arasında pozitif, (1d) yıkıcı söylem davranışı arasında negatif bir ilişki vardır.

2.5.2. İşte Serpilme Davranışı ve Ses Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Düzenleyici Etkisi

Örgütsel güven kavramı, örgütteki işverenlerin açık sözlü olacaklarına dair paylaşılan ortak bir bilinç, bir işverene karşı geliştirilmiş olan güven ve destek duyguları olarak tanımlanmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998). Çalışanların geçmiş deneyimlerine dayanarak oluşum gösteren örgüte güven kavramı çalışanların davranışlarını olumlu/olumsuz olarak etkileme gücüne sahiptir (Özyılmaz vd., 2018). Örgüte güvenin yüksek olması çalışanların risk almaktan çekinmemelerine yol açmakta ve bu da bireyler arasında paylaşımı artırarak daha fazla işbirliğini teşvik etmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001). Örgüte güvenin işte serpilme davranışı ile destekleyici ve yapıcı söylem davranışı arasındaki ilişkide olumlu bir etki yaratacağı söylenebilir. Öyle ki Bidault ve Castello (2009) örgüte duyulan yüksek güvenin çalışanların düşüncelerini ifade edebilmeleri ve işe bağlılıklarının artmalarına sebep olduğunu; Tan ve Lim (2009) çalışanların örgütsel güven duymaları sonucu olumlu performansa sahip olduklarını; Harvey vd. (2003) ise örgüte duyulan yüksek güvenin bireyleri daha duyarlı olmaya ve yüksek iletişim becerileri geliştirmeye teşvik ettiğini ifade etmişlerdir.

Yapılan araştırmalar şunu ortaya çıkarmıştır ki; çalışanın örgüte duyduğu güven, ses davranışını olumlu olarak etkilemektedir (Çetin ve Güven, 2017; Hu ve Jiang, 2016; Ng ve Feldman, 2013). Mevcut çalışmada ise işte serpilme davranışının destekleyici ve yapıcı söylem davranışları üzerindeki etkisini açıklamak için örgüte güvenin düzenleyici etkisi kullanılmaktadır. Bu sebeple işte serpilme davranışının destekleyici ve yapıcı söylem davranışları üzerindeki etkisini azaltıcı veya artırıcı yönde etkileme gücüne sahip olan örgüte güven düzenleyici değişken olarak kullanılmıştır. Mevcut çalışmada, çalışanın örgüte olan güveninin düşük olması halinde çalışanın işte serpilme davranışı ile destekleyici ve yapıcı söylem davranışları arasındaki ilişkinin zayıf olarak gelişeceği ifade edilmektedir. Duygusal, psikolojik ve sosyal açılardan kendilerini geliştiren fakat düşük örgütsel güvene sahip olan çalışanlar ses davranışı göstermek istemeyeceklerdir çünkü bu çalışanlar örgüte tam olarak güvenmedikleri ve örgütten bekledikleri değeri göremeyeceklerini düşündükleri için daha az yapıcı ses davranışında bulunacaklardır. Çalışanın örgüte olan güveninin yüksek olması halinde ise işte serpilme davranışı ile destekleyici ve yapıcı söylem davranışları arasındaki ilişkinin pozitif ve güçlü olacağı ifade edilmektedir. Bu sebeple örgüte güvenin, işte serpilme davranışı ve ses davranışı arasındaki ilişkinin yönünü belirleyerek düzenleyici etki yaratması beklenmektedir.

İşte serpilme davranışı ile destekleyici ve yapıcı söylem davranışları arasındaki ilişkiyi etkileyen düzenleyici değişken olan örgüte güveni açıklamak için Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisinden yararlanılabilir. Sosyal değişim teorisine göre bireylerin davranışları karşılıklı olarak birbirine bağımlı olmakta ve taraflar birbirlerine karşılık vermektedirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu nedenle karşılıklılık kuralı gereği bireylerin davranışları birbirlerine bağlı olmakta ve

onları işbirlikleri yapmaya teşvik etmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Böylelikle örgüte duyulan güvenin bireyler arasında paylaşılması karşılıklı olarak etkileşime sebebiyet verecek ve giderek artacaktır. İşinde serpilme çalışan örgüte yüksek güven duyması halinde örgütün kendisine adil ve açık davranacağına inandığı için daha fazla ses davranışında bulunmak isteyecektir. Bu sebeple örgüte duyulan yüksek güven çalışanın istekli olarak ses davranışında bulunmasını etkilemektedir. Çünkü işinde serpilme ve örgüte güven duyan çalışan örgütün yararına olacak süreçleri desteklemek isteyecek ve bu sebeple daha fazla destekleyici söylem davranışında bulunacaktır.

İşte serpilme davranışı gösterip duygusal, psikolojik ve sosyal iyi olma konusunda yüksek olan çalışanlar, örgüte güven duyduklarında bu durumlarını devam ettirmek isteyeceklerinden ses davranışlarını artıracaklardır. Oysa, örgüte düşük seviyede güven duyduklarında, kendilerini koruyucu davranış gösterecekler ve ses davranışında bulunmama eğilimine gireceklerdir çünkü ses davranışı göstermeleri kendi aleyhlerine kullanılabilir. Duygusal, psikolojik ve sosyal iyi olma durumunda (yüksek işte serpilme davranışı) olan ve örgüte güven duyan çalışanlar örgütün daha etkin ve verimli olabilmesi için yapıcı söylem davranışında bulunmak isteyecektir çünkü örgütün fikirlerine değer verdiğini bilen çalışanlar yapıcı fikir ve düşüncelerini dile getirmekten çekinmeyeceklerdir çünkü yapıcı ses davranışı onların duygusal, psikolojik ve sosyal iyi olmalarının devamını sağlayacaktır. Özellikle yöneticilerin dikkatinden kaçan ve örgütün işleyişinin iyileştirilmesi açısından örgütler tarafından dikkate alınan ve çalışanların göstermesi istenen yapıcı söylem davranışı hem bireylerin hem de örgütlerin gelişimine önemli katkılar sunmaktadır (Ng ve Feldman, 2013). Buna göre, işte serpilme davranışının destekleyici ve yapıcı söylem üzerindeki ilişkisine düzenleyici olarak etki eden örgüte güven faktörünün diğer değişkenlerle arasındaki ilişkiyi açıklamak için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: İşte serpilme davranışı ve çalışanın örgüte güveni çalışanın (2a) destekleyici söylem ve (2b) yapıcı söylem davranışını tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki işte serpilme davranışı destekleyici söylem ve yapıcı söylem davranışına örgüte güveni yüksek olanlar için pozitif ve güçlü bir şekilde bağlı olurken, örgüte güveni düşük olanlar için zayıf bir şekilde bağlı olacaktır.

İşte serpilme davranışı çalışanların işyerinde mutlu ve başarılı olmaları sonucu gelişimlerini devam ettirmek istemeleri ile sonuçlanmaktadır (Rothmann, 2013). Sosyal değişim teorisi kapsamında değerlendirildiğinde çalışanlar gelişimlerini sürdürmek istedikleri için örgütlerine fayda sağlayan davranışlarda bulunacaklardır. Çünkü çalışanlar kendilerine karşı pozitif davranışlarda bulunulması halinde değer yaratan hareketler sergileyeceklerdir (Redelinguys, 2019a). Öyle ki çalışanların işte serpilme davranışları yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansına yol açarken işten ayrılma oranlarında düşüşler yaşanması ile sonuçlanmaktadır (Redelinguys, 2016; Redelinguys, 2019a). Dolayısıyla işinde mutlu olan ve

işte serpilme davranışı gösteren çalışan sağladığı fayda ile örgüte yüksek düzeyde bir bağlılık duyup örgütte kalmayı tercih ederek işinden ayrılmayı istemeyecektir (Redelinguys, 2016). Bu çalışanlar örgütlerinin refahı için fedakârlıklarda bulunarak işte serpilmenin devam etmesi için olumlu davranışlar sergileyeceklerdir.

Öte yandan çalışanlar örgüt içerisinde faydalı olabilecek değişikliklere karşı çıkmak isteyerek savunmacı söylem davranışında veya örgütün amaçlarını, ilkelerini kötülemek suretiyle yıkıcı söylem davranışında bulunmak isteyeceklerdir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Çalışanlar örgütteki değişimlere karşı ses yükseltmek suretiyle veya örgütü kötüleyerek ses davranışında bulunabilmektedirler (Maynes ve Podsakoff, 2014). Çalışanın savunmacı ve yıkıcı söylem davranışlarında bulunmasını pek çok değişken etkilemektedir. İşinde serpilme ve mutlu olan çalışan örgütü için en faydalı olabilecek yolları tercih edeceği için savunmacı söylem davranışında bulunmak istemeyecektir. İşinde serpilme bu çalışanlar bekledikleri desteği görmeleri halinde gelişimin devam etmesi için örgütün politikalarını kötüleyici söylemlerden kaçınacaklardır. Mevcut çalışmada çalışanın örgüte duyduğu güvenin işte serpilme davranışı ile savunmacı ve yıkıcı söylem davranışları arasındaki ilişkiye düzenleyici olarak etki edeceği ifade edilmiştir. Böylelikle işte serpilme çalışanın savunmacı ve yıkıcı söylem davranışları sergilemesinde örgüte duyduğu güvenin düzenleyici etkisinin bulunduğu söylenebilmektedir.

Ses davranışı çalışanların olası problemlere yönelik yapıcı veya yıkıcı olarak fikirlerini dile getirmeleri ile sonuçlanmaktadır (Ng ve Feldman, 2013). Bu sebeple ses davranışı olumlu sonuçlar yaratabileceği gibi olumsuz düşüncelerin dile getirilmesiyle de sonuçlanabilmektedir. Çalışanlar bazen değişikliklere karşı gelmek ve örgütün imajını olumsuz etkileyebilmek için seslerini yükseltmek isteyeceklerdir. Bu noktada, işinde serpilme gelişen çalışanın, örgütüne yüksek düzeyde güven duyması çalışanın örgütün tutarlı olacağına dair bir inanç beslemesine dolayısıyla işte serpilme davranışının savunmacı ve yıkıcı söylem davranışları ile zayıf bir ilişki içerisinde olmasına sebebiyet verecektir. Çünkü iş ve özel hayatında gelişmeyi arzulayan ve çalıştığı kuruma tam olarak güven duyan çalışanlar örgütlerine zarar gelmesine yol açabilecek sesli davranışlardan kaçınacaklardır. Fakat işte serpilme ve çalıştığı örgüte güveni düşük olan çalışan örgütün amaçlarının tutarsız ve adil olmadığından hareket ederek savunmacı ve yıkıcı söylem davranışlarında bulunmak isteyecektir.

Buna göre düzenleyici değişken olarak örgüte güvenin düşük olduğu durumlarda işte serpilme davranışı savunmacı ve yıkıcı söylem davranışlarıyla zayıf bir biçimde etkileşecektir. Yani, işinde serpilme fakat çalıştığı örgütün politikalarının ve işleyişinin yeterince açık olmadığını düşünüp örgüte güveni düşük olan çalışanlar örgütü olumsuz etkileyebilecek söylemlerde bulunmaktan kaçınmayacaklardır. Örgüte güvenin yüksek olması durumunda ise işte serpilme davranışı savunmacı ve yıkıcı söylem davranışları ile negatif ve güçlü bir ilişki içerisinde olacaktır çünkü işinde serpilme çalışan örgütüne yüksek güven duyması nedeniyle örgütün tutarlı ve dürüst

olduğunu bildiği için örgütün zarar görmemesi için savunmacı ve yıkıcı söylem davranışlarında bulunmak istemeyecektir. Buna göre işte serpilme davranışının savunmacı ve yıkıcı söylem davranışları üzerindeki ilişkisine düzenleyici olarak etki eden örgüte güven faktörünün diğer değişkenlerle arasındaki ilişkiyi açıklamak için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 3: İşte serpilme davranışı ve çalışanın örgüte güveni çalışanın (3a) savunmacı söylem ve (3b) yıkıcı söylem davranışını tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki işte serpilme davranışı savunmacı söylem ve yıkıcı söylem davranışına örgüte güveni yüksek olanlar için negatif ve güçlü bir şekilde bağlı olurken, örgüte güveni düşük olanlar için zayıf bir şekilde bağlı olacaktır.

2.5.3. Ses Davranışı ve İşyeri Çıktıları Arasındaki İlişki

Ses teorisi, ses davranışının çalışana deneyim kazandırdığı ve kendisini ifade edebilme yetkinliği sağladığı için yüksek görev performansına yol açtığını ifade etmektedir (Ng ve Feldman, 2012; Nikolaou vd., 2008). Örgütün temel faaliyetleri ile ilgili bir kavram olan görev performansı direkt olarak çalışanların işlerine dair sahip oldukları becerilerden oluşmaktadır (Van Scotter vd., 2000). Öyle ki çalışanlar sesli davranışlarda bulunarak örgütün yararına söylemlerde ve hareketlerde bulunmak isteyecek bu da performanslarına olumlu olarak etki edecektir (Ng ve Feldman, 2012). Dolayısıyla örgüt içerisinde işlerin yürütülmesinde olumlu olarak ses davranışı sergileyen çalışanlar çevresel değişimlere adapte olma noktasında daha kolay tepkiler verebilmektedirler (LePine ve Van Dyne, 2001). Bu nedenle ses davranışı çalışanın görev performansının gelişimi ve sürdürülmesi noktasında önemli bir etken olmaktadır çünkü çalışanın yoğun rekabet ortamında görev ve sorumluluklarının bilincine varmasıyla beraber görev performansı sınırlarının oluşturulmasında da kritik bir rol oynamaktadır (LePine ve Van Dyne, 2001).

Bu sebeple, çalışanların gönüllü bir şekilde örgütleri ile ilgili prosedür, ilke veya politikaları savunarak haksız eleştiriler olması durumunda bile örgütlerini desteklemesi şeklinde tanımlanabilen destekleyici söylem davranışı görev performansı ile pozitif bir ilişki içerisinde olacaktır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Örgütlerine yüksek bağlılık duyan çalışanlar destekleyici söylem davranışında örgütün hedeflerine ve ilkelerine yönelik olumlu görüşlerini ve desteklerini sürdürmeyi hedeflerler (Maynes ve Podsakoff, 2014). Buna göre destekleyici söylem davranışı çalışanların örgütleri ile yapıcı ilişkiler kurmalarına ve bu ilişkiyi sürdürmelerine yardımcı olmaktadır. Bu sebeple destekleyici söylem davranışında bulunan bireyler örgütün amaçlarını desteklemekte oldukları için örgütün hedeflerine daha iyi odaklanarak daha yüksek görev performansı sergileyeceklerdir.

Görev performansının aksine örgütsel vatandaşlık davranışı ise çalışanın gönüllülük esasına dayalı olarak iş bağlamından farklı performans sergilemesi olarak ifade edilmektedir (Kelloway vd., 2002). Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların işbirliğine dayalı davranışlar sergileyerek örgütlerinin gelişimi için daha fazla performans göstermeleri ile ilgilidir (Bastian, 2008). Yapılan araştırmalar şunu ortaya çıkarmıştır ki ses davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmekte ve bu davranışın bir türü olarak görülmektedir (Chou ve Barron, 2016; Hung vd., 2012; LePine ve Van Dyne, 1998). Buradan hareketle, destekleyici söylem davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki söz konusu olmaktadır. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanı sosyal anlamda geliştirmeye yönelik birtakım davranışları içerdiği için çalışanın destekleyici söylem davranışı örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif olarak etkileyerek çalışanın örgütün gelişimi için yararlı olacak kararlar almasını teşvik edecektir.

Son olarak ses teorisi, çalışanın olumlu ses söylemlerinin yaratıcı davranışlarla sonuçlanacağını öne sürmektedir (Chen ve Hou, 2016; Ng ve Feldman, 2012; Song vd., 2017). Çalışanlar riskli bir yapıya sahip olan ses davranışını sergilediklerinde yöneticileri tarafından yaratıcı olarak değerlendirilmekte böylelikle çalışanlar yeni fikirler üretip geliştirmek için kendilerini motive hissetmektedirler (Chen ve Hou, 2016; Ng ve Feldman, 2012). Öte yandan ses davranışı, çalışanların iş süreçlerinde çevrelerinden haberdar olmalarını böylelikle de daha fazla bilgi edinmelerine yol açmaktadır (Song vd., 2017). Daha fazla bilgiye sahip olan çalışanlar kendilerini geliştirip işleriyle ilgili yetkinlikler kazanmalarıyla birlikte çalışma ortamlarını daha iyi analiz ederek daha faydalı ve yaratıcı süreçler geliştirmeye çalışacaklardır (Ng ve Feldman, 2012; Song vd., 2017). Dolayısıyla ses davranışı gösterip daha işbirlikçi olabilen çalışanlar çalışma ortamlarını pozitif olarak etkileyip paylaşımlarda bulunacaklar ve bu paylaşımlarda yaratıcı süreçlerin oluşmasını kolaylaştırıcı etki yapacaktır (Song vd., 2017).

Bu argümana dayalı olarak çalışmada, çalışanın destekleyici söylem davranışı ile yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki söz konusu olduğu vurgulanmaktadır. Çünkü örgütüne destek veren çalışanlar bunun örgüt tarafından karşılık göreceğini bildikleri için daha yaratıcı olmak isteyeceklerdir. Ayrıca örgütteki etkili politikalara desteğini açıkça sunan çalışanlar örgüt içerisinde bunun olumlu olarak değerlendirileceğini düşünüp yaratıcı olma konusunda istekli olacaklardır (Song vd., 2017). Bu sebeple destekleyici söylem davranışının görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Böylece destekleyici söylem davranışı ile çalışanın işyeri çıktıları arasındaki bu ilişkiyi açıklamak için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 4: Destekleyici söylem davranışı ile (4a) görev performansı, (4b) ÖVD ve (4c) yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Ses davranışı, çalışanların duygusal durumlarını ifade etmekten ziyade daha çok bireylerarası iletişime vurgu yapan çok yönlü bir kavram olarak ifade edilmektedir (Ng ve Feldman, 2012). Varolan durumlara yönelik değişimi içeren ses davranışı kavramı örgütlerin verimliliklerini artırdığı ve süreçlerde iyileştirmelere sebep olduğu için örgütler tarafından dikkate alınmaktadır (LePine ve Van Dyne, 1998). Mevcut yapılara yönelik çeşitli değişiklikleri ve tavsiyeleri içerdiği için önemli bir ses davranışı çeşidi olan yapıcı söylem davranışı, örgütlerin ve çalışanların yoğun rekabet ortamlarında zorluklarla başa çıkmalarında önemli bir kavram olarak gündeme gelmektedir (LePine ve Van Dyne, 1998; Maynes ve Podsakoff, 2014). Yapıcı söylem davranışı özü gereği yeniliği ve gelişimi teşvik etmekle beraber çalışanların bilgi ve deneyimlerini sözlü olarak ifade edebilmelerine de olanak sağlamaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Bu sebeple yapıcı söylem davranışı yeniliğe ve gelişime önem veren örgütler tarafından dikkate alınmakta ve destek görmektedir.

Çalışan performansının önemli bir yordayıcısı olan ses davranışı çalışanların görev performanslarını olumlu olarak etkilemektedir (Ng ve Feldman, 2012). Çalışanların aktif olarak öğrenmeleriyle beraber yaratıcı performanslarında ve görev performanslarında artış söz konusu olmaktadır (Ng ve Feldman, 2012; Song vd., 2017). Buna göre yapıcı söylem davranışı ile görev performansı arasındaki ilişki pozitif yönde olacaktır çünkü örgütteki işlerin daha iyi olabilmesi için sürekli fikir ve tavsiyelerini dile getiren çalışan işinin gereklerinin farkında olduğu için görev performansında artış olacaktır. Aktif olarak yapıcı ses davranışı sergileyen çalışanlar dile getirdikleri fikirlerin üst yönetim tarafından takdir görmesi sonucunda yüksek görev performansı sergilemek isteyeceklerdir. Çünkü bu çalışanlar dile getirdikleri fikir ve düşüncelerinin örgüt içerisinde olumlu performans değerlendirmelerine yol açacağını öngörmektedirler. İşte bu nedenle yapıcı söylem davranışında bulunan çalışanlar görev performanslarını artıracaklardır.

Ses davranışı bireyin isteğine bağlı olma özelliği taşıdığı için örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağlantılı olmaktadır (Chamberlin vd., 2017; LePine ve Van Dyne, 1998). Yapıcı söylem davranışları örgütteki uygulamalar ile işleyişleri hedef alan ve bunları etkilemeye yönelik söylemlerden meydana gelmektedir (Chamberlin vd., 2017). Dolayısıyla yapıcı söylem davranışı sadece örgütün ilke ve değerlerini desteklemeyi değil aynı zamanda yeni fikir ve düşüncelerin diğer bireylerle paylaşılması davranışlarını içerdiği için örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014; Ng vd., 2014; Van Dyne ve LePine, 1998). Yapıcı söylem davranışı örgütün gelişimi ve iyileştirilmesine yönelik davranışlarda bulunmayı içerdiği için örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif olarak ilişkilendirilmiştir. Yapıcı söylem davranışının çalışanları teşvik etmesiyle beraber çalışanlar örgütlerine daha fazla zaman ayırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmak isteyeceklerdir.

Çalışanlar zaman zaman örgüt içerisinde işlerin yürütülmesi noktasında hoşnutsuzluklar yaşamakta ve bu sorunlara olası çözüm önerileri sunarak örgütün işleyişinin iyileştirilmesi için

çaba harcamaktadırlar (Zhou ve George, 2001). Çalışanların yaşadıkları hoşnutsuzluklar sonucu yapıcı çözüm önerilerini dile getirmeleri çalışma ortamının iyileştirilmesi için daha yaratıcı işgören davranışlarına neden olacaktır (Zhou ve George, 2001). Bu sebeple çalışanlara fikirlerini dile getirmeleri için yardımcı olan yapıcı söylem davranışı çalışanın işyeri çıktılarında olan yaratıcılık ile pozitif bir ilişki içerisinde olacaktır. Çünkü çalışanlar örgütteki işlerin daha iyi yapılabilmesi için diğer bireylerle yeni ve etkili fikirlerini paylaşmak isteyecek böylelikle daha yaratıcı olacaktır. Buna göre yapıcı söylem davranışı ile çalışanın işyeri çıktıları olan görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcılık arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamak için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 5: Yapıcı söylem davranışı ile (5a) görev performansı, (5b) ÖVD ve (5c) yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Savunmacı söylem davranışı, çalışanların örgütteki değişimlerin faydalı olması halinde bile mevcut durumu koruması ve bu değişimlere katı biçimde karşı çıkması olarak tanımlanmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Çalışanlar savunmacı söylem davranışında bulunarak örgüt içerisinde meydana gelebilecek olası değişimlere karşı direnç göstermekte ve seslerini yükseltmektedirler (Maynes ve Podsakoff, 2014). Savunmacı söylem davranışları her ne kadar değişime karşı gelse de örgütün mevcut yapısını korumaya yönelik davranışları da içerisinde barındırmakta ve bu sebeple savunmacı söylem davranışında bulunan çalışanların değişiklikleri önleyebilmek için aktif bir şekilde ses davranışı sergiledikleri söylenebilmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014; Van Dyne vd., 2003). Öte yandan çalışanlar savunmacı söylem davranışı ile mevcut yapıları sürdürmeye odaklanırken dikkatin kendisine yönelmesini de önlemek isteyebilirler (Van Dyne vd., 2003).

İşte bu sebeple savunmacı söylem davranışı ile çalışanın görev performansı arasında pozitif bir ilişki olacaktır. Çünkü çalışanlar olası değişikliklere karşı savunmacı söylem davranışı göstermeleri halinde dikkatleri üzerine çekmemek için daha fazla görev performansı sergilemek isteyecektir. Maynes ve Podsakoff'a (2014) göre örgütte değişimin yapılmasının en uygun olması halinde bile bu değişime karşı çıkarak ses yükselten çalışanlar, örgüt içerisindeki kendileri hakkında olumsuz yargılar geliştirmemesi adına yüksek görev performansı çıktıklarına yol açacaklardır. Yeni iş politikalarının uygulanmasına yönelik olumsuz ses davranışı gösteren çalışanlar mevcut iş politikalarına olan desteklerini ifade edebilmek adına daha fazla görev performansı sergilemek isteyeceklerdir. Öte yandan savunmacı söylem davranışı sergileyen çalışanlar olası değişimlere yönelik seslerini aktif şekilde yükseltmekten kaçınmazlar böylelikle bu çalışanlar örgüt içinde aktif olarak daha fazla görev performansı sergileyerek potansiyel değişimlerin önüne geçmek isteyeceklerdir.

Diğer yandan, örgüt içerisinde olabilecek yararlı değişimlere karşı çıkararak savunmacı söylem davranışı sergileyen çalışanlar örgütün yararını gözeterek örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerdir. Çünkü mevcut değişikliklere karşı gelen ve sesli olarak düşüncelerini ifade edebilen çalışanlar örgüte uzun vadede fayda sağlayabilmek ve örgütün işleyişinin devam edebilmesi için işbirlikçi davranışlar gösterip daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir. Savunmacı söylem davranışları, örgüt içerisinde meydana gelen değişimlere karşı çıkmamanın yanı sıra örgüte olan açık desteğin de bir ifadesi olduğu için çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olacaktır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Böylelikle örgütlerde mevcut olan yapıyı korumayı ve sürdürmeyi amaçlayan çalışanlar değişime karşı çıkmakta ve örgüt içerisinde işleyişin aynı şekilde sürdürülebilmesi için daha işbirlikçi davranışlarda bulunarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemek isteyeceklerdir.

Son olarak, savunmacı söylem davranışı ile yaratıcılık arasında da pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü savunmacı söylem davranışı gösteren çalışanlar olası değişikliklere karşı seslerini yükseltmekten kaçınmazlar ve böylelikle mevcut iş süreçlerinin daha da geliştirilebilmesi için daha yaratıcı olmak isterler. Çalışanlar örgütlerine uzun vadede katkı sunabilmek için faydalı ve yeni fikirler geliştirip yaratıcı olmak istemektedirler (Zhang ve Bartol, 2010). Bu sebeple savunmacı söylem davranışında bulunan çalışanlar değişikliklere yönelik karşıt fikirlerini ifade etmekten kaçınmayacaklar ve iş süreçlerinde daha yaratıcı olacaklardır. Buna göre savunmacı söylem davranışı ile çalışanın işyeri çıktılarında olan görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcılık arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamak için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 6: Savunmacı söylem davranışı ile (6a) görev performansı, (6b) ÖVD ve (6c) yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yasaklayıcı yapısı sebebiyle savunmacı ses davranışından ayrılan yıkıcı söylem davranışı ise çalışanların örgütün politikalarını, ilkelerini katı bir biçimde eleştirmesi ve örgütün işleyişi ile ilgili yöntemlere ses yükseltmesi gibi özelliklerden oluşmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Bu özellikleriyle olumsuz ve istenmeyen bir ses davranışı türü olan yıkıcı söylem davranışı çalışanların istekli olarak örgüte yönelik sert eleştirilerinden meydana gelmektedir (Gorden, 1988; Maynes ve Podsakoff, 2014; Tabarsa vd., 2018). Buna göre yıkıcı söylem davranışları çalışanların işyerinde şikâyet etme, saldırganlaşma, eleştirici söylemlerde bulunma ve işe yönelik bağlılığın düşmesi gibi davranışları içermektedir (Gorden, 1988; Maynes ve Podsakoff, 2014). Bu sebeple çalışanların gerçekdışı veya sert bir şekilde yapmış olduğu eleştiriler gibi pek çok zarar verici sonucu olabilen yıkıcı söylem davranışı örgütler tarafından dikkatle ele alınmalıdır.

Çalışanların kendi görev tanımları dâhilinde gerçekleştirdikleri görev performansları direkt olarak örgüte fayda sağlayan işlerle ilişkili olup çalışanın işinden duyduğu memnuniyete bağlı

olarak sergilenmektedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Williams ve Anderson, 1991). Görev performansı, işinden memnun olan çalışanların örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için etkin ve verimli olarak çalışmalarını gerektirmektedir (Schreurs vd., 2012). Bu nedenle yıkıcı söylem davranışı çalışanın görev performansı ile negatif bir ilişki içerisinde olacaktır çünkü örgüt hakkında olumsuz ve kırıncı yorumlar yapan çalışanlar yaşadıkları hoşnutsuzluklar karşısında görev performansı sergilemek istemeyeceklerdir. Örgütte işlerin yürütülmesi esnasında politikalar ve ilkeler hakkında olumsuz görüşlerini bildiren çalışanlar yüksek görev performansı sergileme noktasında yeterli memnuniyeti sağlayamadıkları için yıkıcı söylem davranışı ve çalışanın görev performansı arasındaki ilişki negatif yönlü olacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların gönüllü olarak gösterdikleri yardım odaklı ve işbirlikçi davranışlardan meydana gelmektedir (Kelloway vd., 2002). İsteğe bağlı ve karşılıksız olarak çalışanlar tarafından gerçekleştirilen örgütsel vatandaşlık davranışları örgütlerin gelişimlerine odaklanmakta ve yardımcı olmaktadır (Bolino ve Turnley, 2005). Bu sebeple yıkıcı söylem davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki negatif yönlü olacaktır çünkü örgütün ilke ve prosedürlerini açık bir şekilde kötüleyen, küçük düşürücü söylemlerde bulunan çalışanlar örgütün gelişimine katkıda bulunmak istemeyecek dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyeceklerdir. Örgütü hakkında sık sık eleştirilerde bulunan, iş arkadaşlarına desteğini göstermeyen ve sürekli şikâyet eden çalışanlar daha az örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerdir.

Yıkıcı söylem davranışında fikirlerin saldırgan olarak dile getirilmesi sebebiyle çalışanların süreçler ve fikirler üzerinde yaratıcılıklarının düşük olması söz konusudur (Gorden, 1988). Son olarak çalışanın yıkıcı söylem davranışı ve yaratıcılığı arasındaki ilişki de negatif yönlü olacaktır çünkü örgüt ilkelerini katı bir şekilde eleştiren çalışan iş süreçlerinde yaratıcı olmak için fazladan bir çaba göstermek istemeyecektir. Bu sebeple yıkıcı söylem davranışı ile çalışanın işyeri çıktıları olan görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcılık arasındaki negatif ilişkiyi açıklamak için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 7: Yıkıcı söylem davranışı ile (7a) görev performansı, (7b) ÖVD ve (7c) yaratıcılık arasında negatif bir ilişki vardır.

2.5.4. Ses Davranışı ve İşyeri Çıktıları Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Düzenleyici Etkisi

Güven kavramı örgütler ve çalışanlar için önemli bir kavram olarak gündeme gelmektedir (Gilbert ve Tang, 1998). Örgüte güven kavramı da çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını etkileme noktasında önemlidir (Gilbert ve Tang, 1998). Bu nedenle hem çalışanın ses davranışı hem de çalışanın işyeri çıktıları çalışanın örgüte duymuş olduğu güven ile yakından ilişkilendiril-

mektedir. Bireylerin örgüte olan inançlarını ifade eden örgüte güven kavramı çalışanların ses davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Ng ve Feldman, 2013). Yapılan araştırmalar şunu ortaya çıkarmıştır ki örgüte duyulan güven, ses davranışının gelişimine önemli ölçüde katkı sunmaktadır (Hu ve Jiang, 2016; Ng ve Feldman, 2013). Doğası gereği belli bir riske sahip olan örgüte güven ve ses davranışı yapıları arasındaki ilişki sosyal değişim teorisinin karşılıklılık kuralına göre işlemektedir çünkü örgütüne güven duyan ve örgütünü desteklemek isteyen bir çalışan bu güvene karşılık olarak ses davranışı göstermek isteyecektir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Buradan hareketle çalışanın örgüte duyduğu yüksek güven, yapıcı söylem davranışı ile görev performansı arasındaki ilişkiyi pozitif olarak etkileyecektir. Nitekim çalışanın örgüte duyduğu güven ses davranışını olumlu olarak etkileyip fikirlerini ifade etmesine neden olmaktadır (Ng ve Feldman, 2013). Örgüte güven duyan çalışan risk üstlenip daha fazla sorumluluğa sahip olmakta ve değişime yönelik sesli davranışlarda bulunmaktadır (Hu ve Jiang, 2016). Buna göre örgüte güveni yüksek olan çalışanlar örgütün gelişimi için yapıcı tavsiye ve önerilerde bulunmak isteyecek bu da çalışanın daha fazla görev performansı sergilemesine yol açacaktır. Örgütsel güveni yüksek olan çalışanlar örgüt içerisinde yeni ve yapıcı değişiklikler için önerilerde bulunmak isteyecekler ve işlerinin gereği olan sorumlulukları da yerine getireceklerdir. Fakat çalışanın örgüte duyduğu güvenin düşük olması halinde çalışanın yapıcı söylem davranışı ve görev performansı arasındaki ilişki negatif olarak gelişecektir.

Öte yandan çalışanın örgüte duyduğu güvenin yol açtığı ses davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmektedir (Hu ve Jiang, 2016). Çalışanlar örgüte yüksek güven duymaları halinde yapıcı söylemlerde bulunarak sadece işleriyle ilgili değil işlerinin dışındaki görevleri de istekli olarak yerine getirmek isteyeceklerdir çünkü yüksek güven ile desteklenen çalışanın yapıcı söylem davranışı, çalışana inisiyatif alma ve fikirlerini dile getirme fırsatı sağlayacak böylelikle çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek isteyeceklerdir. Örgütüne karşı güven duygusu geliştiren çalışanlar örgütün gelişimi için fikirlerini ve tavsiyelerini dile getirmekten çekinmeyecekler aynı zamanda örgütün yararına olabilecek örgütsel vatandaşlık davranışlarında da bulunacaklardır. Fakat çalışanın örgüte duyduğu güvenin düşük olması sonucu çalışanın yapıcı söylem davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki söz konusu olacaktır.

Çalışanlar örgüte güven duymaları halinde ses davranışı gösterme konusunda daha fazla risk üstlenerek seslerini duyurmak isteyeceklerdir (Ng ve Feldman, 2013). Bu sebeple örgüte duyulan yüksek güven çalışanın yapıcı söylem davranışı ve yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi pozitif olarak etkilemektedir. Zira örgüte yüksek güven duyan çalışan örgütün kendisine daima açık olacağına inanmaktadır, bu sebeple çalışanın yapıcı söylem davranışı ile yaratıcılığı arasındaki ilişki pozitif olacaktır çünkü çalıştığı örgütün çok dürüst olduğuna inanan çalışan kendi fikirlerinin örgüt içerisinde adil bir şekilde değerlendirileceğini düşündüğü için iş süreçlerinde daha yaratıcı olmak

isteyecektir. Örgütün ilkelerinin iyi niyetli olduğunu ve örgütün kendilerine karşı dürüst olacaklarını bilen çalışanlar örgütün yararına olabilecek tavsiyeleri dile getirmekten çekinmeyerek daha yaratıcı olacaklardır çünkü çalıştığı örgütün dürüst olduğunu bilen çalışanlar örgütün verimliliğini artırmaya yönelik sesli davranışlarda bulunmalarıyla beraber yaratıcı olup örgüte katkı sağlayacaklardır.

Fakat düşük örgütsel güven, çalışanın fikirlerini dile getirmesi noktasında çalışanın çekimser olmasına ve daha az yaratıcı olmasına yol açacaktır çünkü örgüte güveni düşük olan çalışan, örgütün niyetlerinin kötü olduğunu ve örgüt içerisinde kendisine adil davranılmayacağını düşünecektir. Bu sebeple örgüte güvenin düşük olması yapıcı söylem davranışı ve yaratıcılık arasındaki ilişkiye negatif olarak etki edecektir çünkü örgüte güveni düşük olan çalışanlar örgütün amaçlarının iyi ve dürüst olmadığını düşünecektir. Böylelikle bu çalışanlar kendi fikir ve düşüncelerini dile getirmekten kaçınacaklar ve daha az yaratıcı olacaklardır. Örgütüne güven duymayan ve örgütün niyetlerinin kötü olduğunu düşünen çalışan örgütün yararına olabilecek davranışlar sergilemek için isteksiz olacak ve iş süreçlerine katkı sunmayacaktır. Dolayısıyla çalışanın örgüte duyduğu düşük güven, çalışanın yapıcı söylem davranışında bulunmasına negatif olarak etki ederek yaratıcı olmasını da engelleyecektir. Bu sebeple yapıcı söylem davranışının işyeri çıktıları üzerindeki etkisinin güçlendirilmesinde örgüte güvenin düzenleyici rolünü açıklayabilmek adına aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 8: Yapıcı söylem davranışı ile çalışanın örgüte güveni çalışanın (8a) görev performansı, (8b) ÖVD ve (8c) yaratıcılığını etkilemek için öyle etkileyecekler ki yapıcı söylem davranışı görev performansı, ÖVD ve yaratıcılığa örgüte güveni yüksek olanlar için pozitif, örgüte güveni düşük olanlar için negatif bir şekilde bağlı olacaktır.

İşte serpilme teorisine göre işinde serpilen çalışanlar örgüt içerisinde yüksek performans sergilerler (Rautenbach ve Rothmann, 2017b). Yapılan araştırmalar şunu ortaya çıkarmıştır ki çalışanın örgüte duymuş olduğu güven, görev performansını etkileyen önemli bir faktördür (Akhtar vd., 2019; Colquitt vd., 2007; Costa vd., 2001). Dolayısıyla örgüte güven duyan ve yapıcı söylem davranışı gösteren çalışanların yüksek görev performansı sergilemeleri beklenmektedir. Fakat çalışanın düşük örgütsel güvene sahip olması ve yapıcı söylem davranışında bulunmaması işte serpilme davranışının görev performansı ile düşük bir ilişki içerisinde olmasına neden olacaktır.

Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisinin karşılıklılık kuralına göre örgüte yüksek güven duyan çalışanlar bunun örgütleri tarafından değerlendirileceğini ve destekleneceğini düşünerek daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek isteyeceklerdir. Örgüte güveni yüksek olan çalışanlar yapıcı söylem davranışını kullanarak örgütteki mevcut problemlere odaklanarak daha

fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmak için istekli olacaklardır. Çünkü bu çalışanlar örgütün yararına olabilecek tavsiyelerde bulunarak yüksek oranda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek örgüt içi süreçlerin iyileştirilmesini isteyeceklerdir. Fakat örgüte karşı düşük güven duyan çalışanların işte serpilme davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında düşük bir etkileşim söz konusu olacaktır çünkü düşük örgütsel güven, çalışanların yapıcı söylem davranışlarında bulunmalarına engel olacak ve çalışanlar örgütün yararı için fazladan bir çaba harcamak istemeyeceklerdir.

İşte serpilme davranışı, çalışanların bireysel refahlarına katkı sağlamanın yanı sıra bireylerin zihinsel olarak daha iyi beceriler kazanıp yaratıcılıklarının da gelişim göstermesine önemli bir katkı sağlamaktadır (Demerouti vd., 2015). Bu nedenle işte serpilme davranışı sergileyip gelişim gösteren çalışanlar örgütlerine güven duymaları sonucu yapıcı söylem davranışında bulunarak iş süreçlerinde daha yaratıcı olacaklardır çünkü bu çalışanlar yaşantılarında yüksek refah elde etmeleri dolayısıyla daha fazla üretken davranış sergilemek isteyeceklerdir. İşinde serpilme fakat örgüte güveni düşük olan ve yapıcı söylem davranışı sergilemeyen çalışanlar daha az yaratıcı olacaklardır çünkü örgütüne güvenmeyen ve fikirlerini dile getirmek istemeyen çalışanlar yeni fikirler üretmek için istekli olmayacaklardır. Bu sebeple işte serpilme davranışının çalışanın işyeri çıktıları olan görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcılık üzerinde çalışanın yapıcı söylem davranışı ve örgüte güvenin etkileşmiş aracı etkisini açıklayabilmek için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 9: İşte serpilme davranışının görev performansı (9a), ÖVD (9b) ve yaratıcılık (9c) üzerindeki etkisinde yapıcı söylem ve örgüte güvenin etkileşmiş aracı etkisi (moderated mediation effect = etkileşmiş aracı etki) olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. METOD

3.1. Araştırmanın Örneklemi ve Yöntemi

Bu çalışmaya konu olan araştırma modeli yukarıda, Şekil 1’de sunulmaktadır. Araştırma modelindeki, ilişkileri ifade eden araştırma hipotezleri yukarıda ayrıntılı bir şekilde incelendi/tartışıldı. Güçlü bir teorik temele dayalı olan araştırma modelini ve ilgili hipotezleri test etmek için Trabzon, Antalya ve Ankara’da faaliyet gösteren 6 işletmenin 282 çalışanından anket yöntemiyle veri toplandı. Kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmesi nedeniyle bu üç il seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini Trabzon ilinden 67 çalışan 14 amir, Antalya ilinden 63 çalışan 13 amir ve Ankara ilinden 152 çalışan 23 amir oluşturmaktadır. İşletmeler, akıllı bina, asansör, perakende ve otel alanlarında faaliyetlerini yürüten işletmelerdir. Veri toplama aşamasında veriler hem çalışanlardan hem de onların 50 yöneticisinden toplandı. İşletme çalışanlarının işletmedeki görevleri çok farklılık göstermektedir. Çalışanların yerine getirdikleri görevler şunlardır: Gişe görevlisi, depo sorumlusu, mühendis, teknisyen, vardiya amiri, kat görevlisi, bulaşıkçı, teknik personel, depo personeli, güvenlik amiri, mağaza personeli, şef, garson, kasiyer, kat şefi, barmen, komi, şoför, bakım elemanı, oto teknikeri, bahçıvan, ofis personeli, montaj elemanı, aşçı, temizlik personeli, destek personeli, kat müdürü, pastacı, belboy ve mutfak elemanı. İşletme sahiplerinden veya sorumlu yöneticilerinden izin alındıktan sonra çalışanlardan veri toplandı. İşletme çalışanlarından bir tanesi yöneticileri tarafından verinin işletme içinde toplanmasında yardımcı oldu. Bu yardım daha çok ilgili anketlerin çalışanlara dağıtılmasını ve toplanmasını kapsadı. Anketlerin ilk sayfasında yer alan mektupla, çalışanlara ankete katılmannın isteğe bağlı olduğu bildirildi. İşletmelere ve çalışanlara, toplanan verinin hiçbir kimseyle paylaşılmayacağı, sadece özet şeklinde araştırma amaçlı olarak kullanılacağı konusunda söz verildi.

Çalışanlardan veri toplamak için 2, çalışanların yöneticilerinden çalışanlara ait bilgileri toplamak için 1 anket kullanıldı. Anket 1 (Zaman 1) çalışanlardan bağımsız değişken (işte serpilme davranışı), moderatör (bir üst yöneticiye/amire güven) ve çalışanlara ait kontrol değişkenlerine (yaş ve cinsiyet) ait veriyi topladı. Anket 2 (Zaman 2), Anket 1’e ait veri toplama tamamlandıktan sonra 1 ay beklendi ve sonrasında çalışanlara dağıtıldı. Anket 2 (Zaman 2), çalışanın ses davranışına (destekleyici söylem, yapıcı söylem, savunmacı söylem, yıkıcı söylem) ait veriyi çalışandan topladı. Anket 3 (Zaman 3), Anket 2’ye ait veri toplama tamamlandıktan sonra 1 ay beklendi ve sonrasında yöneticilere uygulandı. Yöneticilerden, kendilerine bildirilen astlarını görev performansları, ÖVD

ve yaratıcılık konularında değerlendirmeleri istendi. Anketler çalışanlara ve yöneticilere basılı halde dağıtıldı ve kalemle kendi tercihlerini yansıtan seçenekleri işaretlemeleri istendi. Anketleri dolduran katılımcılar, doldurulmuş anketleri zarf içerisinde, ağızları yapııştırıldıktan sonra ya araştırmacıya ya da araştırmaya yardımcı olan insan kaynakları personeline teslim etti.

Araştırmaya katılanlara bir katılımcı numarası verilmek suretiyle farklı zamanlarda ve farklı anketle toplanan veri bu katılımcı numarası kullanılarak birleştirildi. Katılımcıların listesini ve katılımcı numaralarını ilgili katılımcı şirketin görevlendirdiği kendi personeli tuttu. Yöneticilere değerlendirecekleri astlara ait astlarının isimleri ve katılımcı numaraları bildirildi, ancak anketlere sadece ilgili astlarının katılımcı numaralarını yazmaları istendi. Bu yolla anonimlik sağlandı ve farklı zamanlarda ve kaynaklardan toplanan veri birleştirildi. Bu yöntemle veri toplamak iki avantaj sağladı. Birincisi, anketlerde yer alan ifade sayıları az olduğu için katılım fazla oldu. İkincisi ise davranışsal araştırmalarda yer alan ortak metod varyansı (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012) problemini kontrol etmek mümkün oldu. 6 farklı işletmeden veri toplanması ve 50 amirin astlarının görev performansı, ÖVD ve yaratıcılığını değerlendirmesi, verinin bağımlı veri olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı da sonraki analizlerde işletmeler arası farklılıklardan ve yöneticilerin değerlendirme farklılıklarından kaynaklanan varyasyonun hesaplamalara katılması gerekmektedir.

Anket 1, 400 işletme çalışanına dağıtıldı ve bunlardan 362 tanesi Anket 1'i doldurdu. Anket 1'e katılım oranı %90,5'dir. Anket 1'e katılan 362 çalışana bir ay sonra Anket 2 dağıtıldı ve bunlardan 328 tanesi katılımcılar tarafından doldurularak araştırmacıya iade edildi. Anket 2'ye katılım oranı %90,6'dır. Anket 2 uygulaması tamamlandıktan bir ay sonra, Anket 2'ye katılan çalışanların yöneticilerine çalışanları değerlendirmek üzere 328 anket dağıtıldı ve bunlardan 282 tanesi yöneticiler tarafından doldurularak araştırmacıya iade edildi. Anket 3'e katılım oranı %85,9'dur. Anketlere genel katılım oranı ise %70,5'dir (282/400). Anket 3'e katılan yönetici sayısı ise 50'dir. Yani, 50 yönetici 282 astına ait görev performansı, ÖVD ve yaratıcılık verisini sağlamıştır. Araştırmaya katılanların %67'si erkek, %33'ü kadındır. Katılımcıların %41,8'i bekâr, %58,2'si ise evlidir. Çalışanların yaş olarak dağılımı şu şekildedir: 14-24 yaş aralığındakiler %9,9, 25-33 yaş aralığındakiler %35,8, 34-42 yaş aralığındakiler %46,6, 43-51 yaş aralığındakiler %8,5 ve 52-60 yaş aralığındakiler %3'dür. Eğitim açısından ise katılımcıların %7,4'ü İlkokul, %2,1'i Ortaokul, %50'si Lise, %38,3'ü Üniversite ve %2,1'i ise Yüksek Lisans ve Doktora mezunudur. Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletmedeki tecrübeleri dikkate alındığında %72,7'si 1-7 yıl arasında bir tecrübeye, %23,8'i 8-14 yıl arasında bir tecrübeye, %3,5'i 15-21 yıl arasında bir tecrübeye sahiptir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada kullanılan ölçekler önceki yıllarda yaygın olarak hem yurt içi hem de yurt dışı araştırmalarda kullanılan ve güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerdir. Brislin'in (1970) tercüme ve sonrasında geriye tercüme yöntemi kullanılmak suretiyle orijinalleri İngilizce olan ölçekler Türkçe uygulanmak üzere tercüme edilmiştir ve bu şekliyle katılımcı işletme çalışanlarına ve onların bir üst yöneticilerine/amirlerine uygulanmıştır. 5'li Likert ölçeği bütün ölçeklerde kullanılan ölçektir.

İşte serpilme davranışı. İşte serpilme davranışını ölçmek için Rautenbach ve Rothmann (2017) tarafından geliştirilen 17 ifadeli ölçek kullanıldı. İşte serpilme davranışının üç boyutu vardır: Duygusal iyi olma (3 ifade), psikolojik iyi olma (9 ifade) ve sosyal iyi olmadır (5 ifade). Çalışanlardan verilen ifadeleri bir önceki ay içerisinde işyerinde ne sıklıkla tecrübe ettiklerini işaretlemeleri istendi (1 = Asla, 5 = Her gün). İfadelere örnek olarak, "Geçen ay işyerinde ne sıklıkla işinizden memnun hissettiniz?" sorusu örnek olarak verilebilir. Bu ölçeğe ait alfa değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır.

Örgüte/organizasyona/işletmeye güven. Çalışanın çalıştığı organizasyona duyduğu güveni ölçmek için Yang vd. (2009) tarafından geliştirilen 7 ifadeli ölçek kullanıldı. Çalışanlardan verilen ifadelere ne derece katıldıklarını işaretlemeleri istendi (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum). İfadelere örnek olarak, "Çalıştığım kurumun/işletmenin/organizasyonun çok dürüst olduğuna inanıyorum" verilebilir. Bu ölçeğin alfa değeri 0,90 olarak hesaplanmıştır.

Ses davranışı. Çalışanın ses davranışını ölçmek için Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından geliştirilen 20 ifadeli ölçek kullanıldı. Çalışanın ses davranışı şu dört boyuttan ibarettir: Destekleyici söylem, yapıcı söylem, savunmacı söylem ve yıkıcı söylem. Her boyutu ölçmek için 5 ifade kullanılmaktadır. Katılımcı çalışanlardan kendilerine verilen ifadelere ne derece katıldıklarını işaretlemeleri istendi (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum). Yapıcı ses davranışına, "İşte, işlerin yeni ve daha etkili şekillerde yapılabilmesi için sık sık tavsiyelerde bulunurum" örnek olarak verilebilir. Destekleyici söylem davranışının alfa değeri 0,88, yapıcı söylem davranışının alfa değeri 0,86, savunmacı söylem davranışının alfa değeri 0,89 ve yıkıcı söylem davranışının alfa değeri 0,85'dir.

Görev performansı. Görev performansını ölçmek için Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen 5 ifadeli görev performansı ölçeği kullanılarak, çalışanın amirinden çalışmanı dikkate alarak çalışanın görev performansı ile ilgili 5 ifadeye ne derece katıldığı soruldu (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum). Çalışanın görev performansını ölçmek için kullanılan ifadelere örnek olarak, "Bu personel çoğunlukla kendi performans değerlendirmesini doğrudan etkileyecek faaliyetlerle uğraşır" verilebilir. Bu ölçeğin alfa değeri 0,87'dir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı. ÖVD'yi ölçmek için Kelloway vd. (2002) tarafından geliştirilen 9 ifadeli ÖVD ölçeği kullanıldı. Katılımcı çalışanın amirine çalışmanı dikkate alarak çalışanın ÖVD'si ile ilgili 9 ifadeye katılma derecesi soruldu (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum). Katılımcı çalışanın ÖVD'sini ölçmek için kullanılan ifadelere örnek olarak, "İşe devamı standardın üzerindedir, örneğin diğer çalışanlardan daha az izin kullanır ya da verileden/hakkı olandan daha az izin kullanır" verilebilir. ÖVD ölçeğine ait alfa değeri 0,80 olarak hesaplandı.

Yaratıcılık. Zhang ve Bartol'un (2010) 13 ifadeli yaratıcılık ölçeği kullanılarak, katılımcı çalışanların amirlerine çalışanların yaratıcılıklarını değerlendirmek üzere verilen 13 ifadeye katılma derecelerini işaretlemeleri istendi (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum). Çalışanın yaratıcılığını ölçmek için çalışanların amirlerine yönlendirilen ifadeler, "Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürün fikirlerini arayıp bulur" ifadesi örnek olarak verilebilir. Yaratıcılık ölçeğinin alfa değeri 0,91 olarak hesaplandı.

Kontrol değişkenleri. Çalışan kontrol değişkenleri olarak cinsiyet, yaş ve 6 şirket kullanıldı. Önceki araştırmalar evli kadınlar ve erkeklerin eve ait iş yüklerinin farklı olduklarını ve bundan dolayı da farklı iş yüklerinin işe ait görev yüklerini farklı bir şekilde etkileyeceğini, sonuçta da farklı cinsiyetteki çalışanların farklı iş performanslarının olacağını ifade etmektedir (Burris, 2012; Combs vd., 2010; Zhong vd., 2016). Çalışan performansı söz konusu olduğunda dikkate alınan diğer bir kontrol değişkeni de yaştır çünkü farklı yaş gruplarının iş yapmadaki performans tercihleri farklı olabilir. Örneğin, yaşlılar iş hızlı yapıp yanlış yapmak yerine daha yavaş yapıp doğru yapmaya tercih edebilirler (Greene, 2003). Hem cinsiyet hem de yaş, katılımcı çalışan tarafından bildirilen cinsiyet ve yaştır.

Araştırmanın verileri 6 işletmeden toplandığı için araştırmanın ana değişkenlerinin aynı dağılımdan gelip gelmediğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu sayede, farklı işletmelerden toplanan verinin birleştirilmesi mümkündür. Tek yönlü varyans analizi kullanmak suretiyle 6 işletme arasında farklılık olup olmadığı SPSS 25 yazılımı kullanılmak suretiyle test edildi. Levene'nin geliştirdiği varyansın homojenlik testi (Brown ve Forsythe, 1974) işte serpilme davranışı (Levene İstatistiği (Lİ) = 3.14, $df1 = 5$, $df2 = 276$, $p = .009$), örgüte güven (Lİ = 3.68, $df1 = 5$, $df2 = 276$, $p = .003$), örgütsel vatandaşlık davranışı (Lİ = 6.09, $df1 = 5$, $df2 = 276$, $p = .000$) ve yaratıcılık (Lİ = 2.38, $df1 = 5$, $df2 = 276$, $p = 0,039$) açısından varyansların 6 işletme için farklı olduğunu gösterdi. Bundan dolayı işletme farklılıklarının hesaplamalara dâhil edilmesi gerektiğinden her şirket için boş değişkenler (dummy variables) yaratıldı. Yaratılan şirket kontrol değişkenleri şu şekilde kodlandı: Şirket 1 = 1, değilse = 0, Şirket 2 = 1, değilse = 0, Şirket 3 = 1, değilse = 0, Şirket 4 = 1, değilse = 0, Şirket 5 = 1, değilse = 0, Şirket 6 = 1, değilse = 0.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

4.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılarak gerçekleştirildi. DFA sonuçları Tablo 1’de sunulmaktadır. Rosseel (2012) tarafından geliştirilen lavaan paketi (0.6-8) kullanılmak suretiyle en iyi model ve alternatif model arasındaki farklılıklar test edildi. Tahminlerde/hesaplamalarda en büyük olasılık yöntemi kullanıldı. Bütün modellerde cinsiyet ve yaş kontrol değişkeni olarak kullanıldı. Önceki araştırmalar, ölçeklerin tek boyutlu olması ve örnek sayısının az olması durumunda gösterge/örnek büyüklüğü yeterliliğinin gerekli olduğu durumlarda ölçeklerin parsellenmesini tavsiye etmektedir (Landis vd., 2000; Williams vd., 2009). Bu parselleme tavsiyesi takip edilerek, işte serpilme davranışının üç boyutu gösterge olarak kullanıldı; destekleyici söylem, yapıcı söylem, savunmacı söylem, yıkıcı söylem davranışları ve görev performansı 2 gösterge; ÖVD ve yaratıcılık iki gösterge olacak şekilde parsellendi. Parsellemeler Tablo 2’de ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir. Bu parsellemelerin gerçekleştirilmesinde yaygın bir şekilde tavsiye edilen ifade-yapı dengesi yöntemi kullanıldı (Little vd., 2002).

Odaklaşıcı geçerliliği hesaplamak amacıyla parsellenmiş ölçeklere ait göstergeler ilgili örtük değişkenlere yüklendi. Model uyumunun kabul edilebilir olup olmadığını değerlendirmek için pek çok uyum göstergesi kullanıldı. Bunlar arasında ki-kare (χ^2), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve hata kareler ortalamasının karekökü (RMSEA) kullanıldı. Diğerleri Tablo 1’in model ile başlayan satırında ayrıntılı olarak listelenmektedir. Önceki araştırmalar uyumun olup olmadığının kontrolü için şu kriterleri önermektedir: Eğer SRMR (standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü) ve RMSEA değerleri 0,08 ve daha az ise veya IFI ve CFI değerleri 0,90’dan daha büyükse iyi bir uyum vardır denmektedir (Bentler ve Bonett, 1980; Hu ve Bentler, 1999). Odaklaşıcı geçerlilik sonuçları Tablo 1’in 11-Faktör modeli olarak gösterilen satırında yer almaktadır: 11-Faktör modeli şu faktörlerden oluşmaktadır: Faktör 1 = İşte Serpilme, Faktör 2 = Örgüte Güven, Faktör 3 = Destekleyici Ses Davranışı, Faktör 4 = Yapıcı Ses Davranışı, Faktör 5 = Savunmacı Ses Davranışı, Faktör 6 = Yıkıcı Ses Davranışı, Faktör 7 = Görev Performansı, Faktör 8 = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Faktör 9 = Yaratıcılık, Faktör 10 = Cinsiyet, Faktör 11 = Yaş. 11-Faktörü modeline göre RMSEA = 0,048, IFI = 0,97, SRMR = 0,032 ve CFI = 0,97. 11-Faktör uyum değerleri iyi bir uyum olarak nitelendirilmek için az önce belirtilen gerekli şartları sağlamaktadır. Bundan dolayı araştır-

mada kullanılan ölçeklerin odaklaşıcı geçerliliklerinin varlığını savunmak mümkündür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ayırıcı geçerliliklerini test etmek için alternatif modeller test edildi. Bunların sayısı 6'dır ve Tablo 1'de 10-Faktör modeli olarak gösterilmektedirler. Her bir faktörün ayırıcı geçerliliğini test etmek için ayırıcı geçerlilikleri test edilen faktörler birleştirildi ve sonuç 11-Faktör modeli ile karşılaştırıldı. Karar kriteri olarak şu kullanıldı: eğer 11-Faktör modeli 10-Faktör modeline göre daha iyi bir uyum sağlıyorsa ilgili faktörler arasında ayırıcı geçerlilik var, sağlamıyorsa ayırıcı geçerlilik yoktur. 10-Faktör alternatif modellerde birleştirilen faktörler şunlardı: ^aDestekleyici ses davranışı ve yapıcı ses davranışı; ^bSavunmacı ses davranışı ve yıkıcı ses davranışı; ^cİşte serpilme ve örgüte güven; ^dGörev performansı ve ÖVD; ^eGörev performansı ve yaratıcılık; ve ^fÖVD ve yaratıcılık. Bu faktörlerin oluşturulmasında korelasyonları yüksek olan değişkenler dikkate alındı. Ayırıcı geçerlilik testi sonuçları Tablo 1'de, en sağdaki üç kolonda sunulmaktadır. Bu kolonlar $\Delta\chi^2$, df ve p 'dir. Örnek vermek gerekirse, bu kritere göre, ^bSavunmacı ses davranışı ve yıkıcı ses davranışı (^b10-Faktör modeli), 11-Faktör modeli ile karşılaştırıldığında daha kötü uyum değerlerine sahiptir ($\Delta\chi^2 = 227,61$, $df = 11$, $p = 0,00001$). Başka bir deyişle, bu sonuç savunmacı ses davranışı ile yıkıcı ses davranışının farklı yapılar/faktörler olduğunu göstermektedir. Bütün 10-Faktör modelleri, 11-Faktör modelinden daha kötü uyum değerlerine sahip olduğundan (Tablo 1'de yer alan en sağdaki p kolonu), araştırmada yer alan ölçeklerin tamamının ayırıcı geçerlilikleri olduğunu savunmak mümkündür.

Son olarak, ölçme modelindeki (Tablo 1, 11-Faktör modeli) faktör yükleri (λ), ortalama çıkarılmış varyanslar (AVE) ve komposit güvenilirlikler (CR) Tablo 2'de sunulmaktadır. Tablo 2'de sunulan sonuçlar da araştırmanın faktörlerinin ayırıcı ve odaklaşıcı geçerliliklerinin olduğunu desteklemektedir çünkü bütün AVE değerleri 0,50'den ve CR değerleri 0,80'den büyüktür (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi: Hipotezleştirilmiş Model (11-Faktör Modeli) ve Alternatif Modellerin (10-Faktör Modelleri) Karşılaştırılması

Model	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	CFI	IFI	TLI	GFI	SRMR	RMSEA	$\Delta\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i> <
11- Faktör Modeli	290,34	177	0,00	1,64	0,97	0,97	0,95	0,99	0,032	0,048	-	-	-
10- Faktör Modeli ^a	493,02	188	0,00	2,62	0,92	0,92	0,89	0,99	0,041	0,076	202,68	11	0,00001
10- Faktör Modeli ^b	517,65	188	0,00	2,75	0,91	0,91	0,88	0,99	0,048	0,079	227,61	11	0,00001
10- Faktör Modeli ^c	505,42	188	0,00	2,68	0,91	0,91	0,89	0,99	0,042	0,077	215,08	11	0,00001
10- Faktör Modeli ^d	416,38	188	0,00	2,21	0,94	0,94	0,92	0,99	0,040	0,066	126,04	11	0,00001
10- Faktör Modeli ^e	472,93	188	0,00	2,51	0,92	0,92	0,90	0,99	0,052	0,073	182,59	11	0,00001
10- Faktör Modeli ^f	509,53	188	0,00	2,71	0,91	0,91	0,88	0,99	0,054	0,078	219,19	11	0,00001
3- Faktör Modeli ^g	3.521,40	240	0,00	14,67	0,15	0,15	0,10	0,97	0,230	0,220	3.231,06	63	0,00001

Not. n = 282.

RMSEA (root mean square error of approximation = hata kareler ortalamasının karekökü).

SRMR (standardized root mean square residual = standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü).

TLI (Tucker-Lewis index = Tucker-Lewis indeksi).

CFI (comparative fit index = karşılaştırmalı uyum indeksi).

IFI (incremental fit-index = artımsal uyum indeksi).

GFI (goodness-of-fit index = uyumun iyilik derecesi indeksi).

χ^2 (chi-square, ki kare).

df (degree of freedom = serbestlik derecesi).

p (*p* değeri).

11- Faktör modeli. Faktör 1 = İşte Serpilme, Faktör 2 = Örgüte Güven, Faktör 3 = Destekleyici Ses Davranışı, Faktör 4 = Yapıcı Ses Davranışı, Faktör 5 = Savunmacı Ses Davranışı, Faktör 6 = Yıkıcı Ses Davranışı, Faktör 7 = Görev Performansı, Faktör 8 = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Faktör 9 = Yaratıcılık, Faktör 10 = Cinsiyet, Faktör 11 = Yaş.

^aDestekleyici ses davranışı ve yapıcı ses davranışı birleştirildi.

^bSavunmacı ses davranışı ve yıkıcı ses davranışı birleştirildi.

^cİşte serpilme ve örgüte güven birleştirildi.

^dGörev performansı ve ÖVD birleştirildi.

^eGörev performansı ve yaratıcılık birleştirildi.

^fÖVD ve yaratıcılık birleştirildi.

^gBütün ana değişkenler birleştirildi.

Cinsiyet ve yaş bütün analizlerde kontrol değişkenleri olarak kullanıldı.

Tablo 2: Ölme Modelindeki (Tablo 1’deki 11-Faktör Modeli) Faktör Yükleri, Ortalama Çıkarılmış Varyanslar (AVE) ve Komposit Güvenilirlikler (CR)

Örtük Değişken	Gösterge	Lambda değerleri (Standartlaştırılmış)	AVE	CR
1. İşte Serpilme	Duygusal İyi Olma	0,824	0,749	0,899
	Psikolojik İyi Olma	0,848		
	Sosyal İyi Olma	0,922		
2. Örgüte Güven	Örgüte Güven 1	0,857	0,849	0,918
	Örgüte Güven 2	0,982		
3. Destekleyici Ses Davranışı	Destekleyici Ses Davranışı 1	0,889	0,795	0,886
	Destekleyici Ses Davranışı 2	0,894		
4. Yapıcı Ses Davranışı	Yapıcı Ses Davranışı 1	0,836	0,805	0,892
	Yapıcı Ses Davranışı 2	0,955		
5. Savunmacı Ses Davranışı	Savunmacı Ses Davranışı 1	0,890	0,798	0,888
	Savunmacı Ses Davranışı 2	0,897		
6. Yıkıcı Ses Davranışı	Yıkıcı Ses Davranışı 1	0,981	0,862	0,926
	Yıkıcı Ses Davranışı 2	0,873		
7. Görev Performansı	Görev Performansı 1	0,845	0,697	0,821
	Görev Performansı 2	0,824		
8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)	ÖVD 1	0,685	0,588	0,809
	ÖVD 2	0,731		
	ÖVD 3	0,872		
9. Yaratıcılık	Yaratıcılık 1	0,809	0,749	0,899
	Yaratıcılık 2	0,897		
	Yaratıcılık 3	0,887		
10. Cinsiyet	Cinsiyet	1,000	-	-
11. Yaş	Yaş	1,000	-	-

Not. n = 282.

AVE = Average Variance Extracted = Ortalama Çıkarılmış Varyans.

CR = Composite Reliability = Komposit Güvenilirlik.

4.2. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Araştırmada yer alan değişkenlere ait korelasyonlar, ortalamalar, standart sapmalar, çarpıklık ve basıklık katsayıları Tablo 3’de gösterilmektedir. Korelasyonların altında verilen değerler ilgili korelasyona ait p değerleridir. Kontrol değişkenlerinden yaş ve cinsiyet, bu araştırmada kullanılan bağımlı değişkenlerle anlamlı korelasyona sahip olduğu için takip eden analizlerde kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır (Becker vd., 2016). Araştırmadaki ana değişkenlerden olan bağımlı değişkenin (görev performansı), basıklık katsayısı +3 değerinden büyük olduğu için (6,37) takip eden analizlerde katı standart hatalarla en büyük olasılık yöntemi (maximum likelihood with robust standart errors) tahmin yöntemi olarak kullanılmaktadır.

Mevcut tezin önceki bölümünde 50 yöneticinin araştırmaya katılan 282 çalışana ait görev performansı, ÖVD ve yaratıcılık verisini sağladığı belirtildi. Bu durum, bu araştırmada kullanılan verinin bağımlı veri olduğunu, yöneticilerin değerlendirme farklılıklarından ortaya çıkan varyasyonun takip eden hesaplamalara katılması gerektiğini göstermektedir. Çok seviyeli modelleme programı (GENLINMIXED komutu) SPSS 25 yazılımında kullanılmak suretiyle, yöneticilerin değerlendirme farklılığından kaynaklanan bağımlılık hesaplamalara dâhil edilmektedir. Çok seviyeli modellemenin gerekli olduğunu sınıfıçı korelasyon katsayıları da (the intraclass correlation coefficients; ICCs) göstermektedir. Yapılan hesaplamalarda araştırmannın bütün değişkenleri için ICC değerleri şu şekildedir: Görev performansı için 0,13, ÖVD için 0,22, yaratıcılık için 0,08, işte serpilme için 0,01, örgüte güven için 0,08, destekleyici söylem için 0,00, yapıcı söylem için 0,00, savunmacı söylem için 0,07 ve yıkıcı söylem için ise 0,04. Bu değerlerin içerisinde sınır değer olarak kabul edilen ICC = 0,05 değerinden büyük değerlerin olması, çok seviyeli modelleme metodunun takip eden analizlerde kullanılması gerektiğini göstermektedir (Snijders ve Bosker, 2012). Şirket kontrol değişkenleri hariç bütün araştırma değişkenleri için merkezileşme (genel-ortalama) gerçekleştirildi. Etkileşim terimi yani bağımsız değişken ile moderatör değişkenin çarpımı bu merkezileştirilmiş değişkenler kullanılarak hesaplandı (Aiken ve West, 1991). Etkileşim olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan karar kuralı, etkileşim katsayısının anlamlı olup olmamasıdır. Buna göre, etkileşim teriminin katsayısı anlamlı ise etkileşim vardır, anlamlı değil ise etkileşim yoktur (Kline, 2016). Etkileşimin doğasını tespit etmek için basit eğim analizleri testleri gerçekleştirildi. Bu testler yapılırken, her değişkene ait ortalamadan bir standart sapma çıkarıldı ve eklendi (Aiken ve West, 1991).

Tablo 3: Korelasyonlar, Ortalamalar, Standart Sapmalar, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Kontrol Değişkenleri																	
1. Cinsiyet	-																
2. Yaş	-0,11	-															
(p=)	0,065																
3. Şirket 1	-0,12*	0,42**	-														
	0,039	0,000															
4. Şirket 2	-0,11	0,02	-0,34**	-													
	0,059	0,781	0,000														
5. Şirket 3	0,05	-0,22**	-0,36**	-0,10	-												
	0,456	0,000	0,000	0,083													
6. Şirket 4	0,01	-0,21**	-0,25**	-0,07	-0,07	-											
	0,824	0,001	0,000	0,233	0,204												
7. Şirket 5	0,08	-0,13*	-0,25**	-0,07	-0,07	-0,05	-										
	0,166	0,026	0,000	0,233	0,204	0,382											
8. Şirket 6	0,16**	-0,19**	-0,49**	-0,14*	-0,15*	-0,10	-0,10	-									
	0,009	0,001	0,000	0,016	0,010	0,079	0,079										
9. Destekleyici Söylem	0,14*	0,04	0,05	-0,03	0,00	-0,10	0,03	0,00	-								
	0,019	0,537	0,416	0,606	0,997	0,087	0,628	0,986									
10. Savunmacı Söylem	-0,04	-0,08	0,00	0,01	-0,04	-0,10	-0,04	0,09	-0,22**	-							
	0,554	0,159	0,913	0,828	0,481	0,095	0,479	0,106	0,000	0,000							
11. Yıkıcı Söylem	-0,11	-0,12*	-0,03	-0,05	-0,02	-0,01	-0,00	0,10	-0,26**	0,57**	-						
	0,077	0,039	0,632	0,384	0,744	0,766	0,938	0,078	0,000	0,000							
Ana Değişkenler																	
12. İşte Serpilme	-0,05	0,09	0,06	0,05	-0,02	0,03	-0,12*	-0,05	0,38**	-0,15**	-0,23**	-					
	0,450	0,114	0,304	0,375	0,744	0,617	0,045	0,369	0,000	0,010	0,000						
13. Yapıcı Söylem	0,06	-0,06	-0,12*	-0,00	0,13*	-0,02	0,12*	-0,00	0,53**	-0,13*	-0,22**	0,35**	-				
	0,319	0,350	0,050	0,933	0,025	0,718	0,044	0,945	0,000	0,022	0,000	0,000					
14. Organizasyona Güven	0,00	-0,00	-0,06	0,16**	0,03	0,11	-0,17**	-0,02	0,34**	-0,13*	-0,25**	0,65**	0,25**	-			
	0,969	0,930	0,290	0,007	0,551	0,068	0,004	0,636	0,000	0,025	0,000	0,000	0,000				

Tablo 3: (Devamı)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Ana Değişkenler																	
15. Görev Performansı	0,07 0,272	-0,01 0,892	0,04 0,535	-0,02 0,749	-0,05 0,392	-0,02 0,718	0,07 0,218	-0,02 0,690	-0,02 0,740	0,01 0,799	-0,02 0,685	-0,11 0,061	-0,01 0,845	-0,02 0,658	-	-	-
16. ÖVD	0,14* 0,023	0,03 0,677	-0,02 0,753	-0,04 0,482	-0,18** 0,003	0,09 0,107	0,14* 0,016	0,06 0,326	0,00 0,908	-0,06 0,323	-0,04 0,518	-0,05 0,356	0,04 0,490	0,01 0,871	0,56** 0,000	-	-
17. Yaratıcılık	0,04 0,492	0,04 0,495	0,09 0,121	-0,02 0,648	-0,04 0,470	-0,00 0,958	0,10 0,083	-0,12* 0,036	0,01 0,857	-0,00 0,910	-0,06 0,301	-0,05 0,435	0,02 0,670	0,02 0,665	0,52** 0,000	0,51** 0,000	-
Ortalama	0,33	2,59	0,54	0,09	0,10	0,05	0,05	0,17	3,94	2,06	1,77	3,85	3,85	3,71	4,04	3,89	3,72
Standart Sapma	0,47	0,89	0,49	0,28	,0,30	0,21	0,21	0,38	0,62	0,73	0,74	0,71	0,69	0,79	0,48	0,50	0,59
Çarpıklık	0,72	0,33	-0,15	2,91	2,69	4,16	4,16	1,73	-0,80	0,77	1,25	-0,85	-0,69	-0,80	-1,75	-1,12	-0,86
Basıklık	-1,48	0,29	-1,98	6,51	5,29	15,49	15,49	1,00	1,63	0,68	2,04	0,82	0,69	0,92	6,37	2,16	0,29

Not. n = 282. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. ÖVD = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Cinsiyet şu şekilde kodlandı: 0 = Erkek, 1 = Kadın. Çalışanın kendi bildirdiği yaşı şu şekilde kodlandı: 16-24 = 1, 25-33 = 2, 34-42 = 3, 43-51 = 4, 52-60 = 5.

Hipotez 1 işte serpilme davranışı ile (1a) destekleyici söylem, (1b) yapıcı söylem ve (1c) savunmacı söylem davranışları arasında pozitif, (1d) yıkıcı söylem davranışı arasında negatif bir ilişki var olduğunu ifade ediyor idi. Hipotez 1'e ait sonuçlar Tablo 4'de sunulmaktadır. Bu sonuçlara göre, işte serpilme davranışı ile (1a) destekleyici söylem arasında pozitif bir ilişki (Tahmin (γ) = 0,35, Standart Hata (SH) = 0,04, p = 0,000), (1b) yapıcı söylem ile arasında pozitif bir ilişki (γ = 0,37, SH = 0,05, p = 0,000), (1c) savunmacı söylem ile arasında negatif, fakat anlamsız bir ilişki (γ = -0,16, SH = 0,09, p = 0,06) ve (1d) yıkıcı söylem ile arasında negatif bir ilişki (γ = -0,25, SH = 0,06, p = 0,000) vardır. Bu sonuçlar Hipotez 1a, Hipotez 1b ve Hipotez 1d'yi desteklemekte, fakat Hipotez 1c'yi desteklememektedir.

Hipotez 2 işte serpilme davranışı ve çalışanın örgüte güveni çalışanın (2a) destekleyici söylem ve (2b) yapıcı söylem davranışını tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki işte serpilme davranışı destekleyici söylem ve yapıcı söylem davranışına örgüte güveni yüksek olanlar için pozitif ve güçlü bir şekilde bağlı olurken, örgüte güveni düşük olanlar için daha zayıf bir şekilde bağlı olacağını ifade ediyor idi. Tablo 5'in destekleyici söylem ve yapıcı söylem kolonları ilgili hipotezlere ait sonuçları sunmaktadır. Buna göre, işte serpilme davranışı ve örgüte güven etkileşimi (2a) destekleyici söylem'i (γ = -0,01, SH = 0,06, p = 0,860) ve (2b) yapıcı söylemi tahmin etmek için etkileşmemektedir (γ = -0,00, SH = 0,06, p = 0,991). Bu sonuçlar Hipotez 2a ve 2b'yi desteklememektedir.

Hipotez 3 işte serpilme davranışı ve çalışanın örgüte güveni çalışanın (3a) savunmacı söylem ve (3b) yıkıcı söylem davranışını tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki işte serpilme davranışı savunmacı söylem ve yıkıcı söylem davranışına örgüte güveni yüksek olanlar için negatif ve güçlü bir şekilde bağlı olurken, örgüte güveni düşük olanlar için daha zayıf bir şekilde bağlı olacağını ifade ediyor idi. Tablo 5'in savunmacı söylem ve yıkıcı söylem kolonları ilgili hipotezlere ait sonuçları göstermektedir. Buna göre, işte serpilme davranışı ve örgüte güven etkileşimi (3a) savunmacı söylem'i (γ = -0,04, SH = 0,09, p = 0,493) ve (3b) yıkıcı söylemi tahmin etmek için etkileşmemektedir (γ = 0,07, SH = 0,07, p = 0,272). Bu sonuçlar Hipotez 3a ve 3b'yi desteklememektedir. Hipotez 2a, 2b, 3a ve 3b sonuçlarına dayanarak araştırma modelinin Adım 1'inde işte serpilme davranışı ve örgüte güven etkileşiminin çalışanın ses davranışı (destekleyici ses, yapıcı ses, savunmacı ses, yıkıcı ses) üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak, düzenleyici aracı etkinin (moderated mediation effect) olmadığını söylemek için Adım 2'nin de incelenmesi gerekmektedir. Bundan dolayı, aşağıdaki kısımda Adım 2'nin yani örgüte güven ve ses davranışı etkileşiminin çalışanın işyeri çıktıları olan görev performansı, ÖVD ve yaratıcılık davranışları üzerindeki etkisi incelenecektir. Bundan dolayı bundan sonraki kısımda Adım 2 dikkate alınarak düzenlenmiş aracı etki hipotez testleri için gerekli olan testler yapılacaktır ve aşağıdaki kısımlarda bu testlere ait sonuçlar sunulacaktır. Adım 2 ile ilgili revize edilmiş araştırma Şekil 2'de sunulmaktadır.

Tablo 4: İşte Serpilme Davranışının Ses Davranışı (Destekleyici Söylem, Yapıcı Söylem, Savunmacı Söylem, Yıkıcı Söylem) Üzerindeki Direkt Etkisi (Hipotez 1a, 1b, 1c, 1d)

Değişkenler	Destekleyici Söylem			Yapıcı Söylem			Savunmacı Söylem			Yıkıcı Söylem		
	Tahmin	SH	<i>p</i> =	Tahmin	SH	<i>p</i> =	Tahmin	SH	<i>p</i> =	Tahmin	SH	<i>p</i> =
Kesişim	3,94	0,06	0,000***	3,85	0,05	0,000***	2,15	0,13	0,000***	1,88	0,15	0,000***
Cinsiyet	0,20	0,07	0,007**	0,06	0,07	0,337	-0,07	0,08	0,403	-0,23	0,11	0,043
Yaş	-0,00	0,05	0,910	-0,01	0,04	0,697	-0,08	0,05	0,106	-0,09	0,05	0,087
Şirket 1	0,03	0,09	0,744	-0,08	0,07	0,243	-0,04	0,17	0,779	-0,12	0,16	0,477
Şirket 2	-0,06	0,15	0,673	-0,05	0,10	0,623	-0,06	0,28	0,820	-0,24	0,25	0,333
Şirket 3	0,00	0,10	0,980	0,27	0,10	0,013*	-0,22	0,19	0,247	-0,20	0,15	0,286
Şirket 4	-0,31	0,10	0,003**	-0,12	0,18	0,513	-0,45	0,20	0,034*	-0,22	0,19	0,267
Şirket 5	0,17	0,15	0,262	0,47	0,09	0,000***	-0,34	0,18	0,077	-0,26	0,17	0,145
Şirket 6	0,00 ^a	-	-	0,000 ^a	-	-	0,00 ^a	-	-	0,00 ^a	-	-
Ana Değişken												
İşte Serpilme	0,35	0,04	0,000***	0,37	0,05	0,000***	-0,16	0,09	0,062	-0,25	0,06	0,000***
<i>R</i> ²	0,17			0,15			0,03			0,07		

Not. n = 282 çalışan, n = 50 bir üst yönetici/amir. Standartlaştırılmamış tahminler rapor edilmektedir. SH = Standart Hata, * *p* < .05; ** *p* < .01; *** *p* < .001. *R*² değerleri kontrol değişkenlerine ana değişkenler eklendikten sonraki değerleri göstermektedir. ^aBu değişken tekrarlayıcı değişken (değerleri sıfıra çok yakın olan) olarak kaydedilerek katsayısı 0 kabul edilmiştir.

Tablo 5: Düzenleyici Etki Hipotez Testleri Sonuçları (Adım 1: Hipotez 2a, 2b, 3a, 3b)

Değişkenler	Destekleyici Söylem			Yapıcı Söylem			Savunmacı Söylem			Yıkıcı Söylem		
	Tahmin	SH	<i>p</i> =	Tahmin	SH	<i>p</i> =	Tahmin	SH	<i>p</i> =	Tahmin	SH	<i>p</i> =
Kesişim	3,94	0,05	0,000***	3,85	0,05	0,000***	2,16	0,16	0,000***	1,86	0,15	0,000***
Cinsiyet	0,19	0,07	0,011*	0,06	0,07	0,370	-0,06	0,09	0,467	-0,23	0,11	0,043*
Yaş	-0,00	0,04	0,998	-0,01	0,04	0,712	-0,08	0,05	0,094	-0,10	0,05	0,064
Şirket 1	0,04	0,09	0,648	-0,08	0,08	0,285	-0,04	0,17	0,816	-0,14	0,16	0,375
Şirket 2	-0,16	0,15	0,290	-0,06	0,10	0,547	-0,04	0,28	0,884	-0,18	0,25	0,476
Şirket 3	-0,05	0,11	0,612	0,26	0,10	0,014*	-0,22	0,19	0,255	-0,18	0,18	0,331
Şirket 4	-0,40	0,10	0,002**	-0,13	0,20	0,497	-0,42	0,20	0,047*	-0,18	0,19	0,350
Şirket 5	0,19	0,16	0,244	0,48	0,09	0,000**	-0,37	0,19	0,063	-0,33	0,19	0,088
Şirket 6	0,00 ^a	-	-	0,00 ^a	-	-	0,00 ^a	-	-	0,00 ^a	-	-
Ana Değişkenler												
İşte Serpilme	0,22	0,07	0,002**	0,34	0,10	0,003**	-0,13	0,09	0,164	-0,10	0,08	0,233
Organizasyona Güven	0,16	0,06	0,018*	0,04	0,09	0,655	-0,07	0,06	0,233	-0,17	0,06	0,012*
İşte Serpilme X Organizasyona Güven	-0,01	0,06	0,860	-0,00	0,06	0,991	-0,04	0,09	0,493	0,07	0,07	0,272
<i>R</i> ²	0,18			0,14			0,03			0,10		

Not. *n* = 282 çalışan, *n* = 50 bir üst yönetici/amir. Standartlaştırılmamış tahminler rapor edilmektedir. SH = Standart Hata, * *p* < .05; ** *p* < .01; *** *p* < .001. *R*² değerleri kontrol değişkenlerine ana değişkenler eklendikten sonraki değerleri göstermektedir. ^aBu değişken tekrarlayıcı değişken (değerleri sifira çok yakın olan) olarak kaydedilerek katsayısı 0 kabul edilmiştir.

Hipotez 4 destekleyici söylem davranışı ile (4a) görev performansı, (4b) ÖVD ve (4c) yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade ediyor idi. Hipotez 4'e ait sonuçlar Tablo 6'da sunulmaktadır. Buna göre destekleyici söylem ile görev performansı ($\gamma = -0,00$, SH = 0,05, $p = 0,972$), ÖVD ($\gamma = -0,03$, SH = 0,04, $p = 0,442$), ve yaratıcılık ($\gamma = -0,02$, SH = 0,05, $p = 0,695$) arasında pozitif bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuçlar Hipotez 4a, 4b ve 4c'yi desteklememektedir.

Hipotez 5 yapıcı söylem davranışı ile (5a) görev performansı, (5b) ÖVD ve (5c) yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade ediyor idi. Hipotez 5'e ait sonuçlar Tablo 6'da sunulmaktadır. Buna göre yapıcı söylem ile görev performansı ($\gamma = -0,01$, SH = 0,04, $p = 0,729$), ÖVD ($\gamma = 0,03$, SH = 0,03, $p = 0,316$), ve yaratıcılık ($\gamma = 0,01$, SH = 0,04, $p = 0,747$) arasında pozitif bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuçlar Hipotez 5a, 5b ve 5c'yi desteklememektedir.

Hipotez 6 savunmacı söylem davranışı ile (6a) görev performansı, (6b) ÖVD ve (6c) yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade ediyor idi. Hipotez 6'ya ait sonuçlar Tablo 6'da sunulmaktadır. Buna göre savunmacı söylem ile görev performansı ($\gamma = 0,03$, SH = 0,03, $p = 0,209$), ÖVD ($\gamma = -0,01$, SH = 0,03, $p = 0,689$), ve yaratıcılık ($\gamma = 0,03$, SH = 0,05, $p = 0,504$) arasında pozitif bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuçlar Hipotez 6a, 6b ve 6c'yi desteklememektedir.

Hipotez 7 yıkıcı söylem ile (7a) görev performansı, (7b) ÖVD ve (7c) yaratıcılık arasında negatif bir ilişki olduğunu ifade ediyor idi. Hipotez 7'ye ait sonuçlar Tablo 6'da sunulmaktadır. Buna göre yıkıcı söylem ile görev performansı ($\gamma = -0,03$, SH = 0,04, $p = 0,456$), ÖVD ($\gamma = -0,00$, SH = 0,04, $p = 0,929$), ve yaratıcılık ($\gamma = -0,05$, SH = 0,05, $p = 0,359$) arasında pozitif bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuçlar Hipotez 7a, 7b ve 7c'yi desteklememektedir.

Hipotez 8 yapıcı söylem davranışı ile çalışanın örgüte güveni çalışanın (8a) görev performansı, (8b) ÖVD ve (8c) yaratıcılığını etkilemek için öyle etkileşecekler ki yapıcı söylem davranışı görev performansı, ÖVD ve yaratıcılığa örgüte güveni yüksek olanlar için pozitif, örgüte güveni düşük olanlar için negatif bir şekilde bağlı olacağını ifade etmekte idi. Hipotez 8'e ait test sonuçları Tablo 7'de sunulmaktadır. Bu sonuçlara göre, yapıcı söylem ve örgüte güven görev performansını belirlemek için etkileşmektedirler ($\gamma = 0,07$, SH = 0,03, $p = 0,043$). Bu sonuç Hipotez 8a'yı desteklemektedir. Etkileşimin doğasını belirlemek için basit eğim analizleri gerçekleştirildi. Bu analizlere göre örgüte güveni yüksek olanlar için yapıcı söylem ve görev performansı ilişkisi pozitif, fakat anlamlı değil ($\gamma = 0,06$, SH = 0,06, $p = 0,293$), örgüte güveni düşük olanlar için yapıcı söylem ve görev performansı ilişkisi negatif, fakat anlamlı değildir ($\gamma = -0,08$, SH = 0,050, $p = 0,114$). Şekil 2 etkileşim etkisini ve eğim analizi sonuçlarını göstermektedir.

Yine bu sonuçlara göre yapıcı söylem ve örgüte güven ÖVD'yi (8b) belirlemek için etkileşmemektedirler ($\gamma = 0,05$, SH = 0,04, $p = 0,191$). Sonuçlar Tablo 7'de sunulmaktadır. Bu sonuç Hipotez 8b'yi desteklememektedir.

Yine bu sonuçlara göre yapıcı söylem ve örgüte güven yaratıcılığı (8c) belirlemek için etkileşmektedirler ($\gamma = 0,16$, SH = 0,04, $p = 0,001$). Sonuçlar Tablo 7'de sunulmaktadır. Etkileşimin doğasını belirlemek için basit eğim analizleri gerçekleştirildi. Bu analizlere göre örgüte güveni yüksek olanlar için yapıcı söylem ve yaratıcılık ilişkisi pozitif ve anlamlı ($\gamma = 0,19$, SH = 0,07, $p = 0,014$), örgüte güveni düşük olanlar için yapıcı söylem ve yaratıcılık ilişkisi negatif ve anlamlıdır ($\gamma = -0,13$, SH = 0,05, $p = 0,019$). Bu sonuç Hipotez 8c'yi desteklemektedir. Şekil 3 etkileşim etkisini ve eğim analizi sonuçlarını göstermektedir.

Bu noktada şunu not etmek gerekir. Hipotez 8'i test etmek için gerçekleştirilen analizlerin aynısı yapıcı söylem yerine destekleyici söylem, savunmacı söylem ve yıkıcı söylem davranışları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerde etkileşim etkisine rastlanmamıştır. Sayfa sayısını arttırmamak için sonuçlar burada rapor edilmemiştir.

Tablo 6: Ses Davranışının Çalışanın İşyeri Çıktıları Üzerindeki Direkt Etkisi (Hipotez 4-Hipotez 7)

Değişkenler	Görev Performansı			ÖVD			Yaratıcılık		
	Tahmin	SH	<i>p</i> =	Tahmin	SH	<i>p</i> =	Tahmin	SH	<i>p</i> =
Kesişim	4,00	0,14	0,000***	3,97	0,14	0,000***	3,57	0,12	0,000***
Cinsiyet	0,04	0,06	0,480	0,14	0,07	0,052	0,06	0,08	0,488
Şirket 1	0,06	0,15	0,693	-0,06	0,15	0,666	0,21	0,13	0,131
Şirket 2	0,01	0,15	0,904	-0,11	0,16	0,489	0,10	0,15	0,513
Şirket 3	-0,02	0,20	0,924	-0,36	0,17	0,043*	0,07	0,15	0,643
Şirket 4	0,00	0,13	0,998	0,11	0,19	0,556	0,14	0,18	0,426
Şirket 5	0,17	0,15	0,276	0,12	0,24	0,623	0,39	0,24	0,113
Şirket 6	0,00 ^a	-	-	0,00 ^a	-	-	0,00 ^a	-	-
Destekleyici Söylem	-0,00	0,05	0,972	-0,03	0,04	0,442	-0,02	0,05	0,695
Yapıcı Söylem	-0,01	0,04	0,729	0,03	0,03	0,316	0,01	0,04	0,747
Savunmacı Söylem	0,03	0,03	0,209	-0,01	0,03	0,689	0,03	0,05	0,504
Yıkıcı Söylem	-0,03	0,04	0,456	-0,00	0,04	0,929	-0,05	0,05	0,359
<i>R</i> ²	0,00			0,00			0,00		

Not. *n* = 282 çalışan, *n* = 50 bir üst yönetici/amir. Standartlaştırılmamış tahminler rapor edilmektedir.

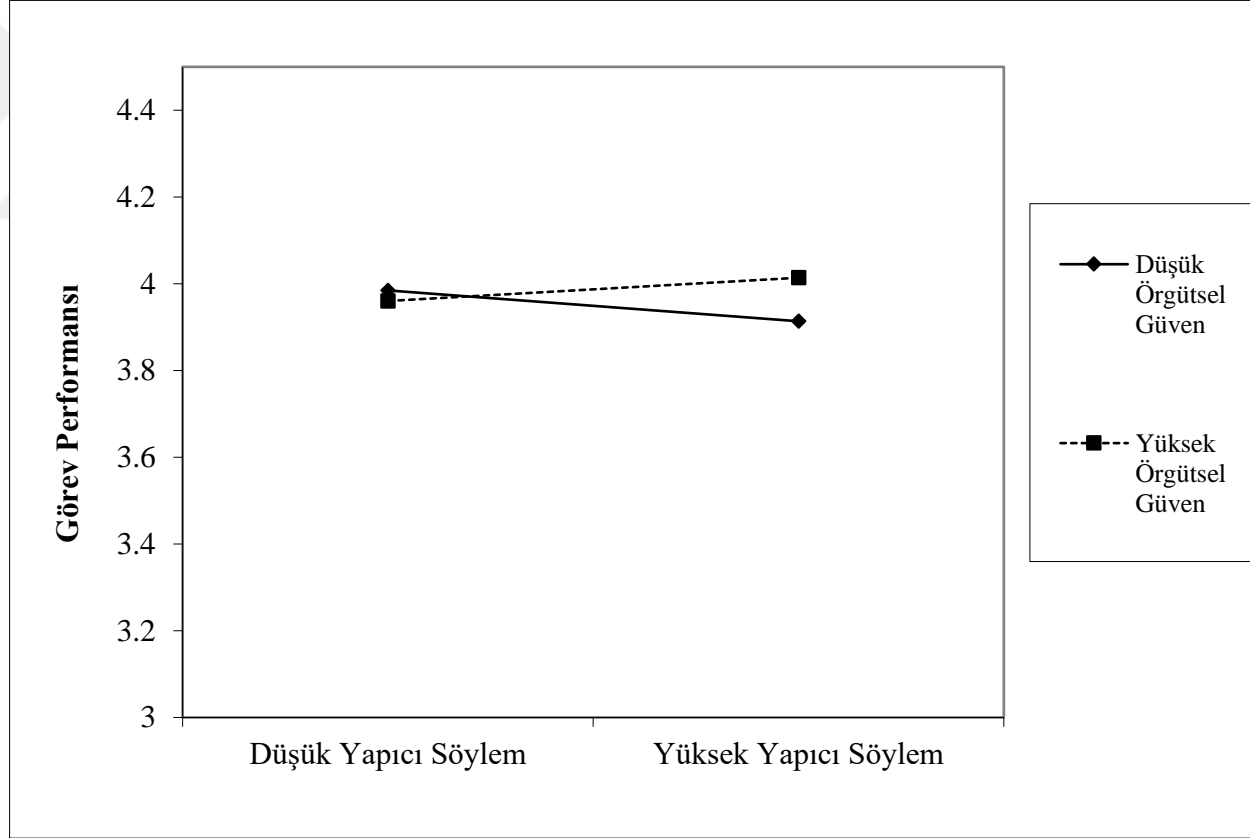
SH = Standart Hata, * *p* < .05; ** *p* < .01; *** *p* < .001. *R*² değerleri kontrol değişkenlerine ana değişkenler eklendikten sonraki değerleri göstermektedir. ^aBu değişken tekrarlayıcı değişken (değerleri sıfıra çok yakın olan) olarak kaydedilerek katsayısı 0 kabul edilmiştir.

Tablo 7: Düzenleyici Etki Hipotez Testleri Sonuçları (Adım 2: Hipotez 8a, 8b, 8c)

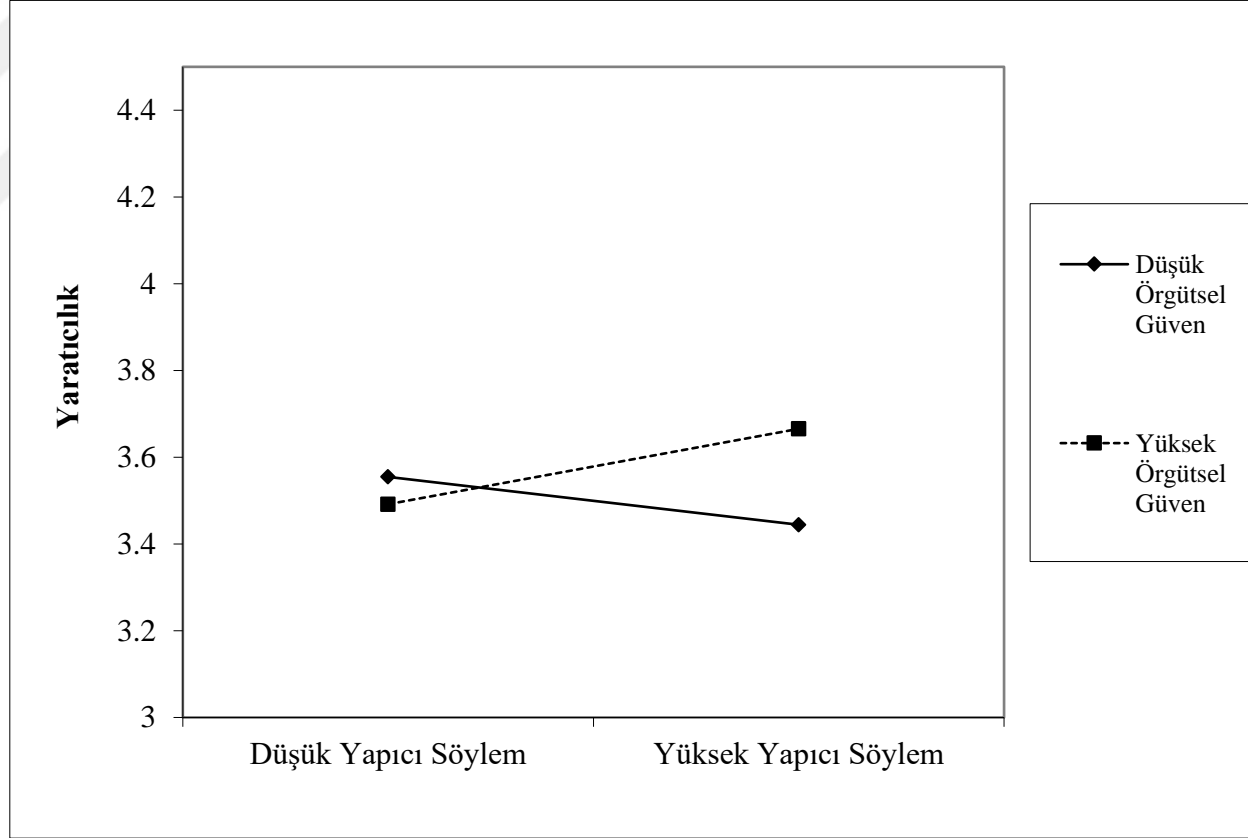
Değişkenler	Görev Performansı			ÖVD			Yaratıcılık		
	Tahmin	SH	<i>p</i> =	Tahmin	SH	<i>p</i> =	Tahmin	SH	<i>p</i> =
Kontrol Değişkenleri									
Kesişim	3,98	0,14	0,000***	3,95	0,14	0,000***	3,53	0,12	0,000***
Cinsiyet	0,04	0,06	0,507	0,14	0,07	0,049*	0,05	0,08	0,524
Şirket 1	0,07	0,15	0,881	-0,06	0,15	0,701	0,22	0,13	0,107
Şirket 2	0,02	0,15	0,930	-0,12	0,16	0,487	0,11	0,16	0,501
Şirket 3	-0,01	0,20	0,930	-0,36	0,17	0,042*	0,06	0,15	0,648
Şirket 4	0,00	0,16	0,971	0,11	0,20	0,589	0,15	0,17	0,370
Şirket 5	0,21	0,15	0,177	0,16	0,23	0,480	0,46	0,23	0,046*
Şirket 6	0,00 ^a	-	-	0,00 ^a	-	-	0,00 ^a	-	-
Destekleyici Söylem	-0,00	0,05	0,871	-0,04	0,04	0,318	-0,03	0,05	0,557
Savunmacı Söylem	0,03	0,03	0,193	-0,06	0,03	0,699	0,04	0,05	0,447
Yıkıcı Söylem	-0,02	0,04	0,512	0,00	0,04	0,927	-0,04	0,05	0,433
Ana Değişkenler									
Yapıcı Söylem	-0,00	0,04	0,859	0,04	0,03	0,287	0,02	0,04	0,552
Organizasyona Güven	0,02	0,02	0,408	0,03	0,04	0,394	0,05	0,06	0,416
Yapıcı Söylem X Organizasyona Güven	0,07	0,03	0,043*	0,05	0,04	0,191	0,16	0,04	0,001**
<i>R</i> ²	0,01			0,00			0,02		

Not. *n* = 282 çalışan, *n* = 50 bir üst yönetici/amir. Standartlaştırılmamış tahminler rapor edilmektedir. SH = Standart Hata, * *p* < .05; ** *p* < .01; *** *p* < .001. *R*² değerleri etkileşim değeri eklendikten sonraki değerleri göstermektedir. ^aBu değişken tekrarlayıcı değişken (değerleri sıfıra çok yakın olan) olarak kaydedilerek katsayısı 0 kabul edilmiştir.

Şekil 2: Yapıcı söylem ve örgütsel güven görev performansını tahmin etmek için etkileşiyor



Şekil 3: Yapıcı söylem ve örgütsel güven yaratıcılığı tahmin etmek için etkileşiyor



İşte serpilme davranışının görev performansı, ÖVD ve yaratıcılık üzerindeki direkt etkisi incelenmiştir. İlgili sonuçlar Tablo 8'in ilk üç kolonu olan görev performansı, ÖVD ve yaratıcılık kolonlarında sunulmaktadır. Bu sonuçlara göre işte serpilme davranışının görev performansı ($\gamma = -0,04$, $SH = 0,03$, $p = 0,177$), ÖVD ($\gamma = -0,01$, $SH = 0,03$, $p = 0,595$) ve yaratıcılık ($\gamma = -0,03$, $SH = 0,04$, $p = 0,405$) üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bunlara ek olarak, işte serpilme davranışı ve örgüte güven etkileşiminin görev performansı ($\gamma = 0,07$, $SH = 0,04$, $p = 0,854$), ÖVD ($\gamma = 0,00$, $SH = 0,02$, $p = 0,937$) ve yaratıcılık ($\gamma = 0,05$, $SH = 0,04$, $p = 0,241$) üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. İlgili sonuçlar Tablo 8'in son üç kolonu olan görev performansı, ÖVD ve yaratıcılık kolonlarında sunulmaktadır. Bu son analizler, “etkileşmiş aracı etki”nin (moderated mediation effect) bir sonraki adımda olabileceğini, “aracılaştırılmış etkileşen etki”nin (mediated moderation) olmayacağını göstermektedir.

Hipotez 9 işte serpilme davranışının (9a) görev performansı, (9b) ÖVD ve yaratıcılık (9c) üzerindeki etkisinde yapıcı söylem ve örgüte güvenin etkileşmiş aracı etkisi (moderated mediation effect) olacağını ifade etmekteydi. RMediation (Tofighi ve MacKinnon, 2011) yazılımında medic komutu aracılığıyla katsayıların çarpımının dağılımı yöntemi (the distribution-of-product-approach) kullanılarak güven aralıkları hesaplandı (MacKinnon vd., 2007). Katsayıların çarpımının dağılımı yöntemi etkileşmiş aracı etki hesaplamalarında güven aralıklarını hesaplamakta, bunu yaparken de normalden uzaklaşmaları dikkate alarak en doğru güven aralıklarının hesaplanmasını sağlamaktadır (Tofighi ve MacKinnon, 2011; MacKinnon vd., 2007). Güven aralığında sıfırın yer almaması düzenlenmiş aracı etkinin var olduğunun göstergesidir (MacKinnon vd., 2007). RMediation sonuçları Tablo 9'da sunulmaktadır. Tablo 9'da sunulan güven aralıkları Tablo 4, 5 ve 7'de sunulan sonuçlar dikkate alınarak hesaplanmıştır. Hipotez 9a dikkate alındığında, RMediation sonuçları, örgüte güven yüksek (Tahmin (Şartlı Dolaylı Etki Katsayısı) = 0,023 (SE = 0,022), Alt Sınır = -.021, Üst Sınır = 0,069), orta (Tahmin (Şartlı Dolaylı Etki Katsayısı) = -0,003 (SE = 0,016), Alt Sınır = -.036, Üst Sınır = 0,028) ve düşük (Tahmin (Şartlı Dolaylı Etki Katsayısı) = -0,030 (SE = 0,019), Alt Sınır = -.071, Üst Sınır = 0,006) olduğunda güven aralıkları sıfır (0) içermektedir. Sonuçlar Tablo 9'da, İS -> YS -> GP satırında sunulmaktadır. Hipotez 9a'ya ait test sonuçlarının sıfırı içerdiği takip eden Grafik 1, Grafik 2 ve Grafik 3'de gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre Hipotez 9a desteklenmemektedir.

Hipotez 9b dikkate alındığında, RMediation sonuçları, örgüte güven yüksek (Tahmin (Şartlı Dolaylı Etki Katsayısı) = 0,034 (SE = 0,023), Alt Sınır = -.008, Üst Sınır = 0,082), orta (Tahmin (Şartlı Dolaylı Etki Katsayısı) = 0,015 (SE = 0,014, Alt Sınır = -.013, Üst Sınır = 0,045) ve düşük (Tahmin (Şartlı Dolaylı Etki Katsayısı) = -0,004 (SE = 0,019), Alt Sınır = -.043, Üst Sınır = 0,033) olduğunda güven aralıkları sıfır (0) içermektedir. Sonuçlar Tablo 9'da, İS -> YS -> ÖVD satırında sunulmaktadır. Yukarıdaki analizlerde yapıcı ses ve örgüte güven'in etkileşim etkisinin ÖVD üzerinde etkisinin olmadığı gösterilmiş idi. Burada, düzenleyici etkiden daha ziyade, aracı etki

olabileceği üzerinde durulmuş ve aracı etkinin de olmadığı ortaya konulmuştur. Bu sonuçlara göre Hipotez 9b desteklenmemektedir.

Hipotez 9c dikkate alındığında, RMediation sonuçları, örgüte güven yüksek (Tahmin (Şartlı Dolaylı Etki Katsayısı) = 0,071 (SE = 0,030), Alt Sınır = 0,014, Üst Sınır = 0,136) ve düşük (Tahmin (Şartlı Dolaylı Etki Katsayısı) = -0,051 (SE = 0,023), Alt Sınır = -0,099, Üst Sınır = -0,008) olduğunda güven aralıkları sıfır (0) içermemekte, orta (Tahmin (Şartlı Dolaylı Etki Katsayısı) = 0,010 (SE = 0,018, Alt Sınır = -0,024, Üst Sınır = 0,046) olduğu zaman ise sıfır (0) içermektedir. Sonuçlar Tablo 9'da, İS -> YS ->Yaratıcılık satırında sunulmaktadır. Hipotez 9c'ye ait test sonuçlarının yüksek ve düşük örgüte güven seviyelerinde sıfır (0) içermediği Grafik 4 ve Grafik 6'da, orta düzeyde örgüte güven seviyelerinde sıfır içerdiği (0) Grafik 5'de gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre, Hipotez 9c, örgüte güvenin yüksek ve düşük değerleri için desteklenmekte, orta değeri için ise desteklenmemektedir. Şekil 4 revize edilen araştırma modelini göstermektedir. Buna göre Adım 1'de değil, Adım 2'de düzenleyici aracı etki bulunmaktadır. Bu da sadece yapıcı ses davranışı için gerçekleşmektedir. Araştırmaya ait hipotezler ve ilgili hipotezlerin desteklenip desteklenmedikleri Tablo 10'da özetlenmektedir.

Tablo 8: İşte Serpilme Davranışının Çalışanın İşyeri Çıktıları Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Güvenin İlgili İlişkilerde Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı			ÖVD			Yaratıcılık			Görev Performansı			ÖVD			Yaratıcılık		
	Tahmin	SH	p =	Tahmin	SH	p =	Tahmin	SH	p =	Tahmin	SH	p =	Tahmin	SH	p =	Tahmin	SH	p =
Kontrol Değişkenleri																		
Kesişim	4,00	0,13	0,000***	3,97	0,14	0,000***	3,57	0,13	0,000***	3,99	0,14	0,000***	3,97	0,14	0,000***	3,56	0,13	0,000**
Cinsiyet	0,04	0,06	0,444	0,13	0,07	0,057	0,06	0,08	0,470	0,04	0,06	0,508	0,13	0,07	0,069	0,05	0,08	0,567
Şirket 1	0,06	0,14	0,641	-0,07	0,15	0,654	0,21	0,14	0,131	0,07	0,04	0,621	-0,06	0,15	0,673	0,20	0,14	0,164
Şirket 2	0,03	0,14	0,838	-0,113	0,16	0,503	0,12	0,15	0,451	0,07	0,15	0,962	-0,13	0,16	0,432	0,07	0,16	0,648
Şirket 3	-0,02	0,19	0,892	-0,35	0,18	0,054	0,04	0,14	0,619	-0,03	0,19	0,872	-0,36	0,18	0,053	0,05	0,15	0,703
Şirket 4	-0,00	0,15	0,998	0,13	0,18	0,497	0,14	0,18	0,480	-0,02	0,15	0,880	0,10	0,19	0,576	0,09	0,19	0,626
Şirket 5	0,15	0,15	0,327	0,12	0,24	0,618	0,37	0,24	0,125	0,18	0,15	0,241	0,15	0,23	0,525	0,40	0,23	0,086
Şirket 6	0,00 ^a	-	-	0,00 ^a	-	-	0,00 ^a	-	-	0,00 ^a	-	-	0,00 ^a	-	-	0,00 ^a	-	-
Ana Değişkenler																		
İşte Serpilme	-0,04	0,03	0,177	-0,01	0,03	0,595	-0,03	0,04	0,405	-0,09	0,05	0,056	-0,06	0,03	0,045*	-0,10	0,05	0,065
Örgütsel Güven										0,07	0,04	0,103	0,07	0,04	0,134	0,12	0,06	0,082
İşte Serpilme x Örgütsel Güven										0,07	0,04	0,854	0,00	0,02	0,937	0,05	0,04	0,241
R ²	0,00			0,00			0,00			0,00			0,00			0,02		

Not. n = 282 çalışan, n = 50 bir üst yönetici/amir. Standartlaştırılmamış tahminler rapor edilmektedir. SH = Standart Hata, * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

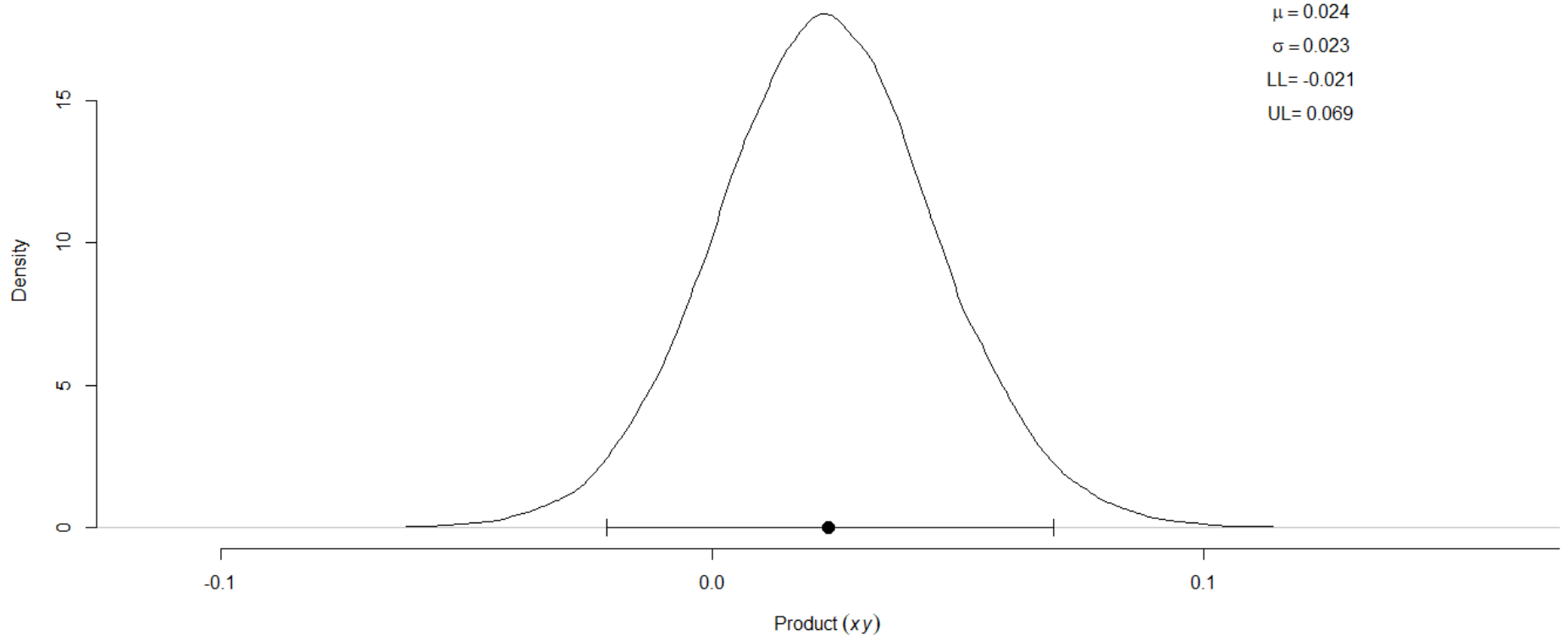
R² değerleri kontrol değişkenlerine ana değişkenler eklendikten sonraki değerleri göstermektedir. ^aBu değişken tekrarlayıcı değişken (değerleri sıfıra çok yakın olan) olarak kaydedilerek katsayısı 0 kabul edilmiştir.

Tablo 9: Etkilemiş Aracı Etki (Moderated Mediation Effect) Hipotezlerinin Test Sonuçları (Hipotez 9a, 9b, 9c)

Değişkenler		Tahmin (SH)	Alt % 2,5 limit	Üst % 2,5 limit	Grafik Numarası	Sonuç
İS -> YS -> GP	Yüksek ÖG	0,023 (0,022)	-0,021	0,069	Grafik 1	Düzenleyici aracı etki yok
	Orta ÖG	-0,003 (0,016)	-0,036	0,028	Grafik 2	Düzenleyici aracı etki yok
	Düşük ÖG	-0,030 (0,019)	-0,071	0,006	Grafik 3	Düzenleyici aracı etki yok
İS -> YS -> ÖVD	Yüksek ÖG	0,034 (0,023)	-0,008	0,082		Aracı etki yok
	Orta ÖG	0,015 (0,014)	-0,013	0,045		Aracı etki yok
	Düşük ÖG	-0,004 (0,019)	-0,043	0,033		Aracı etki yok
İS -> YS-> Y	Yüksek ÖG	0,071 (0,030)	0,014	0,136	Grafik 4	Düzenleyici aracı etki var
	Orta ÖG	0,010 (0,018)	-0,024	0,046	Grafik 5	Düzenleyici aracı etki yok
	Düşük ÖG	-0,051 (0,023)	-0,099	-0,008	Grafik 6	Düzenleyici aracı etki var

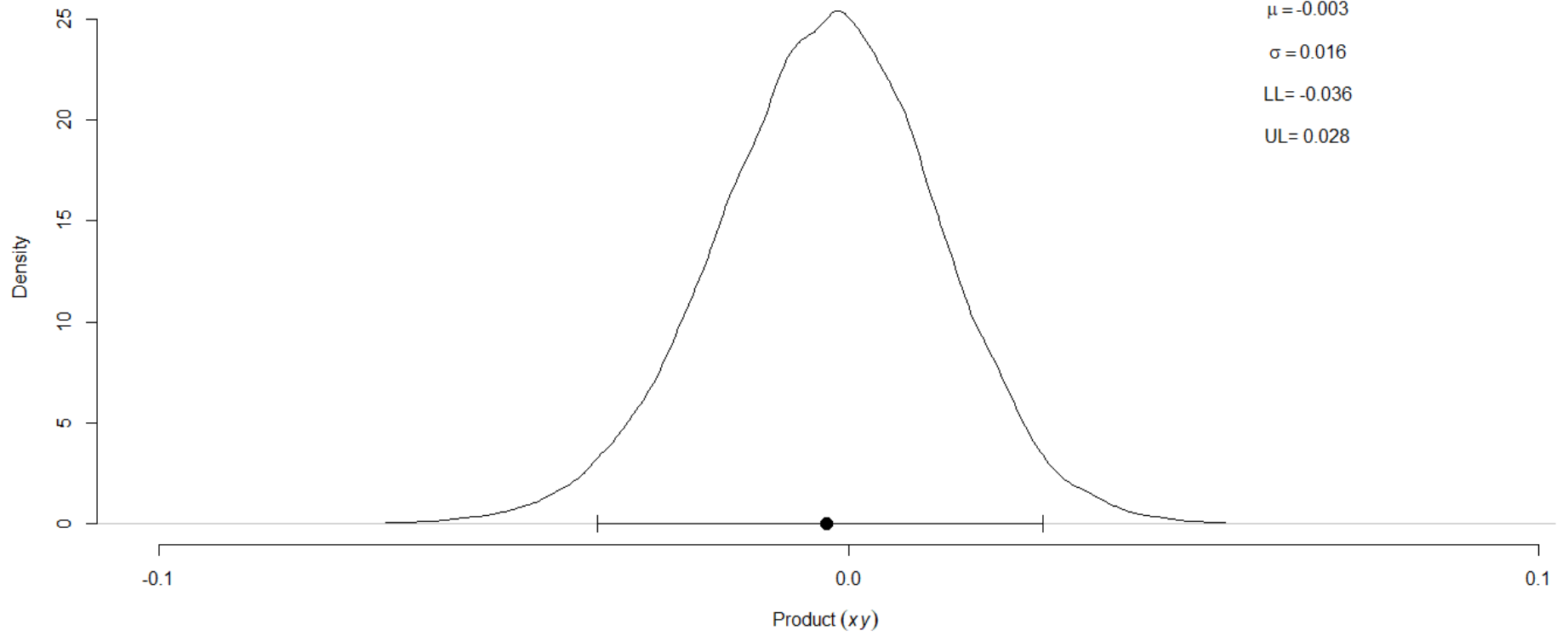
Not. n = 282, n = 50 yönetici. İS = İşte Serpilme, YS = Yapıcı Söylem, ÖG = Örgütsel Güven, GP = Görev Performansı, ÖVD = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Y = Yaratıcılık.

Grafik 1: İS -> YS -> GP: Yüksek Örgüte Güven



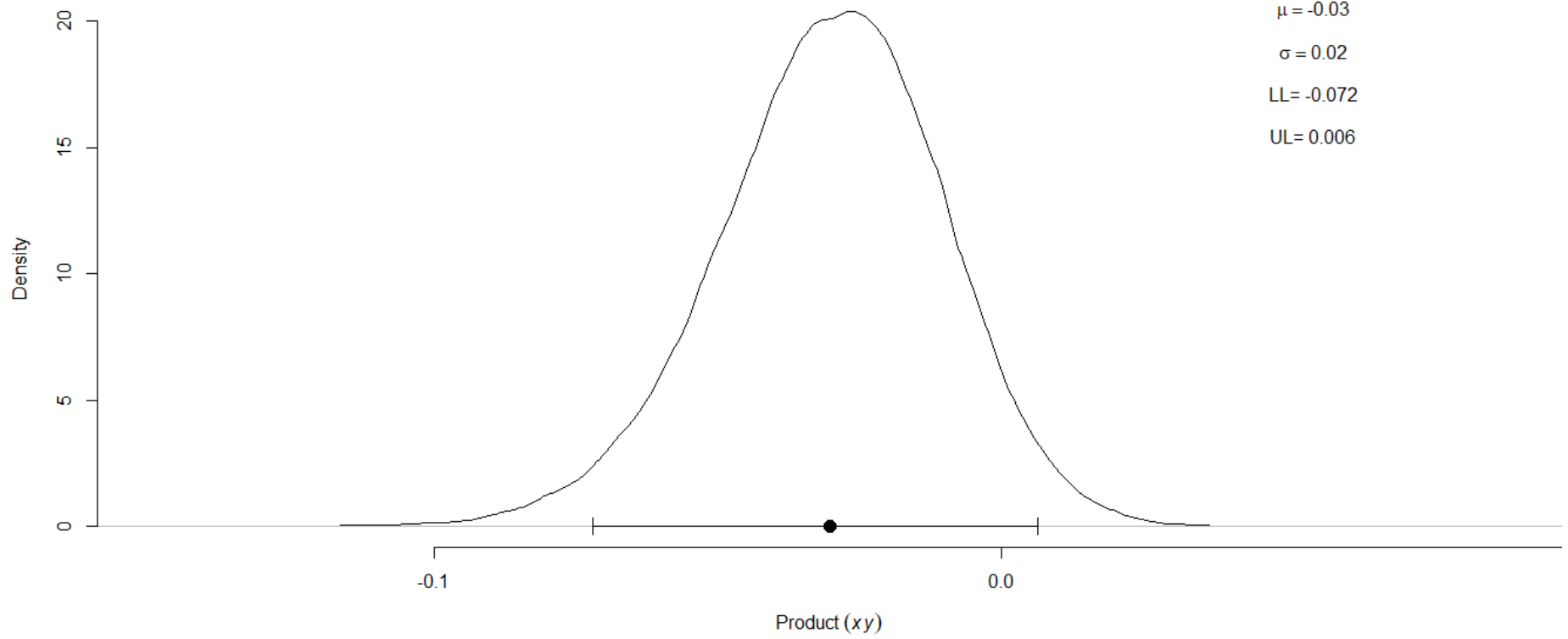
Not. $n = 282$, $n = 50$ yönetici. İS = İşte Serpilme, YS = Yapıcı Söylem, ÖG = Örgütsel Güven, GP = Görev Performansı, ÖVD = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Y = Yaratıcılık, Density = Yoğunluk, Product (xy) = Çarpımın dağılımı, μ = Ortalama, σ = Standart sapma, LL = Alt sınır, UL = Üst sınır.

Grafik 2: İS -> YS -> GP: Orta Örgüte Güven



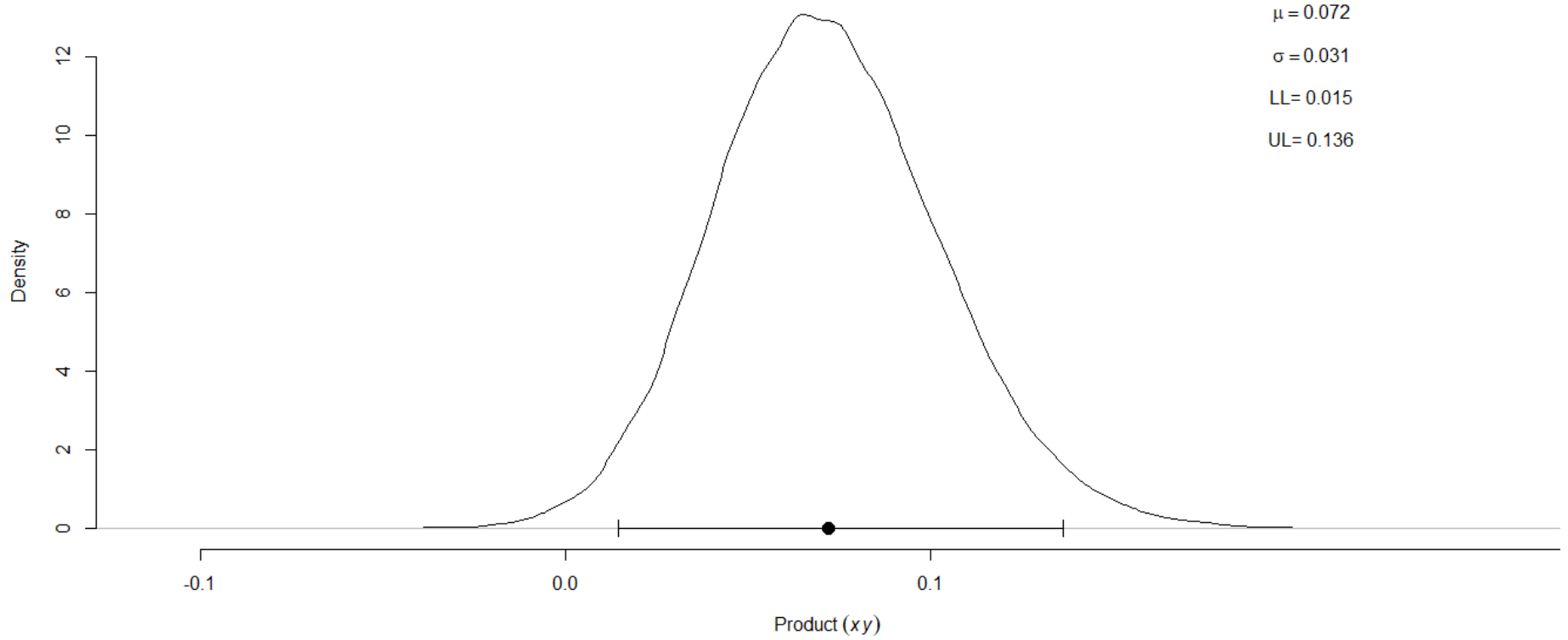
Not. $n = 282$, $n = 50$ yönetici. İS = İşte Serpilme, YS = Yapıcı Söylem, ÖG = Örgütsel Güven, GP = Görev Performansı, ÖVD = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Y = Yaratıcılık, Density = Yoğunluk, Product (xy) = Çarpımın dağılımı, μ = Ortalama, σ = Standart sapma, LL = Alt sınır, UL = Üst sınır.

Grafik 3: İS -> YS -> GP: Düşük Örgüte Güven



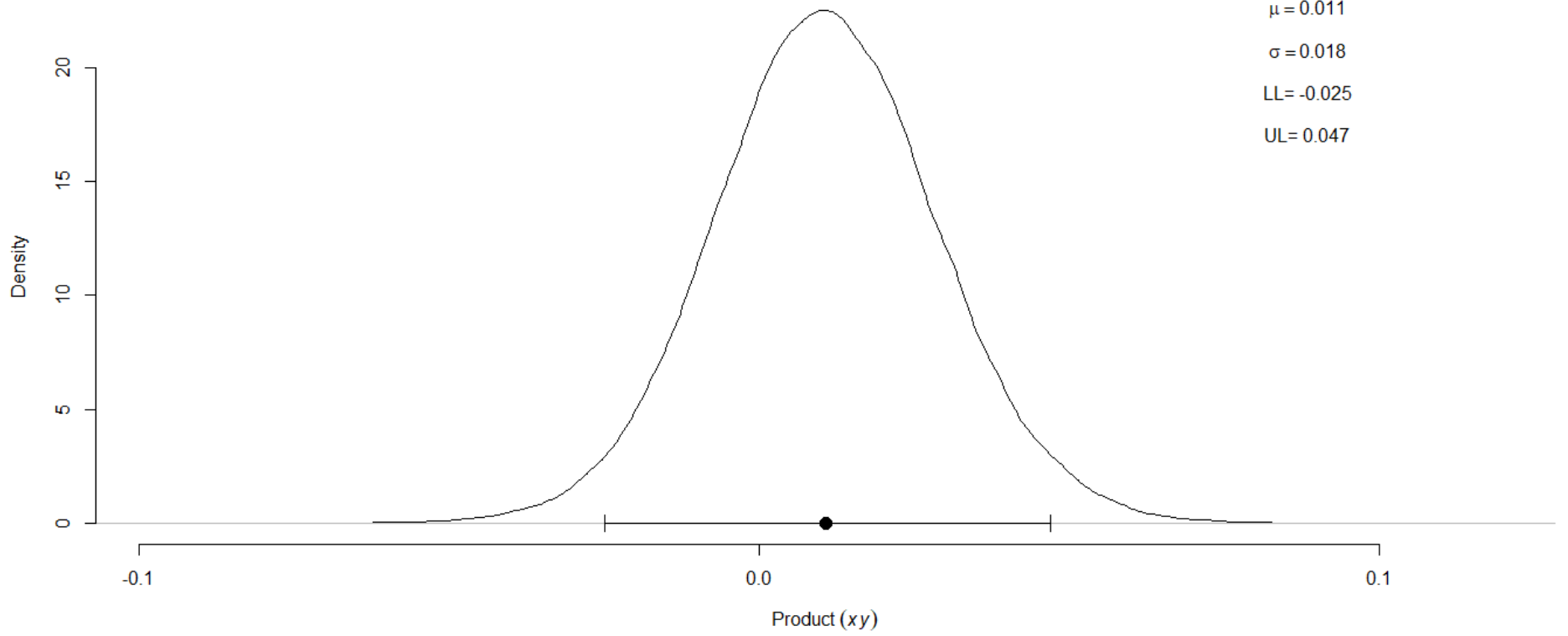
Not. $n = 282$, $n = 50$ yönetici. İS = İşte Serpilme, YS = Yapıcı Söylem, ÖG = Örgütsel Güven, GP = Görev Performansı, ÖVD = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Y = Yaratıcılık, Density = Yoğunluk, Product (xy) = Çarpımın dağılımı, μ = Ortalama, σ = Standart sapma, LL = Alt sınır, UL = Üst sınır.

Grafik 4: İS -> YS -> Y: Yüksek Örgüte Güven



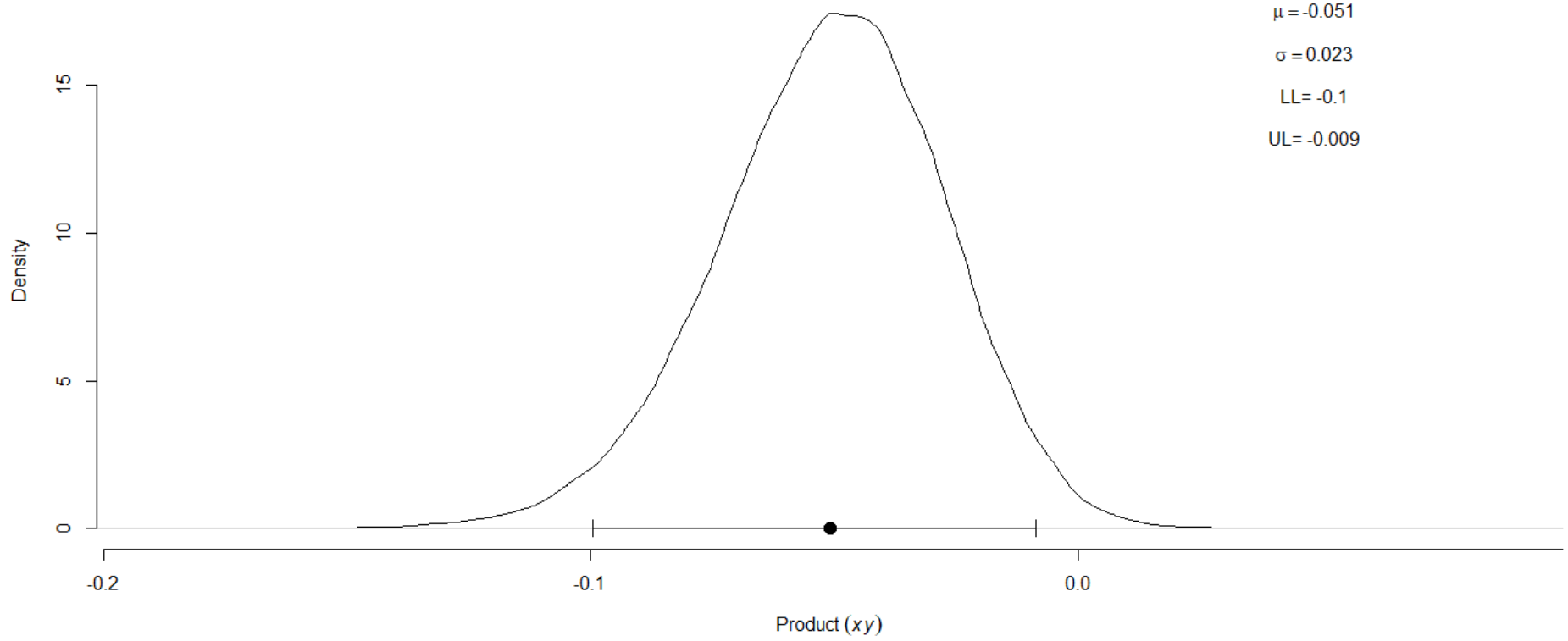
Not. $n = 282$, $n = 50$ yönetici. İS = İşte Serpilme, YS = Yapıcı Söylem, ÖG = Örgütsel Güven, GP = Görev Performansı, ÖVD = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Y = Yaratıcılık, Density = Yoğunluk, Product(xy) = Çarpımın dağılımı, μ = Ortalama, σ = Standart sapma, LL = Alt sınır, UL = Üst sınır.

Grafik 5: İS -> YS -> Y: Orta Örgüte Güven



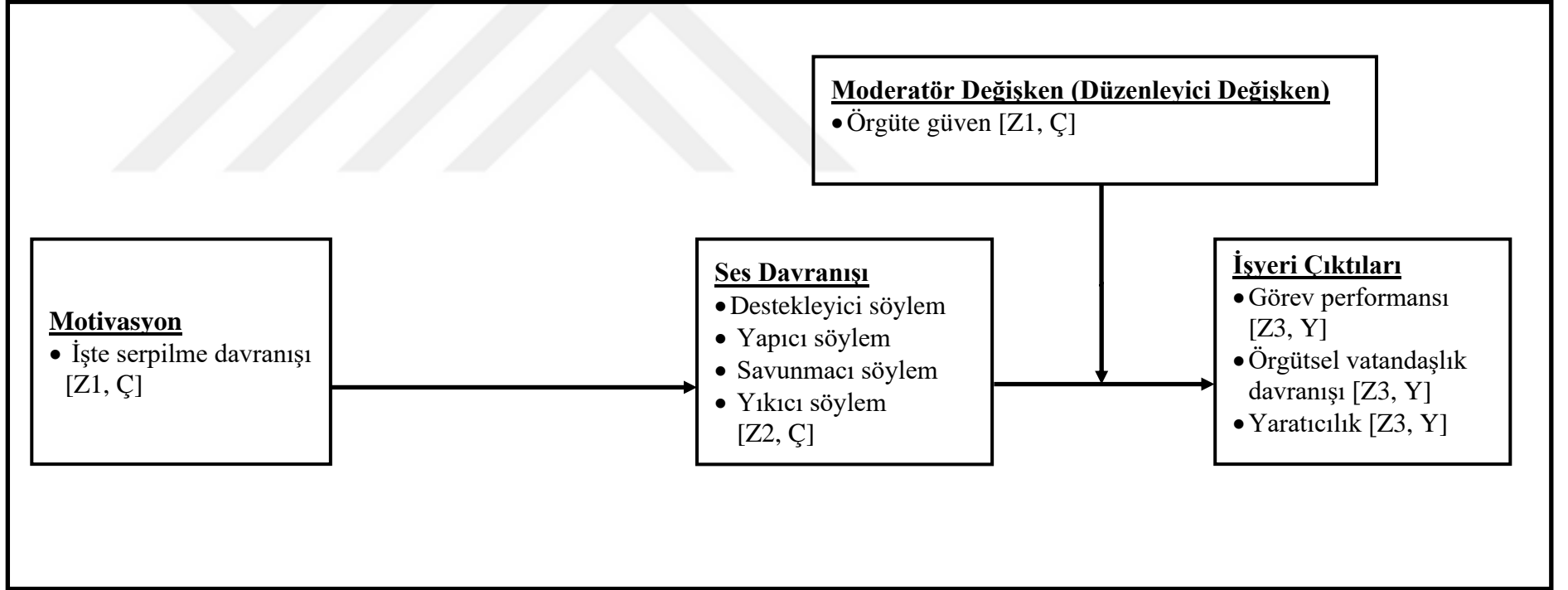
Not. $n = 282$, $n = 50$ yönetici. İS = İşte Serpilme, YS = Yapıcı Söylem, ÖG = Örgütsel Güven, GP = Görev Performansı, ÖVD = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Y = Yaratıcılık, Density = Yoğunluk, Product (xy) = Çarpımın dağılımı, μ = Ortalama, σ = Standart sapma, LL = Alt sınır, UL = Üst sınır.

Grafik 6: İS -> YS -> Y: Düşük Örgüte Güven



Not. n = 282, n = 50 yönetici. İS = İşte Serpilme, YS = Yapıcı Söylem, ÖG = Örgütsel Güven, GP = Görev Performansı, ÖVD = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Y = Yaratıcılık, Density = Yoğunluk, Product (xy) = Çarpımın dağılımı, μ = Ortalama, σ = Standart sapma, LL = Alt sınır, UL = Üst sınır.

Şekil 4: Revize Edilmiş Araştırma Modeli



Z1 = Zaman 1, Z2 = Zaman 2, Z3 = Zaman 3. Ç = Çalışan, Y = Yönetici.

Tablo 10: Araştırmanın Hipotezleri ve Desteklenip Desteklenmedikleri

Hipotez	Desteklendi/Desteklenmedi
Hipotez 1: İşte serpilme davranışı ile (1a) destekleyici söylem, (1b) yapıcı söylem ve (1c) savunmacı söylem davranışları arasında pozitif, (1d) yıkıcı söylem davranışı arasında negatif bir ilişki vardır.	Hipotez 1a: Desteklendi Hipotez 1b: Desteklendi Hipotez 1c: Desteklenmedi Hipotez 1d: Desteklendi
Hipotez 2: İşte serpilme davranışı ve çalışanın örgüte güveni çalışanın (2a) destekleyici söylem ve (2b) yapıcı söylem davranışını tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki işte serpilme davranışı destekleyici söylem ve yapıcı söylem davranışına örgüte güveni yüksek olanlar için pozitif ve güçlü bir şekilde bağlı olurken, örgüte güveni düşük olanlar için zayıf bir şekilde bağlı olacaktır.	Hipotez 2a: Desteklenmedi Hipotez 2b: Desteklenmedi
Hipotez 3: İşte serpilme davranışı ve çalışanın örgüte güveni çalışanın (3a) savunmacı söylem ve (3b) yıkıcı söylem davranışını tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki işte serpilme davranışı savunmacı söylem ve yıkıcı söylem davranışına örgüte güveni yüksek olanlar için negatif ve güçlü bir şekilde bağlı olurken, örgüte güveni düşük olanlar için zayıf bir şekilde bağlı olacaktır.	Hipotez 3a: Desteklenmedi Hipotez 3b: Desteklenmedi
Hipotez 4: Destekleyici söylem davranışı ile (4a) görev performansı, (4b) ÖVD ve (4c) yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Hipotez 4a: Desteklenmedi Hipotez 4b: Desteklenmedi Hipotez 4c: Desteklenmedi
Hipotez 5: Yapıcı söylem davranışı ile (5a) görev performansı, (5b) ÖVD ve (5c) yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Hipotez 5a: Desteklenmedi Hipotez 5b: Desteklenmedi Hipotez 5c: Desteklenmedi
Hipotez 6: Savunmacı söylem davranışı ile (6a) görev performansı, (6b) ÖVD ve (6c) yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Hipotez 6a: Desteklenmedi Hipotez 6b: Desteklenmedi Hipotez 6c: Desteklenmedi
Hipotez 7: Yıkıcı söylem davranışı ile (7a) görev performansı, (7b) ÖVD ve (7c) yaratıcılık arasında negatif bir ilişki vardır.	Hipotez 7a: Desteklenmedi Hipotez 7b: Desteklenmedi Hipotez 7c: Desteklenmedi
Hipotez 8: Yapıcı söylem davranışı ile çalışanın örgüte güveni çalışanın (8a) görev performansı, (8b) ÖVD ve (8c) yaratıcılığını etkilemek için öyle etkileşecekler ki yapıcı söylem davranışı görev performansı, ÖVD ve yaratıcılığa örgüte güveni yüksek olanlar için pozitif, örgüte güveni düşük olanlar için negatif bir şekilde bağlı olacaktır. Not: Destekleyici söylem, savunmacı söylem ve yıkıcı söylem davranışları için hipotez önermiyoruz, ancak yaptığımız analizlerde bu ses davranışları ile çalışanın örgüte güveni arasında bağımlı değişkenleri (görev performansı, ÖVD ve yaratıcılık) tahmin etmek için bir etkileşim olmadığı sonucuna ulaşıldı.	Hipotez 8a: Desteklendi Hipotez 8b: Desteklenmedi Hipotez 8c: Desteklendi
Hipotez 9: İşte serpilme davranışının görev performansı (9a), ÖVD (9b) ve yaratıcılık (9c) üzerindeki etkisinde yapıcı söylem ve örgüte güvenin etkileşmiş aracı etkisi (moderated mediation effect = etkileşmiş aracı etki) olacaktır.	Hipotez 9a: Desteklenmedi Hipotez 9b: Desteklenmedi Hipotez 9c: Desteklendi (örgüte güven yüksek ve düşük olduğunda desteklendi, orta seviyede olduğunda desteklenmedi.

TARTIŞMA, KATKILAR VE GELECEK ARAŞTIRMALARA ÖNERİLER

Bu çalışma çalışanın organizasyona duyduğu güvenin, işte serpilme davranışının çalışanın ses davranışını zenginleştirerek etkilediği işyeri çıktıları üzerindeki düzenleyici etkisini araştırmaktadır. Mevcut çalışmada beklentilerle paralel olarak işte serpilme davranışı ile çalışanın destekleyici ve yapıcı söylem davranışları arasında pozitif, yıkıcı söylem davranışı ile negatif bir ilişki söz konusu olduğu ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bu bulgular sosyal değişim teorisi ile açıklanan teorik altyapıyı da desteklemektedir. Öyle ki çalışanın işinde serpilmesi beraberinde destekleyici ve yapıcı söylem davranışlarını artırıcı fakat yıkıcı söylem davranışını azaltıcı bir etki gösterecektir. Mevcut araştırmada yapıcı söylem davranışı ile çalışanın görev performansı ve yaratıcılığı arasındaki ilişkide örgüte güvenin düzenleyici etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre, çalışanın yapıcı söylem davranışı, görev performansı ve yaratıcılığa örgüte güveni yüksek olanlar için pozitif, örgüte güveni düşük olanlar için ise negatif olarak bağlı olacaktır. Sonuçlar, yapıcı söylem davranışının görev performansı ve yaratıcılığa etki etmesinde çalışanın örgüte duyduğu güvenin sınır koşulu olduğunu ifade etmektedir.

Çalışmada, beklenildiği gibi, işte serpilme davranışı ile çalışanın yaratıcılığı arasındaki ilişki, yapıcı söylem davranışı ve örgüte güvenin etkilemiş aracı etkisine bağlı olarak değişmektedir. Bu sonuçlar, işte serpilme davranışının çalışanın yaratıcılığına direkt olarak etki etmediğini, örgüte güven ve yapıcı söylem davranışlarının da dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Şöyle ki, işinde serpilme çalışanın çalıştığı kuruma yüksek güven duyması yapıcı söylem davranışını etkileyerek daha yaratıcı işyeri çıktılarına sebebiyet verecektir. Bu sebeple mevcut araştırmanın bu bulgusu, çalışanın işte serpilme davranışı ve işyeri çıktısı olan yaratıcılık arasındaki ilişkinin sanıldığı kadar basit olmadığını ifade etmektedir. Araştırma sonuçları, işte serpilme davranışı ile yaratıcılık arasındaki ilişkide yapıcı söylem davranışının aracılık etkisinin çalışanın örgüte duymuş olduğu güvene bağlı olduğunu göstermektedir. Yani çalışanın yapıcı söylem davranışı, işte serpilme davranışı ve yaratıcılık arasındaki ilişkide yalnızca yüksek örgütsel güven olması halinde aracılık görevi göstermektedir.

Buna ek olarak, mevcut araştırmanın birtakım beklenmeyen bulguları da mevcuttur. Buna göre işte serpilme davranışı ile savunmacı söylem davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade eden hipotez desteklenmemiştir. Araştırma bulguları sonucu desteklenmeyen bu ilişki Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisi ile açıklanabilir. Öyle ki işinde gelişip serpilme çalışan bunun devamında işyerindeki değişikliklere karşı ses yükseltmek istemeyerek savunmacı söylem davranışı göstermeyebilir çünkü Gouldner'ın (1960) karşılıklılık kuralına göre çalışan olası

değişikliklerin gelişimine katkı sağlaması sonucu değişime yönelik olumlu davranışlar geliştirecektir. İşte serpilme davranışı ve örgüte güvenin çalışanın destekleyici ve yapıcı söylem davranışlarını tahmin etmek için etkileşeceklerini ve işte serpilme davranışının destekleyici ve yapıcı söylem davranışlarına örgüte güveni yüksek olanlar için pozitif fakat örgüte güveni düşük olanlar için zayıf bir şekilde bağlı olacağını ifade eden hipotez desteklenmemiştir. Bu ilişkinin desteklenmemesi yine Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisi aracılığıyla açıklanabilir. Sosyal değişim teorisinde her birey karşılıklı fayda gösterme eğilimi taşımakta fakat bireylerin karşılık vermeleri farklılık göstermektedir.

İşte serpilme davranışı ve örgüte güvenin çalışanın savunmacı ve yıkıcı söylem davranışlarını tahmin etmek için etkileşeceklerini ve işte serpilme davranışının savunmacı ve yıkıcı söylem davranışlarına örgüte güveni yüksek olanlar için negatif fakat örgüte güveni düşük olanlar için daha zayıf bir şekilde bağlı olacağını ifade eden hipotez de desteklenmemiştir. Çalışanın örgüte güven duyması fakat uzun vadede fayda göremeyeceğini düşünüyor olması bu hipotezin desteklenmemesini açıklamaktadır. Mevcut araştırmada, beklenmedik bir biçimde destekleyici, yapıcı ve savunmacı söylem davranışlarının çalışanın görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcılığı ile pozitif; yıkıcı söylem davranışının ise negatif bir ilişki içerisinde olduğunu ifade eden hipotezler desteklenmemiştir. Daha önce yapılan araştırmalar ses davranışının pozitif işyeri çıktılarına yol açtığını ifade etmişlerdir (Chen ve Hou, 2016; Ng ve Feldman, 2012). Fakat sosyal değişim teorisi kapsamında çalışanların destekleyici, yapıcı ve savunmacı söylem davranışlarında bulunmaları ve örgüt tarafından karşılık görememeleri durumunda olumlu işyeri çıktıları göstermedikleri söylenebilir (Blau, 1964).

Mevcut araştırmada yapıcı söylem davranışı ile çalışanın örgüte güveninin çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemek için ilişki içerisinde olacaklarını ve örgüte güveni yüksek olanlar için pozitif fakat örgüte güveni düşük olanlar için negatif olarak etkileşeceklerini ifade eden hipotez de desteklenmemiştir. Bu hipotezin desteklenmemesi Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisi ile açıklanabilir. Sosyal değişim teorisine göre çalışanların faydalarını artıracak davranışlar göstermeleri sonucunda örgüt yararına olacak fazladan bir davranış sergilemekten kaçınmaları söz konusu olabilmektedir. Son olarak işte serpilme davranışının görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yapıcı söylem davranışı ve örgüte güvenin etkileşmiş aracı etkisinin olduğunu ifade eden hipotez de desteklenmemiştir. Bu hipotezin desteklenmemesi çalışanların örgüte güven duyarak yapıcı söylem davranışında bulunmalarının örgüte yeteri kadar fayda sağladıklarını düşünmeleri ile açıklanabilir.

Araştırmada elde edilen bulgular alana önemli teorik katkılar sunmaktadır. Teorik katkı açısından bu çalışma, sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ışığında çalışanların işte serpilmeleri ile ses davranışlarını ilişkilendirmiş ve çalışanın ses davranışına dair literatürün genişletilmesine katkı

sağlamıştır. Elde edilen sonuçlar daha önce pek çok kavramla ilişkilendirilen işte serpilme davranışının ses davranışı ile olan ilişkisine dair alana önemli katkılar sunmuştur. Çalışanların işyerindeki davranışlarını açıklamada sıklıkla yararlanılan sosyal değişim teorisi, bireylerin davranışlarının birbirine bağımlı olduğunu ileri sürmekteydi (Blau, 1964). Mevcut çalışma çalışanların her zaman başkalarının eylemlerine bağlı olarak hareket etmediklerini, kendi gelişimleri paralelinde olumlu veya olumsuz ses davranışında bulduklarını ortaya çıkarmıştır. Buna göre mevcut çalışma çalışanların olumlu ses davranışında bulunup olumsuz ses davranışlarından kaçınmalarında işte serpilme davranışının önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Mevcut çalışmanın önemli bir diğer katkısı ise çalışanın yapıcı söylem davranışı ve işyeri çıktıları arasındaki ilişkide örgüte güvenin düzenleyici rolünün incelenmesidir. Mevcut araştırma daha önce yapılan çalışmaların aksine ses davranışı ve işyeri çıktıları arasındaki ilişkide örgüte güveni inceleyerek alana önemli bir katkı sunmaktadır. Çalışmada örgüte güvenin sınır koşulu olarak belirlenmesi sosyal değişim teorisine teorik anlamda katkı sunmuştur çünkü sosyal değişim teorisi gereği çalışanın ses davranışı ile işyeri çıktıları arasında her zaman olumlu bir korelasyon olacağı öne sürülüyordu. Fakat bu çalışma örgüte güvenin, çalışanın ses davranışı ve işyeri çıktılarına düzenleyici olarak etki ettiğini ortaya çıkarmıştır. Araştırma sonuçları, çalıştığı kurumun dürüst, adil olduğunu ve kurumun kendisine beklenen şekilde davrandığını düşünen yani örgüte güvenleri yüksek olan çalışanların yapıcı söylem davranışları ve görev performansı ile yaratıcılıkları üzerindeki etkisini açıklamada alana teorik katkılar getirmektedir. Elde edilen bulgular, ses davranışı ve çalışanın işyeri çıktıları arasındaki ilişkide örgüte güvenin etkili olduğunu bularak hem sosyal değişim teorisine hem de güven teorisine katkıda bulunarak bu alandaki çalışmaların geliştirilmesine katkı sağlamıştır.

Araştırma sonuçları, örgütsel ortamlarda, sosyal değişim teorisinin sınır koşulunun çalışanın örgüte duyduğu güven olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar çalışanın örgüte güveni düşük olduğunda, sosyal değişimin beklendiği şekilde olmayacağını, çalışanın kendisinden beklenenden farklı davranış sergileyeceğini ortaya çıkarmıştır. Önceki araştırmalarda, sosyal değişimin her zaman olabileceği vurgulanıyordu. Ancak, çalışanın örgüte güven sınır koşulu dikkate alınmıyordu. İşte bu araştırma, sosyal değişim teorisinin beklenen etkiyi gösterebilmesi için örgüte güven sınır koşulunun da değişimi desteklemesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Mevcut çalışma işte serpilme davranışı ve işyeri çıktıları arasındaki ilişkinin geliştirilmesi için sınır koşulu olarak örgüte güveni araştırmaya dâhil etmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular, güvenin motivasyon ile işyeri çıktıları arasındaki ilişkiyi düzenlemesine atıfta bulunan Dirks ve Ferrin'in (2001) çalışmasını desteklemektedir. Sonuçlar, örgüte duyulan güvenin, yapıcı söylem davranışı ile etkileşerek işte serpilme davranışı aracılığıyla işyeri çıktılarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını bulmuş ve güven teorisine de önemli teorik katkıda bulunmuştur. Güven teorisi, örgüte duyulan yüksek güvenin olumlu işyeri çıktılarına yol açacağını ileri sürmüştü idi. Araştırma sonuçları, yüksek

örgütsel güvenin yanı sıra hem işte serpilme davranışı hem de yapıcı söylem davranışlarının yüksek olmasının çalışanın işyeri çıktılarını pozitif etkileyeceğini göstermektedir.

Araştırma sonuçları, çalışmanın yapıldığı kültür bağlamında değerlendirilmelidir çünkü örgüte güvenin oluşumunda bireylerin içerisinde buldukları kültür önemli bir rol oynamaktadır. Nitekim Doney vd. (1998) tarafından yapılan çalışma, güvenin inşa edilmesinde bireylerin içerisinde buldukları toplumun değerlerinin ve inançlarının etkin olacağını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, Hofstede (1980) tarafından geliştirilen kültürel boyutlar dikkate alındığında, Türkiye'nin yüksek belirsizlikten kaçınma, yüksek güç mesafesi, erillik ve kolektivizm gibi özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Türkiye bağlamında, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması ve kolektivist bir yapıya sahip olunması, çalışanların grubun faydasını gözetecek davranışlarda bulunmalarına ve risk almaktan çekinip örgüte güven duymalarına dolayısıyla çalışmada örgüte güvenin düzenleyici etkisinin artmasına neden olmuş olabilir. Son olarak, Türkiye'nin yüksek güç mesafesine sahip olması araştırma sonuçlarını etkilemiş olabilir çünkü yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu Türk kültüründe bireyler uyum içerisinde hareket etmeye önem verirler (Hofstede, 1980). Bu sebeple yüksek güç mesafesi çalışanların bağımsız davranma yeteneğine etki ederek daha fazla yapıcı söylem davranışında bulunmalarına neden olabilmektedir.

Çalışmanın Türkiye bağlamından farklı olarak başka kültürler dâhilinde yapılması araştırma sonuçlarını etkileyecektir çünkü farklı kültürlerin sahip olduğu dinamikler/değerler organizasyon kültürünü de etkilemektedir. Türk kültüründen farklı olarak, bireyselliğin yoğun olduğu kültürlerde kişilerin çıkarlarının önemli olması nedeniyle moderatör olan örgüte güven, beklenenden daha zayıf bir şekilde etkileşime girebilir. Türk kültürünün aksine, belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olan kültürlerde olası risklere açık olunması ve farklı görüşlere değer verilmesi nedeniyle moderatör değişken olan örgüte güvenin düşük olması beklenebilir. Çünkü belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde, olası farklılıklara hoşgörülle yaklaşılması nedeniyle farklı görüşler rahatlıkla ifade edilebilmektedir (Doney vd., 1998). Çalışmanın düşük güç mesafesine sahip olan kültürlerde yapılması farklı sonuçlar elde edilmesine sebebiyet verebilir. Çünkü düşük güç mesafesinin olduğu kültürlerde bireyler üzerlerinde bir baskı hissetmezler ve daha rahat hareket ettikleri için yüksek güven duyarlar (Doney vd., 1998). Sonuç olarak, çalışmanın farklı kültür bağlamlarında yapılması farklı sonuçlar doğurduğu gibi bu sonuçların yorumlanmasında içinde bulunulan örgütsel ortamın koşulları da göz önünde bulundurulmalıdır.

Mevcut araştırmanın bulguları uygulamaya yönelik olarak yöneticilere çeşitli katkılar sunmaktadır. Öncelikli olarak elde edilen bulgular, çalışanların işte serpilmelerinin örgüt yararına olabilecek sesli davranışlarda bulunmalarını artıracaklarını, zarar verici davranışlardan kaçınacaklarını göstermektedir. İşte serpilme davranışı ile destekleyici ve yapıcı söylem davranışları arasında pozitif, yıkıcı söylem davranışı arasında negatif bir ilişki olduğunu ifade eden

araştırma bulgularına göre yöneticiler çalışanlarının duygusal, psikolojik ve sosyal yönlerden gelişimlerine önem vermeli ve bu gelişimin sağlıklı biçimde sürdürülebilmesi için çaba harcamalıdır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde mevcut araştırmanın bu bulgusu yöneticilere uygulama alanında önemli katkılar sunmaktadır. İşinde serpilme davranışlarında bulunup zarar verici sesli davranışlardan kaçınacaklarını bilen yöneticiler çalışma ortamlarını en iyi şekilde düzenlemeye çalışarak çalışanların gelişimlerini destekleyici davranışlarda bulunmak isteyeceklerdir.

Araştırma sonuçları, çalışanların eğitimleri ve performansları açısından pek çok bulguya işaret etmektedir. Mevcut araştırma, örgüt içerisinde istenen işyeri çıktılarına ulaşılması noktasında, çalışanın işte serpilmesine önem verilmesini ve bu sayede sesli davranışların zenginleştirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu nedenle mevcut araştırma bulguları, çalışanın işte serpilme davranışının ses davranışını zenginleştirip pozitif işyeri çıktılarına yol açması noktasında çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesinin önemine işaret etmektedir. Örgüt içerisinde duygusal, psikolojik ve sosyal açılarından gelişimine önem veren çalışanların istihdam edilmesi ve çalışanların ses davranışında bulunmalarının teşvik edilmesi için çalışanların eğitim programlarına dâhil edilmeleri performanslarını artırma noktasında uygulayıcılara yol gösterebilir. Mevcut araştırma, çalışanın performansını artırma noktasında ses davranışına odaklanmanın yanı sıra çalışanın kişisel gelişimine de gereken önemin verilmesi gerektiğini de göstermektedir. Aynı zamanda çalışanın örgüte duymuş olduğu güvenin de çalışan performansı üzerindeki etkisi göz ardı edilmemeli, çalışanın gelişime ve yeniliklere açık olması teşvik edilmelidir. Çalışanın örgüte duyduğu güveni artırıcı çalışmaların yapılması da uygulayıcıların dikkat etmesi gereken hususlar arasındadır.

Araştırma bulguları, çalışanların işte serpilme davranışlarının işyeri çıktılarına direkt etki etmediğini, işte serpilme davranışının çalışanın ses davranışını zenginleştirerek çalışanın işyeri çıktılarına etki ettiğini ortaya çıkarmıştır. Buna göre, çalışanın işte serpilmesi sonucu, destekleyici söylem davranışı zenginleşmekte ve bunun sonucunda çalışanların performansları artış göstermektedir. Mevcut araştırmanın uygulamaya sunduğu bir diğer önemli katkı, çalışanın işte serpilme davranışının ses davranışını zenginleştirerek işyeri çıktılarına geliştirmesine düzenleyici olarak örgüte güvenin etki etmesidir. Öyle ki, çalışanın örgütün dürüst olduğuna inanıp örgüte güvenmesi sonucu işte serpilme davranışı destekleyici söylem davranışını zenginleştirmekte ve bu da çalışanın performansına olumlu olarak etki etmektedir. Fakat çalışanların, çalıştığı kurumun tutarsız davrandığını düşünüp örgüte güven duymamaları sonucunda işte serpilme davranışının destekleyici söylem davranışını zenginleştirmesi zayıflamakta ve bunun sonucunda çalışanın performansı da olumsuz etkilenmektedir. Böylelikle araştırma sonuçları, hem çalışanların örgüt içerisinde performanslarının geliştirilmesi noktasında hem de çalışanların ses davranışlarının işte serpilme davranışı tarafından zenginleştirilmesi noktasında uygulayıcılara önemli ipuçları sunmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre yöneticilere sunulan bir diğer katkı, çalışanın örgüte duyduğu yüksek/düşük güvenin yapıcı söylem davranışı ile etkileşime girerek çalışanın görev performansı ve yaratıcılığını pozitif/negatif olarak etkilemesidir. Bu bulgu yöneticilere, örgüte yüksek güven duyan çalışanların örgüt içerisinde kendilerini ifade etmelerine destek verilmesi halinde olumlu işyeri çıktılarının gerçekleşeceğini göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler çalışanların örgüte yüksek güven duymalarını sağlamalı ve fikirlerini dile getirmelerini teşvik etmelidirler. Mevcut araştırma son olarak ise uygulayıcılara işte serpilme davranışının çalışan yaratıcılığı üzerinde çalışanın yapıcı söylem davranışı ve örgüte duyduğu güvenin etkilemiş aracı etkisinin olduğu noktasında katkı sunmaktadır. Buna göre yöneticiler sadece çalışanların örgüte olan güvenlerini artırmakla kalmayıp çalışanların işte serpilmelerine de önem verip çalışanların duygusal, psikolojik ve sosyal yönlerden gelişimlerini önemsemelidirler. Sonuç olarak elde edilen bu bulgular yöneticilere örgüte güvenin yanı sıra çalışanın işte serpilme ve ses davranışlarının da önemli olduğu gerçeğine dikkati çekmekte ve pratik anlamda katkı sağlamaktadır.

Bu çalışma, önemli bulguları ortaya çıkarmakla beraber gelecekte yapılacak olan çalışmalara ışık tutacak birtakım sınırlılıklara da sahiptir. Çalışmada ortak metot varyansını kontrol edebilmek için veri farklı zaman dilimlerinde toplanmış olsa da mevcut araştırma boylamsal bir araştırma tasarımına ve nedensel çıkarımlara sahip değildir. Buna ek olarak mevcut araştırma, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönleri hakkında bir açıklama yapmaya elverişli değildir. Araştırmanın sınırlarını takiben, gelecek araştırmalar, boylamlamasına araştırma tasarımı destekleyici söylem davranışı görev performansını etkiler bu da işte serpilme davranışını artırır şeklindeki alternatif ilişkiyi (hipotezi) boylamlamasına bir araştırmada inceleyerek, değişkenler arasındaki ilişkilerin ne yönde gelişim gösterdiğini test ederek çalışmaların daha da geliştirilmesine katkı sağlayabilirler. COVID-19 dönemi içerisinde Türkiye bağlamında gerçekleştirilen mevcut çalışma, daha fazla örnekleme ulaşılma noktasında birtakım sınırlılıklar dâhilinde yürütülmüştür. Araştırmanın yönetsel ve kültürel farklılıklara sahip ülkelerde yinelenmesi araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkilerin ne şekilde farklılaştığını göstermek açısından faydalı olacaktır.

Araştırmanın bir başka sınırlılığı ise araştırmada çalışanın işyeri çıktılarından olan görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcılık başlıklarının değerlendirmeye alınmış olmasıdır. Çalışanların işe dair tutum ve davranışları farklılaşmakta, olumlu veya olumsuz olarak gerçekleşmektedir. Çalışanların işyeri çıktılarından güven kavramına bağlı olarak değişmesi sebebiyle, gelecekteki araştırmalarda, çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi işyeri çıktıları araştırmaya dâhil edilmelidir. Böylelikle çalışanın örgüte duymuş olduğu güvenin diğer işyeri çıktıları üzerindeki etkisi üzerine yapılacak olan çalışmalarla literatüre katkı sağlanabilir. Bu sınırlılıklara dayanarak, araştırmanın ileri bir noktaya taşınabilmesi için gelecekteki araştırmalar, işte serpilme davranışı ve çalışanın işyeri çıktıları arasındaki ilişkide farklı bir moderatör (düzenleyici) değişkenin etkisini ele alabilirler. Özellikle örgüt kültürü ile

güven yapıları arasındaki etkileşim göz önünde bulundurularak, Hofstede (1980) tarafından geliştirilen kültürel boyutlar moderatör olarak çalışmalara dâhil edilebilir. Erillik/dişillik gibi kültürel unsurların çalışanın iş yaşantısında motive olabilmesini sağladığı göz önünde bulundurularak, örneğin dişillik boyutu moderatör olarak kullanılarak, gelecekteki araştırmalar zenginleştirilebilir.

Bu çalışma, işte serpilme davranışının çalışanın işyeri çıktılarına ses davranışı üzerinden etkisinin örgüte güven tarafından düzenlendiğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini altı farklı işletmeden 282 çalışan ve 50 yönetici oluşturmaktadır. Araştırma verileri, Anket 1, Anket 2 ve Anket 3 aracılığıyla farklı zaman aralıklarında toplanmıştır. Araştırma modeli, çok seviyeli analiz yöntemi ile test edilmiştir. Sonuçlar, işte serpilme davranışı ile destekleyici ve yapıcı söylem davranışlarının pozitif, yıkıcı söylem davranışının negatif olarak etkileştiğini göstermektedir. Yüksek örgüte güven, yapıcı söylem davranışı ile çalışanın görev performansı ve yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi artırmaktadır. İşte serpilme davranışının çalışanın yaratıcılığını etkilemesinde ise örgüte güvenin ve yapıcı söylem davranışının etkileşmiş aracılık etkisinin olacağı ortaya çıkarılmıştır. Mevcut araştırma, yapıcı söylem davranışı ile işyeri çıktıları arasındaki ilişkide örgüte güvenin sınır koşulu olduğunu bularak sosyal değişim teorisine teorik katkı sağlamaktadır. Bundan da öte, işte serpilme davranışı ve çalışanın işyeri çıktıları arasındaki ilişkide ses davranışının aracılık etkisinin çalışanın örgüte duymuş olduğu güvene bağlı olarak gelişeceğini bularak teorik katkı sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Aiken, Leona ve West, Stephen (1991), **Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions**, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Akhtar, Sadia vd. (2019), “Antecedents of Task Performance: An Examination of Transformation Leadership, Team Communication, Team Creativity, and Team Trust”, **Journal of Public Affairs**, 19(2), 1-12.
- Amabile, Teresa (1979), “Effects of External Evaluation on Artistic Creativity”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 37(2), 221-233.
- _____ (1983), “The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 45(2), 357-376.
- _____ (2012), **Componential Theory of Creativity**, Harvard Business School Working Paper, Sage Publications.
- Arvey, Richard ve Murphy, Kevin (1998), “Performance Evaluation in Work Settings”, **Annual Review of Psychology**, 49(1), 141-168.
- Ashford, Susan vd. (1998), “Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues”, **Administrative Science Quarterly**, 43(1), 23-57.
- Baron, Reuben ve Kenny, David (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173-1182.
- Bastian, Daniel (2008), **Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Zurich - Faculty of Economics.
- Becker, Thomas vd. (2016), “Statistical Control in Correlational Studies: 10 Essential Recommendations for Organizational Researchers”, **Journal of Organizational Behavior**, 37, 157-167.
- Befort, Nancy ve Hatstrup, Keith (2003), “Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors”, **Applied H.R.M. Research**, 8(1), 17-32.
- Bentler, P. M. ve Bonett, Douglas (1980), “Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures”, **Journal of Social and Clinical Psychology**, 9, 165-195.

- Bergeron, Diane vd. (2013), "Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of being a Good Citizen", **Journal of Management**, 39(4), 958-984.
- Bergeron, Diane vd. (2014), "The Dual Effects of Organizational Citizenship Behavior: Relationships to Research Productivity and Career Outcomes in Academe", **Human Performance**, 27(2), 99-128.
- Bergeron, Diane ve Thompson, Phillip (2020), "Speaking up at Work: The Role of Perceived Organizational Support in Explaining the Relationship between Perceptions of Organizational Politics and Voice Behavior", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 56(2), 1-21.
- Bidault, Francis ve Castello, Alessio (2009), "Trust and Creativity: Understanding the Role of Trust in Creativity-Oriented Joint Developments", **R&D Management**, 39(3), 259-270.
- Biswas, Soumendu ve Varma, Arup (2011), "Antecedents of Employee Performance: An Empirical Investigation in India", **Employee Relations**, 34(2), 177-192.
- Blau, Peter (1964), "Justice in Social Exchange", **Sociological Inquiry**, 34(2), 193-206.
- Blustein, David (2008), "The Role of Work in Psychological Health and Well-being: A Conceptual, Historical, and Public Policy Perspective", **American Psychologist**, 63(4), 228-240.
- Bolino, Mark vd. (2002), "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations", **Academy of Management Review**, 27(4), 505-522.
- Bolino, Mark vd. (2004), "The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior", **Human Resource Management Review**, 14(2), 229-246.
- Bolino, Mark ve Turnley, William (2005), "The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict", **Journal of Applied Psychology**, 90(4), 740-748.
- Bowling, Nathan vd. (2011), "A Meta-Analytic Examination of the Relationship between Job Satisfaction and Subjective Well-being", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 83(4), 915-934.
- Brislin, Richard W. (1970), "Back-Translation for Cross-Cultural Research", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 1, 185-216.
- Brown, Morton ve Forsythe, Alan (1974), "Robust Tests for the Equality of Variances", **Journal of the American Statistical Association**, 69, 364-367.
- Brown, Steven (1996), "A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement", **Psychological Bulletin**, 120(2), 235-255.
- Burke, Ronald vd. (2015), "Individual Well-being", **Flourishing in Life, Work and Careers**, (3-25), Edward Elgar Publishing, UK.

- Burris, Ethan vd. (2008), "Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice", **Journal of Applied Psychology**, 93(4), 912-922.
- Burris, Ethan (2012), "The Risks and Rewards of Speaking up: Managerial Responses to Employee Voice", **Academy of Management Journal**, 55(4), 851-875.
- Caniels, Marjolein vd. (2014), "The Antecedents of Creativity Revisited: A Process Perspective", **Creativity and Innovation Management**, 23(2), 96-110.
- Cengiz, Ekrem vd. (2007), "Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(1), 98-121.
- Chahal, Hardeep ve Mehta, Shivani (2011), "Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behavior (OCB): A Conceptual Framework in Reference to Health Care Sector", **Journal of Services Research**, 10(2), 25-44.
- Chamberlin, Melissa vd. (2017), "A Meta-Analysis of Voice and its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions", **Personnel Psychology**, 70(1), 11-71.
- Chen, Angela Shin-Yih ve Hou, Yu-Hsiang (2016), "The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates for Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination", **The Leadership Quarterly**, 27(1), 1-13.
- Cheng, Jen-Wei vd. (2014), "Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior", **Industrial Management & Data Systems**, 114(5), 817-831.
- Chou, Shih Yung ve Barron, Katelin (2016), "Employee Voice Behavior Revisited: Its Forms and Antecedents", **Management Research Review**, 39(12), 1720-1737.
- Chughtai, Aamir Ali (2008), "Impact of Job Involvement on in-role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Behavioral and Applied Management**, 9(2), 169-183.
- Clark, Karla ve James, Keith (1999), "Justice and Positive and Negative Creativity", **Creativity Research Journal**, 12(4), 311-320.
- Clark, Sue Campbell (2002), "Employees' Sense of Community, Sense of Control, and Work/Family Conflict in Native American Organizations", **Journal of Vocational Behavior**, 61(1), 92-108.
- Cohen, Aaron ve Keren, Danny (2008), "Individual Values and Social Exchange Variables: Examining their Relationship to and Mutual Effect on in-role Performance and Organizational Citizenship Behavior", **Group & Organization Management**, 33(4), 425-452.

- Cohen, Aaron ve Liu, Ying (2011), "Relationship between in-role Performance and Individual Values, Commitment, and Organizational Citizenship Behavior among Israeli Teachers", **International Journal of Psychology**, 46(4), 271-287.
- Cohen, Aaron vd. (2012), "The Relationship between Social Exchange Variables, OCB, and Performance: What Happens when you Consider Group Characteristics?", **Personnel Review**, 41(6), 705-731.
- Colbert, Amy vd. (2016), "Flourishing via Workplace Relationships: Moving beyond Instrumental Support", **Academy of Management Journal**, 59(4), 1199-1223.
- Colquitt, Jason vd. (2007), "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, 92(4), 909-927.
- Combs, Gwendolyn vd. (2010), "Managing BPO Service Workers in India: Examining Hope on Performance Outcomes", **Human Resource Management**, 49, 457-476.
- Constant, David vd. (1994), "What's mine is ours, or is it? A Study of Attitudes about Information Sharing", **Information Systems Research**, 5(4), 400-421.
- Conway, James (1999), "Distinguishing Contextual Performance from Task Performance for Managerial Jobs", **Journal of Applied Psychology**, 84(1), 3-13.
- Costa, Ana Cristina vd. (2001), "Trust within Teams: The Relation with Performance Effectiveness", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10(3), 225-244.
- Crant, Michael vd. (2011), "Dispositional Antecedents of Demonstration and Usefulness of Voice Behavior", **Journal of Business and Psychology**, 26, 285-297.
- Cropanzano, Russell ve Mitchell, Marie (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", **Journal of Management**, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, Russell vd. (2017), "Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies", **Academy of Management Annals**, 11(1), 1-38.
- Çetin, Canan ve Güven, Çağla (2017), "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ses Davranışına Olan Etkisi ve Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 12(48), 141-152.
- Davidson, Tina vd. (2017), "Too Attached to Speak up? It Depends: How Supervisor-Subordinate Guanxi and Perceived Job Control Influence upward Constructive Voice", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 143, 39-53.
- Demerouti, Evangelia vd. (2001), "The Job Demands-Resources Model of Burnout", **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 499-512.

- Demerouti, Evangelia vd. (2015), "Job Crafting and extra-role Behavior: The Role of Work Engagement and Flourishing", **Journal of Vocational Behavior**, 91, 87-96.
- Detert, James ve Burriss, Ethan (2007), "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", **Academy of Management Journal**, 50(4), 869-884.
- Diedericks, Elsabe ve Rothmann, Sebastiaan (2013), "Flourishing of Information Technology Professionals: The Role of Work Engagement and Job Satisfaction", **Journal of Psychology in Africa**, 23(2), 225-234.
-
- (2014), "Flourishing of Information Technology Professionals: Effects on Individual and Organisational Outcomes", **South African Journal of Business Management**, 45(1), 27-41.
- DiLiello, Trudy ve Houghton, Jeffery (2008), "Creative Potential and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations", **Creativity and Innovation Management**, 17(1), 37-46.
- Dirks, Kurt ve Ferrin, Donald (2001), "The Role of Trust in Organizational Settings", **Organization Science**, 12(4), 450-467.
- Doney, Patricia vd. (1998), "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust", **Academy of Management Review**, 23(3), 601-620.
- Dowding, Keith vd. (2000), "Exit, Voice and Loyalty: Analytic and Empirical Developments", **European Journal of Political Research**, 37, 469-495.
- Edmondson, Amy (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", **Administrative Science Quarterly**, 44(2), 350-383.
- Eisenberger, Robert (1986), "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, Robert ve Rhoades, Linda (2001), "Incremental Effects of Reward on Creativity", **Journal of Personality and Social Psychology**, 81(4), 728-741.
- Eisenberger, Robert ve Shanock, Linda (2003), "Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation", **Creativity Research Journal**, 15(2-3), 121-130.
- Erez, Amir vd. (2002), "Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasi-Experiment", **Personnel Psychology**, 55(4), 929-948.
- Erkutlu, Hakan ve Chafra, Jamel (2015), "Servant Leadership and Voice Behavior in Higher Education", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 30(4), 29-41.

- Farmer, Steven vd. (2003), "Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory", **Academy of Management Journal**, 46(5), 618-630.
- Farndale, Elaine vd. (2011), "The Influence of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment: An Exchange Perspective", **Human Resource Management**, 50(1), 113-129.
- Felfe, Jörg vd. (2014), "The Impact of University Students' Commitment on in-and extra-role Performance", **Journal of Applied Research in Higher Education**, 6(1), 149-167.
- Ferrin, Donald vd. (2007), "Can I Trust you to Trust me? : A Theory of Trust, Monitoring, and Cooperation in Interpersonal and Intergroup Relationship", **Group & Organization Management**, 32(4), 465-499.
- Fischmann, Gabriel vd. (2018), "Qualitative Job Insecurity and in-role Performance: A Bidirectional Longitudinal Relationship", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 27(5), 603-615.
- Fornell, Claes ve Larcker, David (1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics", **Journal of Marketing Research**, 18, 382-388.
- Fuller, Jerry Bryan vd. (2007), "An Exploratory Examination of Voice Behavior from an Impression Management Perspective", **Journal of Managerial Issues**, 19(1), 134-151.
- Gabardo-Martins, Larissa Maria David vd. (2017), "Family Resources and Flourishing at Work: The Role of Core Self-Evaluations", **Paideia**, 27(68), 331-338.
- Gilbert, Jacqueline A. ve Tang, Thomas Li-Ping (1998), "An Examination of Organizational Trust Antecedents", **Public Personnel Management**, 27(3), 321-338.
- Gorden, William (1988), "Range of Employee Voice", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1(4), 283-299.
- Gouldner, Alwin (1960), "The Norm of Reciprocity", **American Sociological Review**, 25(2), 161-178.
- Greene, John (2003), **Models of Adult Communication Skill Acquisition: Practice and the Course of Performance Improvement**. In J. O. Green, & B. R. Burleson (Eds.), *Handbook of Communication and Social Interaction Skills* (pp. 51-91). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Guo, Liang vd. (2018), "Authoritarian Leadership and Employee Creativity: The Moderating Role of Psychological Capital and the Mediating Role of Fear and Defensive Silence", **Journal of Business Research**, 92, 219-230.
- Gupta, Ritu ve Banerjee, Pratyush (2016), "Antecedents of Organisational Creativity: A Multi-Level Approach", **Business: Theory and Practice**, 17(2), 167-177.

- Han, Seung-Hyun vd. (2020), "Linking Meaningfulness to Work Outcomes through Job Characteristics and Work Engagement", **Human Resource Development International**, 24(1), 1-20.
- Harvey, Steve vd. (2003), "Trust in Management as a Buffer of the Relationships between Overload and Strain", **Journal of Occupational Health Psychology**, 8(4), 306-315.
- Hassan, Shahidul (2015), "The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement-Centered Voice among Government Employees", **Journal of Public Administration Research and Theory**, 25(3), 697-719.
- Hirschman, Albert (1980), "Exit, Voice, and Loyalty: Further Reflections and a Survey of Recent Contributions", **The Milkbank Memorial Fund Quarterly Health and Society**, 58(3), 430-453.
- Hoffman, Brian vd. (2007), "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature", **Journal of Applied Psychology**, 92(2), 555-566.
- Hofstede, Geert (1980), **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hon, Alice vd. (2013), "Overcoming Work-Related Stress and Promoting Employee Creativity in Hotel Industry: The Role of Task Feedback from Supervisor", **International Journal of Hospitality Management**, 33(1), 416-424.
- Howell, Andrew (2009), "Flourishing: Achievement-Related Correlates of Students Well-being", **The Journal of Positive Psychology**, 4(1), 1-13.
- Hoxha, Sejdi (2020), **The Impact of Intrinsic Motivation and Employee Engagement on in-role and extra-role Performance: A Research on the Public Enterprises Post and Telecom of Kosovo**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hsiung, Hsin-Hua (2011), "Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process", **Journal of Business Ethics**, 107(3), 349-361.
- Hu, Li-Tze ve Bentler, Peter (1999), "Cutoff Criteria for fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", **Structural Equation Modeling**, 6, 1-55.
- Hu, Xiaowen ve Jiang, Zhou (2016), "Employee-Oriented HRM and Voice Behavior: A Moderated Mediation Model of Moral Identity and Trust in Management", **The International Journal of Human Resource Management**, 29(5), 746-771.
- Hung, Hao-Kai vd. (2012), "Voice Behavior and Performance Ratings: The Role of Political Skill", **International Journal of Hospitality Management**, 31(2), 442-450.

- Hunter, John (1986), "Cognitive Ability, Cognitive Aptitude, Job Knowledge, and Job Performance", **Journal of Vocational Behavior**, 29(3), 340-362.
- Hunton, James vd. (1998), "The Value of Voice in Participative Decision Making", **Journal of Applied Psychology**, 83(5), 788-797.
- Huppert, Felicia (2009), "Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences", **Applied Psychology: Health and Well-being**, 1(2), 137-164.
- Ibukunoluwa, Olowookere Elizabeth vd. (2015), "Benefits of Organizational Citizenship Behaviors for Individual Employees", **Covenant International Journal of Psychology**, 1(1), 50-69.
- Ilies, Remus vd. (2009), "Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, 94(4), 945-959.
- Jahangir, Nadim vd. (2004), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **BRAC University Journal**, 1(2), 75-85.
- James, Keith vd. (1999), "Positive and Negative Creativity in Groups, Institutions, and Organizations: A Model and Theoretical Extension", **Creativity Research Journal**, 12(3), 211-226.
- Jawahar, I.M. ve Carr, Dean (2007), "Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange", **Journal of Managerial Psychology**, 22(4), 330-349.
- Kahai, Surinder vd. (2003), "Effects of Leadership Style, Anonymity, and Rewards on Creativity-Relevant Processes and Outcomes in an Electronic Meeting System Context", **The Leadership Quarterly**, 14, 499-524.
- Kahn, William (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", **Academy of Management Journal**, 33(4), 692-724.
- Kankanhalli, Atreyi vd. (2005), "Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation", **MIS Quarterly**, 29(1), 113-143.
- Kelloway, Kevin vd. (2002), "Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate but Related Constructs", **International Journal of Selection and Assessment**, 10(1/2), 143-151.
- Keyes, Corey Lee (1998), "Social Well-being", **Social Psychology Quarterly**, 61(2), 121-140.
- _____ (2002), "The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life", **Journal of Health and Social Research**, 43, 207-222.
- Kim, Tae-Yeol vd. (2009), "Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study", **Journal of Business and Psychology**, 24, 93-103.

- Kline, Rex (2016), **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, New York, NY: Guilford Press.
- Koopman, Joel vd. (2016), "Integrating the Bright and Dark Sides of OCB: A Daily Investigation of the Benefits and Costs of Helping Others", **Academy of Management Journal**, 59(2), 414-435.
- Kwon, Bora vd. (2016), "Employee Voice and Work Engagement: Macro, Meso, and Micro-Level Drivers of Convergence?", **Human Resource Management Review**, 26(4), 327-337.
- Landis, Ronald vd. (2000), "A Comparison of Approaches to Forming Composite Measures in Structural Equation Models", **Organizational Research Methods**, 3, 186-207.
- Lee, Juil vd. (2019), "Enhancing Employee Creativity for a Sustainable Competitive Advantage through Perceived Human Resource Management Practices and Trust in Management", **Sustainability**, 11(8), 1-16.
- LePine, Jeffrey ve Van Dyne, Linn (1998), "Predicting Voice Behavior in Work Groups", **Journal of Applied Psychology**, 83(6), 853-868.
- _____ (2001), "Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability", **Journal of Applied Psychology**, 86(2), 326-336.
- LePine, Jeffrey vd. (2002), "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 87(1), 52-65.
- Li, Hu vd. (2018), "Employee Work Performance Mediates Empowering Leader Behavior and Employee Voice", **Social Behavior and Personality**, 46(12), 1997-2008.
- Li, Jie vd. (2018), "Leader Humility and Constructive Voice Behavior in China: A Dual Process Model", **International Journal of Manpower**, 39(6), 840-854.
- Little, Todd vd. (2002), "To Parcel or not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits", **Structural Equation Modeling**, 9, 151-173.
- Liu, Wu vd. (2010), "I Warn you because I like you: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership", **The Leadership Quarterly**, 21(1), 189-202.
- MacKenzie, Scott vd. (1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of in-role and extra-role Salesperson Performance", **Journal of Marketing**, 62(3), 87-98.
- Mackey, Jeremy (2020), "You Abuse and I Criticize: An Ego Depletion and Leader-Member Exchange Examination of Abusive Supervision and Destructive Voice", **Journal of Business Ethics**, 164, 579-591.

- MacKinnon, David vd. (2007), "Distribution of the Product Confidence Limits for the Indirect Effect: Program PRODCLIN", **Behavior Research Methods**, 39, 384-389.
- Madjar, Nora vd. (2002), "There's no Place like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance", **Academy of Management Journal**, 45(4), 757-767.
- Magdalena, Stan Maria (2014), "The Effects of Organizational Citizenship Behavior in the Academic Environment", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 127, 738-742.
- Mathisen, Gro Ellen (2011), "Organizational Antecedents of Creative Self-Efficacy", **Creativity and Innovation Management**, 20(3), 185-195.
- Mayer, Roger vd. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 20(3), 709-734.
- Maynes, Timothy ve Podsakoff, Philip (2014), "Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors", **Journal of Applied Psychology**, 99(1), 87-112.
- Miller, Renee vd. (1999), "Personality and Organizational Health: The Role of Conscientiousness", **Work & Stress**, 13(1), 7-19.
- Moorman, Robert (1991), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, 76(6), 845-855.
- Morrison, Elizabeth (2011), "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research", **The Academy of Management Annals**, 5(1), 373-412.
- Morrison, Elizabeth ve Milliken, Frances (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", **Academy of Management Review**, 25(4), 706-725.
- _____ (2003), "Speaking up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", **Journal of Management Studies**, 40(6), 1353-1358.
- Motowidlo, Stephan ve Van Scotter, James (1994), "Evidence that Task Performance should be Distinguished from Contextual Performance", **Journal of Applied Psychology**, 79(4), 475-480.
- Mumford, Michael vd. (2012), "Creativity in Organizations: Importance and Approaches", **Handbook of Organizational Creativity**, 1st Edition içinde (3-16), Academic Press, ABD.
- Nemeth, Charlan Jeanne ve Staw, Barry (1989), "The Trade offs of Social Control and Innovation in Groups and Organizations", **Advances in Experimental Social Psychology**, 22, 175-210.

- Ng, Thomas ve Feldman, Daniel (2012), "Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Framework", **Journal of Organizational Behavior**, 33(2), 216-234.
- Ng, Thomas ve Feldman, Daniel (2013), "Changes in Perceived Supervisor Embeddedness: Effects on Employees' Embeddedness, Organizational Trust, and Voice Behavior", **Personnel Psychology**, 66, 645-685.
- Ng, Thomas vd. (2014), "Psychological Contract Breaches and Employee Voice Behavior: The Moderating Effects of Changes in Social Relationships", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 23(4), 537-553.
- Ng, Thomas (2017), "Transformational Leadership and Performance Outcomes: Analyses of Multiple Mediation Pathways", **The Leadership Quarterly**, 28(3), 385-417.
- Niehoff, Brian ve Moorman, Robert (1993), "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, 36(3), 527-556.
- Nikolaou, Ioannis vd. (2008), "Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behavior", **Personnel Review**, 37(6), 666-679.
- Ocampo, Lanndon vd. (2018), "A Historical Review of the Development of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and its Implications for the twenty-first Century", **Personnel Review**, 47(4), 821-862.
- Oldham, Greg ve Cummings, Anne (1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", **Academy of Management Journal**, 39(3), 607-634.
- Organ, Dennis (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time", **Human Performance**, 10(2), 85-97.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Kanıgür, Sevgi (2009), "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 11(16), 53-89.
- Özyılmaz, Adnan ve Taner, Demet (2018), "Communication Skills Shape Voice Effects in Organizations", **The Service Industries Journal**, 1(1), 1-21.
- Özyılmaz, Adnan vd. (2018), "Trust in Organization as a Moderator of the Relationship between Self-Efficacy and Workplace Outcomes: A Social Cognitive Theory-Based Examination", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 91(1), 181-204.
- Özyılmaz, Adnan (2020), "Hope and Human Capital Enhance Job Engagement to Improve Workplace Outcomes", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 93, 187-214.

- Perry, Anna (2014), **Creativity and its Antecedents: An Investigation of Different Assessments and Training Effects**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Iowa State University.
- Podsakoff, Philip vd. (1990), “Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors”, **The Leadership Quarterly**, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, Philip vd. (1997), “Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance”, **Journal of Applied Psychology**, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, Philip vd. (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, Philip vd. (2003), “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”, **Journal of Applied Psychology**, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, Nathan vd. (2009), “Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, Philip vd. (2012), “Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on how to Control it”, **Annual Review of Psychology**, 63, 539-569.
- Qureshi, Saif Ullah vd. (2015), “Impact of Extroversion and Narcissism on in role and extra role Performance: Moderating Role of Impression Management Motives”, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 9(1), 96-119.
- Raja, Usman ve Johns, Gary (2010), “The Joint Effects of Personality and Job Scope on in-role Performance, Citizenship Behaviors, and Creativity”, **Human Relations**, 63(7), 981-1005.
- Rank, Johannes vd. (2004), “Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative”, **Applied Psychology: An International Review**, 53(4), 518-528.
- Rasheed, Anwar vd. (2013), “An Investigation of the Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: Case of Saudi Arabia”, **International Journal of Psychological Studies**, 5(1), 128-138.
- Rautenbach, Cindy (2015), **Flourishing of Employees in a Fast Moving Consumable Goods Environment**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Vanderbijlpark: North-West University.
- Rautenbach, Cindy ve Rothmann, Sebastiaan (2017a), “Psychometric Validation of the Flourishing-at-Work Scale-Short Form (FWS-SF): Results and Implications of a South African Study”, **Journal of Psychology in Africa**, 27(4), 303-309.

-
- (2017b), “Antecedents of Flourishing at Work in a Fast-Moving Consumer Goods Company”, **Journal of Psychology in Africa**, 27(3), 227-234.
- Redelinghuys, Kleinjan (2016), **Flourishing of Teachers in Secondary Schools**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, North-West University - South Africa.
- Redelinghuys, Kleinjan vd. (2019a), “Flourishing-at-Work: The Role of Positive Organizational Practices”, **Psychological Reports**, 122(2), 609-631.
- Redelinghuys, Kleinjan vd. (2019b), “Workplace Flourishing: Measurement, Antecedents and Outcomes”, **SA Journal of Industrial Psychology**, 45, 1-11.
- Redelinghuys, Kleinjan ve Rothmann, Sebastiaan (2020), “Exploring the Prevalence of Workplace Flourishing amongst Teachers Over Time”, **SA Journal of Industrial Psychology**, 46(1), 1-7.
- Rensburg, Christine vd. (2017), “Supervisor Support, Flourishing, and Intention to Leave in a Higher Education Setting”, **Journal of Psychology in Africa**, 27(5), 412-419.
- Renzl, Birgit (2008), “Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation”, **Omega**, 36(2), 206-220.
- Rosseel, Yves (2012), “Lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling [Computer Software]”, **Journal of Statistical Software**, 48, 1-36.
- Rothmann, Sebastiaan ve Joubert, J.H.M. (2007), “Job Demands, Job Resources, Burnout and Work Engagement of Managers at a Platinum mine in the North West Province”, **South African Journal of Business Management**, 38(3), 49-61.
- Rothmann, Sebastiaan (2013), “From Happiness to Flourishing at Work: A Southern African Perspective”, **Well-being Research in South Africa**, 123-151.
- Rotundo, Maria ve Sackett, Paul (2002), “The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach”, **Journal of Applied Psychology**, 87(1), 66-80.
- Sardeshmukh, Shruti ve Vandenberg, Robert (2017), “Integrating Moderation and Mediation: A Structural Equation Modeling Approach”, **Organizational Research Methods**, 20(4), 721-745.
- Schreurs, Bert vd. (2012), “A Weekly Diary Study on the Buffering Role of Social Support in the Relationship between Job Insecurity and Employee Performance”, **Human Resource Management**, 51(2), 259-279.
- Shahjehan, Asad ve Yasir, Muhammad (2016), “Surface and Deep Conceptualizations of Silence and Voice Paradoxes: An Empirical Analysis of Women Behavior at Workplace”, **Cogent Business & Management**, 3, 1-18.

- Shalley, Christina (1991), "Effects of Productivity Goals, Creativity Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity", **Journal of Applied Psychology**, 76(2), 179-185.
- Shalley, Christina vd. (2000), "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave", **Academy of Management Journal**, 43(2), 215-223.
- Sholekar, Shima ve Shoghi, Behzad (2017), "The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran", **Iranian Journal of Management Studies**, 10(1), 113-142.
- Smith, Ann vd. (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**, 68(4), 653-663.
- Snijders, Tom ve Bosker, Roel (2012), **Multilevel Analysis: An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling**, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Son, Sujin (2019), "The Role of Supervisors on Employees' Voice Behavior", **Leadership & Organization Development Journal**, 40(1), 85-96.
- Song, Jun vd. (2017), "Voice Behavior and Creative Performance Moderated by Stressors", **Journal of Managerial Psychology**, 32(2), 177-192.
- Stamper, Christina ve Masterson, Suzanne (2002), "Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect their Work Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, 23, 875-894.
- Sternberg, Robert (2006), "The Nature of Creativity", **Creativity Research Journal**, 18(1), 87-98.
- Syafitri, Riska vd. (2021), "The Effect of Strategic Leadership on Employees Creativity by the Mediation of Voice Behavior", **International Journal of Economics and Management Studies**, 8(1), 91-97.
- Tabarsa, Gholam Ali vd. (2019), "A Model for Evaluating the Paradoxical Impacts of Organizational Members' Social Use of SNSs on Destructive Voice", **Journal of Indian Business Research**, 11(3), 244-262.
- Takeuchi, Riki vd. (2012), "Applying Uncertainty Management Theory to Employee Voice Behavior: An Integrative Investigation", **Personnel Psychology**, 65, 283-323.
- Tambe, Sukhada ve Shanker, Meera (2014), "A Study of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and its Dimensions: A Literature Review", **International Research Journal of Business and Management**, 1, 67-73.
- Tan, Hwee Hoon ve Lim, Augustine (2009), "Trust in Coworkers and Trust in Organizations", **The Journal of Psychology**, 143(1), 45-66.

- Tangirala, Subrahmaniam ve Ramnujam, Rangaraj (2012), "Ask and you shall Hear (but not always): Examining the Relationship between Manager Consultation and Employee Voice", **Personnel Psychology**, 65(2), 251-282.
- Tayfun, Ahmet ve Çatır, Ozan (2013), "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 5(3), 114-134.
- Tofighi, Davood ve MacKinnon, David (2011), "RMeditation: An R Package for Mediation Analysis Confidence Intervals", **Behavior Research Methods**, 43, 692-700.
- Tsai, Wei-Chi vd. (2007), "Test of a Model Linking Employee Positive Moods and Task Performance", **Journal of Applied Psychology**, 92(6), 1570-1583.
- Tugade, Michele ve Fredrickson, Barbara (2004), "Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences", **Journal of Personality and Social Psychology**, 86(2), 320-333.
- Turnley, William vd. (2003), "The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of in-role and Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, 29(2), 187-206.
- Valantine, Sean vd. (2011), "Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response", **Journal of Business Ethics**, 98, 353-372.
- Van Dyne, Linn ve LePine, Jeffrey (1998), "Helping and Voice extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", **Academy of Management Journal**, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, Linn vd. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", **Journal of Management Studies**, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, Linn ve Pierce, Jon (2004), "Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, 25, 439-459.
- Van Scotter, James ve Motowidlo, Stephan (1996), "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance", **Journal of Applied Psychology**, 81(5), 525-531.
- Van Scotter, James vd. (2000), "Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards", **Journal of Applied Psychology**, 85(4), 526-535.
- Venkataramani, Vijaya ve Tangirala, Subrahmaniam (2010), "When and why do Central Employees Speak up? An Examination of Mediating and Moderating Variables", **Journal of Applied Psychology**, 95(3), 582-591.

- Verburg, Robert vd. (2018), "The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes", **Group & Organization Management**, 43(2), 179-206.
- Walz, Sandra ve Niehoff, Brian (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness", **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 24(3), 301-319.
- Wang, Hui vd. (2008), "Leader-Member Exchange, Employee Performance, and Work Outcomes: an Empirical Study in the Chinese Context", **The International Journal of Human Resource Management**, 19(10), 1809-1824.
- Wang, Qian vd. (2014), "Organizational Career Growth and Subsequent Voice Behavior: The Role of Affective Commitment and Gender", **Journal of Vocational Behavior**, 84(3), 431-441.
- Wilkinson, Adrian ve Fay, Charles (2011), "Guest Editors' Note: New Times for Employee Voice?", **Human Resource Management**, 50(1), 65-74.
- Williams, Larry ve Anderson, Stella (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors", **Journal of Management**, 17(3), 601-617.
- Williams, Larry vd. (2009), "Structural Equation Modeling in Management Research: A guide for Improved Analysis", **The Academy of Management Annals**, 3, 543-604.
- Wong, Yui-Tim vd. (2006), "Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises", **Journal of World Business**, 41(4), 344-355.
- Wu, Wen vd. (2019), "Needs Frustration Makes me Silent: Workplace Ostracism and Newcomers' Voice Behavior", **Journal of Management & Organization**, 25(5), 635-652.
- Yang, Jixia vd. (2009), "Supervisory Procedural Justice Effects: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust", **The Leadership Quarterly**, 20(2), 143-154.
- Yoon, Seung Won vd. (2010), "Structural Determinants of Team Performance: The Mutual Influences of Learning Culture, Creativity, and Knowledge", **Human Resource Development International**, 13(3), 249-264.
- Zare, Mortaza ve Flinchbaugh, Carol (2019), "Voice, Creativity, and Big Five Personality Traits: A Meta-Analysis", **Human Performance**, 32(1), 30-51.
- Zhang, Xiaomeng ve Bartol, Kathryn (2010), "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", **Academy of Management Journal**, 53(1), 107-128.

Zhong, Lifeng vd. (2016), “Job Engagement, Perceived Organizational Support, High-Performance Human Resource Practices, and Cultural Orientation: A cross-level Investigation”, **Journal of Organizational Behavior**, 37, 823-844.

Zhou, Jing ve George, Jennifer (2001), “When Job Dissatisfaction Action Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice”, **Academy of Management Journal**, 44(4), 682-696.

_____ (2003), “Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence”, **The Leadership Quarterly**, 14(4-5), 545-568.

Zhou, Jing ve Shalley, Christina (2003), “Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions for Future Research”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, 22, 165-217.





EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket-1

Çalışanların İşyerindeki Ses Davranışlarının Çalışma Performansına Etkisi Araştırma Anketi

Çalışan Numarası: _____

Bu bilimsel araştırma, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim üyesi Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ ve yüksek lisans tezini hazırlayan Özlem GÜRİSOY tarafından yürütölmekte olup, **çalışanların işyerindeki ses davranışlarının çalışma performanslarına etkisini** araştırmayı amaçlamaktadır. Tezin hazırlanması için gerekli olan verinin işletmenizden/işirketinizden toplanması için işirketiniz üst yönetimi izin vermiştir. Bu konuda kendilerine teşekkür ederiz.

Lütfen değerli birkaç dakikanızı ayırıp aşağıdaki Anketi doldurarak bu bilimsel çalışmaya katkı sağlayınız. Araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenli olabilmesi için, sizlerden hem bu anketi (Anket 1) hem de bir ay sonra size gelecek anketi (Anket 2) eksiksiz olarak doldurmanızı rica etmekteyiz.

Sizlerden toplanan veriler **KESİNLİKLE HİÇBİR KİMSEYLE PAYLAŞILMAYACAKTIR**. Bu konuda bu bilimsel çalışmanın yürütöcöleri olarak size SÖZ VERİYORUZ. Anketlere lütfen isminizi yazmayınız. Ancak, bu ve daha sonraki ankette size gelen anketin yukarıdaki anket numarası ile aynı olmasına lütfen özen gösteriniz. Zira, yukarıdaki çalışan numarası kullanılarak farklı zamanlarda sizden toplanan veri birleştirilecektir. Çalışan numarası olmaması durumunda veri heba olacaktır.

Anketi doldurma işlemini rahat bir ortamda yapmanız araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Bundan dolayı anketi evde veya işyerinde lütfen acele etmeden, soruları dikkatli okuyarak doldurunuz.

Hatırlatmak isteriz ki bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. Buna rağmen, bu anketi doldurmak için ayracağınız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden müteşekkirimiz.

Bu çalışmayla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, aşağıdaki adres, telefon ve e-mail bilgilerimizden bize ulaşabilirsiniz.

Anketi doldurduğunuz için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Saygı ve selamlarımızla.

Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi
İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Özlem GÜRİSOY
Karadeniz Teknik Üniversitesi

Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: /..... / 2021

Bölüm 1: İşinizi dikkate alarak, aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi gösteriniz (Lütfen cevabınıza karşılık gelen kutucuktaki sayıyı işaretleyiniz).

Bölüm 2: Geçen ay iş yerinde ne sıklıkla aşağıdaki hususları tecrübe ettiğinizi lütfen belirtiniz (Lütfen cevabınıza karşılık gelen kutucuktaki sayıyı yuvarlak için alınız).

Bölüm 3: Genel Bilgiler: Lütfen kendinizle ilgili bilgileri aşağıda ilgili yerlere yazınız veya işaretleyiniz. Bu bilgiler istatistikî analiz amacıyla kullanılacaktır. Lütfen eksik bırakmayınız.

Cinsiyetiniz	_____ Erkek	_____ Kadın
Yaşınız	Yaşım _____'dir.	
Medeni haliniz?	_____ Bekâr	_____ Evli _____ Diğer
Pozisyonunuz?		
En son bitirdiğiniz veya şu an devam ettiğiniz okul:		
Ne kadar süredir bu şirkette çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Ne kadar süredir bu sektörde çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Ne kadar süredir şu anki biriminizde/bölümünüzde çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Şu anki yöneticiniz ile ne kadar zamandır birlikte çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Haftada genelde ortalama kaç saat çalışırsınız?	_____ saat çalışıyorum.	

Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: /..... / 2021

BU BİLİMSEL ARAŞTIRMAYA KATILDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

Ek 2: Araştırmada Kullanılan Anket-2

Çalışanların İşyerindeki Ses Davranışlarının Çalışma Performansına Etkisi Araştırma Anketi

Çalışan Numarası: _____

Geçenlerde sizi Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim üyesi Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ ve yüksek lisans tezini hazırlayan Özlem GÜRİSOY tarafından yürütölen, **çalışanların işyerindeki ses davranışlarının çalışma performansına etkisi** konulu bir anket çalışmasına katılmaya davet etmiş idik. Bu davetimize katılıp Anket 1'i doldurduğunuz için çok teşekkür ederiz.

Lütfen değerli birkaç dakikanızı ayırarak bu çalışmanın devamı olan Anket 2'yi doldurunuz.

Sizlerden toplanan veriler **KESİNLİKLE HİÇBİR KİMSEYLE PAYLAŞILMAYACAKTIR**. Bu konuda bu bilimsel çalışmanın yürütöcöleri olarak size SÖZ VERİYORUZ. Anketlere lütfen isminizi yazmayınız. Ancak, bu ve daha önceki ankette size gelen anketin yukarıdaki anket numarası ile aynı olmasına lütfen özen gösteriniz. Zira, yukarıdaki çalışan numarası kullanılarak farklı zamanlarda sizden toplanan veri birleştirilecektir. Çalışan numarası olmaması durumunda veri heba olacaktır.

Anketi doldurma işlemini rahat bir ortamda yapmanız araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Bundan dolayı anketi evde veya işyerinde lütfen acele etmeden, soruları dikkatli okuyarak doldurunuz.

Hatırlatmak isteriz ki bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. Buna rağmen, bu anketi doldurmak için ayıracağınız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden müteşekkirimiz.

Bu çalışmayla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, aşağıdaki adres, telefon ve e-mail bilgilerimizden bize ulaşabilirsiniz.

Anketi doldurduğunuz için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakölteesi
İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Özlem GÜRİSOY
Karadeniz Teknik Üniversitesi

Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: / / 2021

Bölüm 1: İşinizi dikkate alarak, aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi gösteriniz (Lütfen cevabınıza karşılık gelen kutucuktaki sayıyı işaretleyiniz).

Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: / / 2021

BU BİLİMSEL ARAŞTIRMAYA KATILDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.



Ek 3: Araştırmada Kullanılan Anket-3

Çalışanların İşyerindeki Ses Davranışlarının Çalışma Performansına Etkisi Araştırma Anketi

Anketi Dolduran Çalışan No (Yönetici): _____

Geçenlerde sizi Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim üyesi Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ ve yüksek lisans tezini hazırlayan Özlem GÜRİSOY tarafından yürütölmekte olan, **çalışanların işyerindeki ses davranışlarının çalışma performansına etkisi** araştırmasına katılmaya davet etmiş idik. Bu davetimize katılıp Anket 1 ve 2'yi doldurduğunuz için çok teşekkür ederiz.

Bu ankette, siz yöneticilerden Anket 3'ü (yönetici anketini) doldurmanızı rica ediyoruz. Bu anketteki ifadeleri size bağlı her çalışan için, ilgili çalışanı düşünerek işaretleyiniz.

Sizlerden toplanan veriler KESİNLİKLE HİÇBİR KİMSEYLE PAYLAŞILMAYACAKTIR. Bu konuda bu bilimsel çalışmanın yürütücöleri olarak size SÖZ VERİYORUZ.

Anketi doldurma işlemini rahat bir ortamda yapmanız araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Bundan dolayı anketi evde veya işyerinde lütfen acele etmeden, soruları dikkatli okuyarak doldurunuz.

Hatırlatmak isteriz ki bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. Buna rağmen, bu anketi doldurmak için ayrıcağınız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden müteşekkirimiz.

Bu çalışmayla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, aşağıdaki adres, telefon ve e-mail bilgilerimizden bize ulaşabilirsiniz.

Anketi doldurduğunuz için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Saygı ve selamlarımızla.

Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi
İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Özlem GÜRİSOY
Karadeniz Teknik Üniversitesi

Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: / / 2021

1	2	3	4	5
▼	▼	▼	▼	▼
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Kendinize bağlı her bir çalışanla ilgili cevaplarınızı **yukarıdaki ölçeği dikkate** alarak ilgili çalışanla ilgili aşağıdaki soruların kaşısına yazınız. Lütfen çalışanın size verilen numarasını aşağıda ilgili alana yazınız. Anlayışınız için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

LÜTFEN DİKKAT:

Bu **Yönetici Anketi**'nde Amirler kendilerine bağlı çalışan bütün astlarını değerlendireceklerdir.

Bölüm 2: Genel Bilgiler (Yönetici Kendi Bilgilerini Yazacak): Lütfen kendinizle ilgili bilgileri aşağıda ilgili yerlere yazınız veya işaretleyiniz. Bu bilgiler istatistikî analiz amacıyla kullanılacaktır. Lütfen eksik bırakmayınız.

Cinsiyetiniz	_____ Erkek	_____ Kadın
Yaşınız	Yaşım _____'dir.	
Medeni haliniz?	_____ Bekâr _____ Evli _____ Diğer	
Pozisyonunuz?		
En son bitirdiğiniz veya şu an devam ettiğiniz okul:		
Ne kadar süredir bu şirkette çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Ne kadar süredir bu sektörde çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Ne kadar süredir şu anki biriminizde/bölümünüzde çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Şu anki yöneticiniz ile ne kadar zamandır birlikte çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay

Haftada genelde ortalama kaç saat çalışırsınız?

_____ saat çalışıyorum.

Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: / / 2021

BU BİLİMSEL ARAŞTIRMAYA KATILDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Özlem GÜRSOY, 2003 yılında Göynük İlkokulu'nu; 2007 yılında Dr. Cahit Ünver Ortaokulu'nu; 2011 yılında Antalya Ticaret Borsası Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'ni; 2013 yılında Akdeniz Üniversitesi - Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, Bilgisayar Programcılığı Bölümü'nü; 2015 yılında Anadolu Üniversitesi - İşletme Fakültesi, Konaklama İşletmeciliği Bölümü'nü; 2021 yılında da Karadeniz Teknik Üniversitesi - İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nü bitirdi. 2018 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans programına başladı.

GÜRSOY, bekar olup, İngilizce bilmektedir.