



T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**NEPOTİZM VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
İHLALLERİNİN ÜRETKENLİK KARŞITI
İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ**

Mehmet POLAT

DOKTORA TEZİ

KAHRAMANMARAŞ
ŞUBAT - 2019



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**NEPOTİZM VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
İHLALLERİNİN ÜRETKENLİK KARŞITI
İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ**

DANIŞMAN : Doç. Dr. Canan Gamze BAL

JÜRİ : Doç. Dr. H. Seçil FETTAHLIOĞLU

JÜRİ : Dr. Öğr. Üyesi Arif Selim EREN

JÜRİ : Dr. Öğr. Üyesi Özlem Yaşar UĞURLU

JÜRİ : Dr. Öğr. Üyesi Şükriye Gül REİS

Mehmet POLAT

DOKTORA TEZİ

KAHRAMANMARAŞ

ŞUBAT - 2019

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

NEPOTİZM VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİNİN
ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ


Mehmet POLAT


DOKTORA TEZİ

Kod No :

Bu Tez 22/02/2025 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği/Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.


Doç. Dr. Canan Gamze
BAL
BAŞKAN


Doç. Dr. Seçil
FETTAH TOĞLU
ÜYE


Dr. Öğr. Üyesi Arif Selim
EREN
ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Özlem Yaşar UĞURLU
ÜYE



Dr. Öğr. Üyesi Şükriye Gül REİS
ÜYE



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ahmet EYİCİL
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

DOKTORA TEZİ

**NEPOTİZM VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİNİN
ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ**

Mehmet POLAT

Danışman: Doç. Dr. Canan Gamze BAL

Yıl: 2019, Sayfa: 172+XIII

Jüri: Doç. Dr. Canan Gamze BAL (Başkan)
: Doç. Dr. H. Seçil FETTAHLIOĞLU (Üye)
: Dr. Öğr. Üyesi Arif Selim EREN (Üye)
: Dr. Öğr. Üyesi Özlem Yaşar UĞURLU (Üye)
: Dr. Öğr. Üyesi Şükriye Gül REİS (Üye)

Bu çalışma, Nepotizm ve Psikolojik Sözleşme İhlalleri'nin, Üretkenlik Karşiti İş Davranışları'na etkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma, Türkiye'nin Doğu Akdeniz bölgesinde yer alan Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren tekstil firmalarının çalışanları üzerinde yapılmıştır. Örneklem grubunu 482 tekstil çalışanı oluşturmaktadır.

Çalışmada anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler SPSS 21 programında analiz edilmiş ve bulgulara dayanarak yorumlanmıştır. Elde edilen verilere göre psikolojik sözleşme ihlalleri ve nepotizm ile üretkenlik karşiti iş davranışları arasında zayıf düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak yapılan analizlerde psikolojik sözleşme ihlalleri ve nepotizmin, üretkenlik karşiti iş davranışları üzerinde zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ve nepotizm algılamalarında meydana gelen artışlar üretkenlik karşiti iş davranışlarının da artmasına neden olmaktadır. Üretkenlik karşiti iş davranışlarının işletmelere olan zararları düşünüldüğünde, yöneticilerin psikolojik sözleşme ihlali ve nepotizm ile mücadele etmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Nepotizm, Akraba Kayırmacılığı, Psikolojik Sözleşme İhlali, Üretkenlik Karşiti İş Davranışları, Kahramanmaraş, Tekstil.

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY

ABSTRACT

PhD THESIS

**THE EFFECTS OF NEPOTISM AND PSYCHOLOGICAL
CONTRACT BREACH ON COUNTERPRODUCTIVE WORK
BEHAVIORS**

Mehmet POLAT

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Canan Gamze BAL

Year: 2019 , Pages: 172+XIII

Jury: Assoc. Prof. Dr. Canan Gamze BAL (Chairperson)
: Assoc. Prof. Dr. Seçil FETTAHLIOĞLU (Member)
: Asst. Prof. Dr. Arif Selim EREN (Member)
: Asst. Prof. Dr. Özlem Yaşar UĞURLU (Member)
: Asst. Prof. Dr. Şükriye Gül REİS (Member)

The aim of this research is to determine the effect of Nepotism and Psychological Contract Violations on Counterproductive Work Behaviors. The research was carried out on the employees of textile companies operating in Kahramanmaraş province located the Eastern Mediterranean Region of Turkey. The sample group consist of 482 textile employees. The data obtained by using the survey method were analyzed in SPSS 21 program and interpreted based on this findings. According to the data obtained, it was found that there was a weak, positive and significant correlation between Nepotism, Psychological Contract Violations and Counterproductive Work Behaviors. Therefore, In the analyzes, it was concluded that the Nepotism and Psychological Contract Violations had a weak, positive and significant effect on the Counterproductive Work Behaviors. Increases in perceptions of Nepotism and Psychological Contracts Violations also lead to an increase in Counterproductive Work Behaviors. Considering the damages of Counterproductive Work Behaviors to the enterprises, it has been concluded that the managers should struggle against Nepotism and Psychological Contract Violations.

Keywords: Nepotism, Psychological Contract Violation, Counterproductive Work Behavior, Kahramanmaras, Textile.

ÖN SÖZ

Doktora öğrenimine başlamamda en büyük pay sahibi olan danışman hocam Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU'na, bilgi ve birikimiyle akademik hayatıma olan katkılarından dolayı çok teşekkür ederim. Ayrıca bu aşamada ikinci danışmanım olan Doç. Dr. Canan Gamze BAL' a gösterdiği yardımsever tutumu ve ilgisi için minnettarım.

Tez izleme komitemde yer alan, Doç. Dr. H. Seçil FETTAHLIOĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Arif Selim EREN hocalarıma, kendimi geliştirmem adına tavsiyeleri, yönlendirmeleri ve bilgilerini benimle paylaştıkları için çok teşekkür etmek istiyorum.

Yüksek lisans eğitimimin başlamasından itibaren derslerini aldığım ve sayelerinde çok değerli bilgi ve tecrübeler edindiğim hocalarım, Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN, Prof. Dr. İsmail BAKAN, Prof. Dr. Nusret GÖKSU, Doç. Dr. Salih YEŞİL ve Dr. Öğr. Üyesi Hikmet MARAŞLI'ya şükranlarımı sunarım.

Tez savunma jürimde yer alan, Gaziantep Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyeleri, Dr. Öğr. Üyesi Özlem Yaşar UĞURLU ve Dr. Öğr. Üyesi Şükriye Gül REİS'e farklı bakış açıları, yorumları ve önerileri için müteşekkirim.

Son olarak bu uzun ve zahmetli yolda her zaman destekçim olan ve beni motive eden sevgili eşim Seval POLAT'a teşekkürü bir borç bilirim. Henüz bu durumun farkında olmayacak kadar küçük yaşta olan oğlum Atilla ve kızım Miray'a da sevgilerimi sunuyorum. Bana desteklerini tüm hayatım boyunca hissettiren annem, babam ve kardeşlerim başta olmak üzere tüm dostlarıma da ayrıca teşekkür ederim.

Mehmet POLAT
Kahramanmaraş
2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
I	
ABSTRACT.....	III
ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
EKLER LİSTESİ	XIV
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	2
1.3. Önem	2
1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	3
2. NEPOTİZM.....	4
2.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) Kavramı	4
2.2. Geçmişten Bugüne Nepotizm	5
2.3. Nepotizmin Belirleyicileri	6
2.3.1. İçgüdü	7
2.3.2. Aile ve Aile İşletmesi	7
2.3.3. Aileci Toplum Yapısı	8
2.3.4. Kültür	9
2.3.5. Siyasi Yapı	10
2.3.6. Gelişmişlik Düzeyi	11
2.3.7. Kurumsallaşamama.....	12
2.4. Nepotizmle İlişkili Diğer Kavramlar	13
2.4.1. Kronizm	14
2.4.2. Tribalizm (Kabilecilik)	15
2.4.3. Hemşehricilik	15
2.4.4. Patronaj (Bosism)	16
2.4.5. Klientalizm.....	16
2.4.6. Hizmet Kayırmacılığı	17
2.5. Nepotizmin Dünya Çapındaki Durumu	17
2.6. Nepotizmin Kamu Kurumları Açısından Değerlendirilmesi	20
2.7. Nepotizmin Özel Sektör Açısından Değerlendirilmesi	21

3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ.....	23
3.1. Psikolojik Sözleşme.....	23
3.2. Psikolojik Sözleşmelerin Genel Özellikleri.....	25
3.3. Psikolojik Sözleşme Çeşitleri	26
3.3.1. İlişkisel Sözleşme	26
3.3.2. İşlemsel Sözleşme.....	26
3.3.3. Geçişsel Sözleşme.....	27
3.3.4. Dengeli Sözleşme	28
3.4. Psikolojik Sözleşmeler İle İlgili Teoriler.....	29
3.4.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	29
3.4.2. E. Lawler ve L. Porter'ın Beklenti Değeri Teorisi	30
3.4.3. Eşitlik Teorisi.....	31
3.4.4. Karşılıklılık Teorisi.....	31
3.4.5. Sosyal Mübadele Teorisi	33
3.4.6. Denge Teorisi.....	35
3.4.7. Amaç Teorisi.....	36
3.5. Örgütlerin Çalışandan Beklentileri	37
3.6. Çalışanların Örgütlerden Beklentileri	38
3.7. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşması	39
3.8. Psikolojik Sözleşme İhlali	41
3.9. Psikolojik Sözleşme İhlalini Ortaya Çıkaran Faktörler	42
3.10. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgüt-Çalışan Açısından Analizi.....	45
3.11. Psikolojik Sözleşmenin Reddi	47
3.12. Psikolojik Sözleşme Reddini Etkileyen Faktörler	50
3.12.1. Yetersizlik.....	50
3.12.2. İsteksizlik.....	50
3.12.3. Uyuşmazlık.....	51
3.12.4. Farklı Şemalar	51
3.12.5. Yükümlülüklerin Karmaşıklığı ve Belirsizliği	52
3.12.6. İletişim	52
3.12.7. Belirsizlik	53
3.12.8. İlişkinin Doğası	53
3.12.9. Benlik Önyargıları	54
3.12.10. Eşik etkisi.....	54
3.12.11. Sonuçların Değerlendirilmesi	54
3.12.12. Çıkarımlar	55

3.12.13. Adalet Yargıları	56
3.12.14. Sosyal Sözleşme	56
3.13. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Reddinin Etkileri	57
3.13.1. Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	57
3.13.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	58
3.13.3. Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi	58
3.13.4. Güven Üzerindeki Etkisi	58
3.13.5. İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	59
3.13.6. İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisi	60
3.14. Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Çok Boyutlu Değerlendirmesi	60
4. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI	63
4.1. Üretkenlik Karşiti İş Davranışları	63
4.2. Üretkenlik Karşiti Davranış Sayılan Eylemler	66
4.2.1. Mobbing	66
4.2.2. Diğer Çalışanlara Karşı Kötü Muamele (Taciz)	67
4.2.3. Sabotaj	68
4.2.4. Üretimin Saptırılması	69
4.2.5. Cinsel Taciz	71
4.2.6. İşe Devamsızlık	72
4.2.7. Ayrımcılık	73
4.2.8. Kendini Soyutlama (Geri Çekilme)	74
4.2.9. Çalışan Hırsızlığı	76
4.2.10. İşyerinde Alkol ve Uyuşturucu Kullanımı	78
4.2.11. Sosyal Kaytarma	80
4.2.12. Siber Kaytarma	82
4.2.13. Üretkenlik Karşiti İş Davranışlarının Çalışan ve Örgüt Üzerindeki Etkileri	83
5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	85
5.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	85
5.2. Evren ve Örneklem	90
5.3. Veri Toplama Araçları	91
6. ARAŞTIRMA BULGULARI	93
6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	93
6.1.1. Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılım	93
6.1.2. Yaş Gruplarına Göre Dağılım	93
6.1.3. Medeni Duruma Göre Dağılım	94
6.1.4. Çalışılan Bölüme Göre Dağılım	94

6.1.5. Çalışılan Göreve Göre Dağılım	94
6.1.6. Çalışma Süresine Göre Dağılım	95
6.1.7. Aylık Gelir Dağılımı	95
6.1.8. Çalışanların İşletmenin Yönetim Kademesinde Bir Akrabası Olup Olmadığına Göre Dağılımları	96
6.2. Anket Formunun Güvenilirliği ve Geçerliliği	96
6.3. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	97
6.4. Nepotizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	99
6.5. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	101
6.6. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı Bulgular	104
6.7. Değişkenler Arası İlişkilerin Korelasyon Analizi	105
6.8. Değişkenlere Ait Regresyon Sonuçları	112
6.9. Demografik Özelliklerdeki Farklılıkların Değişkenler Üzerindeki Etkisi	122
7. SONUÇ VE TARTIŞMA	144
KAYNAKLAR	153
ÖZ GEÇMİŞ	
EKLER	

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Ülkelerin Nepotizmden Etkilenme Boyutları	18
Tablo 3.1. Psikolojik Sözleşme Tanımları	25
Tablo 3.2. Psikolojik Sözleşme Türleri	28
Tablo 3.3. Sosyal Mübadele Teorisi Üzerine Temel Çalışmalar Ve Sosyal Mübadele Süreci	33
Tablo 3.4. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşum Süreci	39
Tablo 5.1. $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri	91
Tablo 6.1. Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılım	93
Tablo 6.2. Yaş Gruplarına Göre Dağılım	93
Tablo 6.3. Medeni Duruma Göre Dağılım	94
Tablo 6.4. Çalışılan Bölüme Göre Dağılım	94
Tablo 6.5. Çalışılan Göreve Göre Dağılım	95
Tablo 6.6. Çalışma Sürelerine Göre Dağılım	95
Tablo 6.7. Aylık Gelir Dağılımı	96
Tablo 6.8. Çalışanların Yönetim Kademesinde Bir Akrabası Olup Olmadığına Göre Dağılımları	96
Tablo 6.9. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi	98
Tablo 6.10. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans	98
Tablo 6.11. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	99
Tablo 6.12. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi	99
Tablo 6.13. Nepotizm Ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi	99
Tablo 6.14. Nepotizm Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans	100
Tablo 6.15. Nepotizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	101
Tablo 6.16. Nepotizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi	101
Tablo 6.17. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi	102
Tablo 6.18. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans	102
Tablo 6.19. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi	103
Tablo 6.20. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi	104
Tablo 6.21. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Bulgular	104
Tablo 6.22. Nepotizm Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Bulgular	105
Tablo 6.23. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Bulgular	105

Tablo 6.24. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Bulguları.....	106
Tablo 6.25. Örgütsel Boyut ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	107
Tablo 6.26. Kişisel Boyut ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon.....	108
Tablo 6.27. Terfide Kayırmacılık ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	110
Tablo 6.28. İşlemede Kayırmacılık ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	110
Tablo 6.29. İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	111
Tablo 6.30. Terfide Kayırmacılık Boyutunun Suistimal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	112
Tablo 6.31. Terfide Kayırmacılık Boyutunun Üretim Saptırılması Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	112
Tablo 6.32. Terfide Kayırmacılık Boyutunun Sabotaj Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	113
Tablo 6.33. Terfide Kayırmacılık Boyutunun Hırsızlık Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	113
Tablo 6.34. Terfide Kayırmacılık Boyutunun Geri Çekilme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	113
Tablo 6.35. İşlemede Kayırmacılık Boyutunun Suistimal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	114
Tablo 6.36. İşlemede Kayırmacılık Boyutunun Üretim Saptırılması Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	114
Tablo 6.37. İşlemede Kayırmacılık Boyutunun Sabotaj Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	115
Tablo 6.38. İşlemede Kayırmacılık Boyutunun Hırsızlık Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	115
Tablo 6.39. İşlemede Kayırmacılık Boyutunun Geri Çekilme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	115
Tablo 6.40. İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık Boyutunun Suistimal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	116
Tablo 6.41. İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık Boyutunun Üretim Saptırılması Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	116
Tablo 6.42. İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık Boyutunun Sabotaj Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	117
Tablo 6.43. İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık Boyutunun Hırsızlık Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	117
Tablo 6.44. İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık Boyutunun Geri Çekilme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	117
Tablo 6.45. Örgütsel Boyutunun Suistimal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	118

Tablo 6.46. Örgütsel Boyutunun Üretim Saptırılması Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	118
Tablo 6.47. Örgütsel Boyutunun Sabotaj Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	119
Tablo 6.48. Örgütsel Boyutunun Hırsızlık Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	119
Tablo 6.49. Örgütsel Boyutunun Geri Çekilme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	120
Tablo 6.50. Kişisel Boyutun Suistimal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	120
Tablo 6.51. Kişisel Boyutun Üretim Saptırılması Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	120
Tablo 6.52. Kişisel Boyutun Sabotaj Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	121
Tablo 6.53. Kişisel Boyutun Hırsızlık Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	121
Tablo 6.54. Kişisel Boyutun Geri Çekilme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	122
Tablo 6.55. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Cinsiyete Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi.....	123
Tablo 6.56. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Yaş Gruplarına Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 6.57. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Medeni Duruma Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi	124
Tablo 6.58. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışılan Bölüme Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları.....	125
Tablo 6.59. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışılan Göreve Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 6.60. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışma Süresine Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 6.61. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Aylık Gelire Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları	127
Tablo 6.62. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışanın İşletmenin Yönetim Kademesinde Bir Akrabası Olup Olmamasına Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi	128
Tablo 6.63. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Cinsiyete Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi	128
Tablo 6.64. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Yaş Gruplarına Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları...	129
Tablo 6.65. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Medeni Duruma Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi	129

Tablo 6.66. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışılan Bölüme Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 6.67. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışılan Göreve Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 6.68. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışma Süresine Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları.....	131
Tablo 6.69. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Aylık Gelire Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları...	131
Tablo 6.70. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışanın İşletmenin Yönetim Kademesinde Bir Akrabası Olup Olmamasına Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi	132
Tablo 6.71. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Cinsiyete Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi.....	132
Tablo 6.72. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Yaş Gruplarına Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 6.73. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Medeni Duruma Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi.....	134
Tablo 6.74. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Çalışılan Bölüme Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları	134
Tablo 6.75. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Çalışılan Göreve Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları	136
Tablo 6.76. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Çalışma Süresine Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları	137
Tablo 6.77. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Aylık Gelire Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları.....	138
Tablo 6.78. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Çalışanın İşletmenin Yönetim Kademesinde Bir Akrabası Olup Olmamasına Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi	140
Tablo 6.79. Oluşturulan Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları.....	141

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekiller</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Kayırmacılık Türlerinin Sınıflandırılması	14
Şekil 3.1. Basitleştirilmiş Psikolojik Sözleşme İhlali Süreci.....	44
Şekil 3.2. Psikolojik Sözleşme Reddi Gelişimi.	49
Şekil 5.1. Araştırma Modeli.....	87
Şekil 6.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutları ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	107
Şekil 6.2. Nepotizm Alt Boyutları ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	109



EKLER LİSTESİ

Ek-1. Anket Formu

Ek-2. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Kullanım İzni

Ek-3. Nepotizm Ölçeği Kullanım İzni

Ek-4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Kullanım İzni



1. GİRİŞ

Günümüz rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda, amacı kar elde ederek devamlılıklarını sağlamak olan işletmelerin veya örgütlerin, bu amaçlarını gerçekleştirmesinin oldukça zor olduğu görünmektedir. Gelişen teknoloji ve değişen tüketici profili örgütleri kendilerini yenilemeye ve çağa ayak uydurmaya zorlamaktadır. Günümüz tüketici profili artık eskiden olduğu gibi bilinçsiz değil, okuyor, araştırıyor, fikir üretiyor, eleştiriyor ve en doğru ve en güvenilir firmaları tercih ediyor. Bu halde örgütler kendi devamlılıklarını sağlamak ve büyümek için tüketicilerin bu ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak zorunda kalmaktadırlar. Bunu yapabilmek içinse örgütün sahip olduğu insan kaynağının, değişen müşteri portföyünün ihtiyaçlarına tam cevap verecek şekilde bir donanım ve bilince sahip olması gerekmektedir. Kuşkusuz, örgütlerin sahip olduğu işgücü, işletmeleri ileriye taşıyacak ve kar elde ettirecek en önemli kaynaklardan biridir. Öyle ki çalışanlar, yeni yönetim anlayışına göre iç müşteri olarak tanımlanmaktadır. Onlar da örgüte para sağlayan bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Son dönemde yapılan araştırmalar motivasyonu ve iş yeri memnuniyeti yüksek olan örgütlerin rakiplerine oranla daha güçlü olduklarını, örgütsel sadakat ve bağlılıklarının yüksek olduğunu işaret etmektedir. Ancak kalifiye işgücüne sahip olmak ve onları elde tutabilmek de oldukça önemli olmaktadır. Çalışanlar örgüt yönetimini, adaletli olmak, liyakate önem vermek, adam kayırmamak, insancıl muamele görmek, tatmin edici ücret ve terfi gibi kriterler ölçüsünde değerlendirerek işletmede kalıp kalmama konusunda karar vermektedirler. İşletme yöneticileri sahip olduğu kaliteli insan kaynağını kaybetmek istemiyorsa, çalışanlarının önem verdikleri değerler hususunda hassasiyet göstermelidirler.

Çalışanların hassasiyet gösterdiği konulardan olan ve son dönemde araştırmacılar tarafından incelenen nepotizm olgusu, akraba kayırmacılığı anlamına gelmektedir. Çalışanların, örgütlerde nepotizmi algılaması yani kayırmacılık olduğunu hissetmesi ayrımcılığa ve adaletsizliğe işaret ettiğinden çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali ise çalışan ve örgüt arasında oluşturulan, yazılı olmayan, açıkça ifade edilmeyen bir takım beklentiler bütünü olarak ifade edilmektedir. Başlangıçta bu beklentiler karşılıklı olarak tanımlanırken son yapılan araştırmalarda çalışanın örgütten beklentileri şeklinde tanımlama ön plana çıkmaktadır. Çalışan zihninde oluşturduğu sözleşme kurallarına uyulmadığını farkettiğinde psikolojik sözleşme ihlali ortaya çıkmakta ve bu durum çalışan üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışan tarafından örgüte karşı, bilinçli ve kasıtlı olarak yapılan ve örgüte zarar verici eylemler olarak nitelendirilmektedir. Bu tür davranışların işletmeye zaman zaman ciddi zararlar verdiği savunulabilir.

Bu çalışmada nepotizm, psikolojik sözleşme ihlali ve üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramsal olarak açıklanmaya çalışılacak, araştırma yöntemi bölümünde ise olguların birbirleri ile olan ilişkileri ve etkileri değerlendirilmeye tabi tutulacaktır.

1.1. Problem

Araştırma problemi, araştırma yapılacak konu ile ilgili gözlemlenen herhangi bir sorunun açıkça ifade edilmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda işletmelerde meydana gelen üretkenlik karşıtı iş davranışları sorunu sadece işletmelere değil aynı zamanda ülke ekonomisine de dolaylı olarak olumsuz yönde etki ederek üretim hacmi üzerinde problem yaratmaktadır. Buradan hareketle tasarlanan araştırma problemi cümleleri şu şekilde ifade edilebilir; nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlali ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif anlamlı bir ilişki var mıdır?, Nepotizmin, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi var mıdır?, Psikolojik sözleşme ihlalinin, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi var mıdır?, Demografik özelliklerin değişkenler üzerinde bir etkisi var mıdır?

1.2. Amaç

Araştırmanın temel amacı, örgütler açısından zararlı davranışlar olarak nitelendirilen ve zaman zaman işletmelerde ciddi sorunlara neden olan üretkenlik karşıtı iş davranışlarının neden ortaya çıktığı, bu davranışların ortaya çıkmasında nepotizm (akraba kayırmacılığı)'in ve psikolojik sözleşme ihlalinin herhangi bir etkisinin bulunup bulunmadığı eğer bulunuyorsa bunların yönünün ve şiddetinin hangi boyutlarda olduğunun belirlenmesidir. Bunun yanında demografik bazı özelliklerin söz konusu kavramlar üzerinde herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığının belirlenmesi de amaçlanmaktadır.

Kuşkusuz, bir ülke ekonomisinin büyümesi ve gelişmesi o ülkenin sahip olduğu üretim kaynaklarının sorunsuz ve tam kapasite ile çalışmasına bağlıdır. Her örgüt veya işletme o ekonomiyi oluşturan zincirin en küçük yapı taşıdır ve bu örgütlerin sorunsuz bir şekilde çalışarak üretim yapması gerekmektedir. Bunu sağlamak adına elde edilecek bulgular ile işletmelerde ortaya çıkan zararlı davranışların asgariye indirilmesi için çözüm önerilerinin bulunması ve paylaşılması amaçlanmıştır.

1.3. Önem

Son yıllarda meydana gelen gelişmeler çalışan-örgüt ilişkilerini daha da karmaşık bir hale getirmiş, işletme yöneticileri çalışanlarını anlamada ve onların davranışlarını yönlendirmede zorluk yaşamaya başlamıştır. Çalışan beklentilerinin değişmesi, taleplerin artması, iş ortamında refah seviyesinin artırılması isteği gibi bir takım nedenler çalışanların mutlu olup olmamasını doğrudan etkilemeye başlamıştır. Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumunda onların nasıl tepki vereceği konusu oldukça önemli bir hal almıştır. Bazı çalışanların örgütten beklendiklerini elde edemeyince işten ayrılma niyeti ortaya çıkmakta bazıları ise işte kalmaya devam ederken örgüte duyduğu öfkeden veya hayal kırıklığı nedeni ile işyerine veya iş araç ve gereçlerine zarar vermektedir. Fakat işgörenlerin bu tür davranışta bulunması örgüt

tarafından çoğu zaman farkedilmeyip, sorun ciddi boyutlara ulaştığında farkedilebilir. O zaman işletme telafisi mümkün olmayan zararlarla karşı karşıya kalabilir.

Çalışmanın önemi, bu açıdan araştırılmaya değer görülmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının nedenlerinin tespiti ve davranışların ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin belirlenebilmesi işletme yöneticilerine yeni fikirler sunması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, örgüt-çalışan arasındaki ilişkinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi açısından farklı bir bakış açısı sunacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamının ve sınırlılıklarının belirlenmesi, araştırmanın yürütülebilirliği açısından son derece önemlidir. Bir araştırmanın neyi ölçmek ya da incelemek istediği, araştırmanın kapsamını oluşturur. Araştırmanın sınırlılıkları ise veri toplama ve çözümlemede kullanılan yöntem ve elde edilecek bulguların niteliğine göre, araştırmadan yapılabilecek çıkarımların sınırlarının önceden belirtilmesidir (Jupp, 2006: 325).

Araştırmanın ilk bölümlerinde nepotizm, psikolojik sözleşme ihlali ve üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramsal açıdan incelenecektir. Konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalara yer verilecektir. Son bölümde ise kavramların birbirine olan etkisi istatistiksel yöntemlerle analiz edilecek ve yorumlanmaya çalışılacaktır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında birçok faktör etkili olabilir. Bu çalışma, sadece nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasındaki etkisini araştırmayı kapsamaktadır. Ayrıca çalışma, anket verilerinin toplandığı Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren tekstil firmalarının çalışanlarını kapsamaktadır. Dolayısı ile anketten elde edilen verilerin analizini ulusal anlamda yorumlamak yüzde yüz doğru olmayabilir. Çünkü bölgesel kültürel farklılıklar çalışan fikirlerinde farklılık yaratabilmektedir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise araştırmaya konu olan işletmeler kamu kurumu veya kuruluşu değil özel sektör kuruluşlarıdır. Araştırmaya ayrılan zaman ve bütçenin kısıtlılığı da çalışmanın daha geniş anlamda incelenmesinin sınırlılığı olarak ön plana çıkmaktadır.

2. NEPOTİZM

Bu bölümde nepotizm kavramının tanımından yola çıkarak, tarihsel gelişimi, ortaya çıkmasındaki belirleyici faktörler ve nepotizmle ilgili diğer kavramlar detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır. Ardından nepotizmin Türkiye ve dünyadaki durumuna değinilip son olarak kamu ve özel sektör açısından değerlendirmelerde bulunulacaktır.

2.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) Kavramı

Nepotizm, kayırmacılığın bir türüdür. Türk Dil Kurumu sözlüğünde kayırmacılık “belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutma” olarak yer almaktadır (TDK, 18.10.2017, www.tdk.gov.tr). Nepotizm ise bir bireyin bilgi, yetenek, eğitim düzeyi ve tecrübeleri dikkate alınmadan işe alınması, terfi ettirilmesi, diğer çalışanlardan daha uygun çalışma koşullarında çalıştırılması gibi ayrıcalıkları akrabalık ilişkileri sayesinde elde etmesi olarak tanımlanmaktadır (Özsemerci, 2003: 20). Kavramın temelini kişinin bulunduğu konumu akrabaları yararına istismar etmesi oluşturmaktadır. Nepotizm ya da türkçe anlamıyla akraba kayırma, insanın doğasında bulunan, bazı bilim insanlarına göre hayvanlarda da var olan bir içgüdüdür. Ancak nepotizm, keyfi, duygusal veya içgüdüsel bir davranış olarak değil, rasyonel, seçilmiş bir davranış ve bir yönetim biçimi olarak kabul görmektedir (Özler vd., 2007: 437-438).

Tarih boyunca evrimsel biyoloji, antropoloji, din, sosyoloji, psikoloji, politik bilimler, tarih, hukuk ve ekonomi gibi birçok disiplinde tartışılan Nepotizm (Bolat vd., 2016:112) kavramı, Latince “Nepot” ve İngilizce’de “Nephew” yani yeğen anlamına gelmektedir. İtalyanca ise “Nepotismo” olarak bilinir. Kökeni, Rönesans döneminde bazı Papa’ların liyakate bakılmaksızın akrabalarını üst düzey işlere yerleştirme eğilimlerine dayanmaktadır (Abdalla vd., 1994; Ford ve Mclaughin, 1985; Kiechel, 1984: 143).

Kültürel olarak ele alındığında nepotizm, daha çok kuvvetli aile bağları bulunan toplumlarda görülmektedir. Bu tarz toplumlarda yöneticik pozisyonlarına genelde akrabaların getirilmesi yoluna gidilmektedir (Bertrand ve Schoar, 2006: 78). Bu durum çoğunlukla aile şirketlerinde yaşanmaktadır ve bazen niteliksiz bir akrabanın stratejik bir pozisyona getirilmesi şirket adına telafisi mümkün olmayan zararlara yol açabilmektedir.

Nepotizmin durumunu sanayi devrimi öncesi ve sonrası şeklinde değerlendirmek mümkündür. Devrim öncesinde odaklanılan değerlerin başında aile ve akrabalık ilişkileri gelmekteydi ve bu ilişkilerin o dönem için değeri büyüktü. Ancak sanayi devriminin ardından farklılaşan yönetim anlayışları liyakat ve adalet odaklı olduğundan bu değerlerin göz önünde bulundurulması lüzumu ön plana çıkmıştır (Kragh, 2012: 249).

Hamilton, akrabalar arası genler ile ilgili yaptığı çalışmada kişinin kendi soyundan gelenlere iltimas gösterme eğiliminde olduğu ve bu eğilimin de bireysel bencilleğe neden olduğunu savunmuştur (Maynard, 1975: 180-182; Vanhanen, T. 1999: 56). Sosyal bilimlerdeki teoriler ise, akraba kayırmacılığının ussal davranışlara girdiğini belirterek nepotizmin tercih edilmiş bir davranış şekli olduğunu ifade etmektedir (Masters, 1983:161).

Nepotizme geleneklerine bağlı ve daha az gelişmiş ülkelerde sık rastlansa da nepotizm gelişmiş ülkelerde de görülebilen hatta bazı işletmelere pozitif sonuçları yansıyabilen bir olgudur. Akraba kayırmacılığının amacı aile fertlerinin bağlı olduğu işletmelerde iktidar gücünü elde etmesinin sağlanmasıdır. Bu stratejik yaklaşım işletmenin aileye bağımlı olmasına neden olmaktadır (Özler vd, 2007: 438-439). 2000 yılında ABD başkanlık seçiminde iki köklü ailenin oğullarının yarışması nepotizmin ne kadar yaygın olduğunu ispatıdır. Günümüzde nepotizmi politika, yayıncılık ve otomobil yarışları gibi birçok alanda görmek mümkündür (Joffe, 2004: 74).

Nepotizm ilişkilerinde kayıran ve kayırılan diye iki taraf bulunmaktadır. Kayıran, kollayan, gözetken kişi olarak yönetimin üst kademelerinde yer alırken, kayırılan, korunan, arkalanan, işleri kolaylaştırılan ve kayırana göre hiyerarşik olarak altta bulunan kişidir (Özkanan ve Erdem, 2014: 182). Bu açıdan bakıldığında çift taraflı bir memnuniyet söz konusu olmaktadır. Fakat memnuniyet sadece belli kişi ya da grupları kapsamaktadır. Memnun edilen kişi veya grupların dışında kalan diğerleri ise adalet ve eşitlik duygularının zedelenmesi sonucu motivasyonlarını kaybetmekte ve bulunduğu kuruma karşı negatif duygular besleme eğilimine girmektedirler.

Literatürdeki tanımlamalardan yola çıkılarak Nepotizmi şu şekilde ifade etmek mümkün olabilir; Nepotizm, insanın genel olarak kan bağından gelenlere içgüdüsel anlamda güven duyması sonucu elinde bulundurduğu yetkiyi, kan bağından gelen bu kişilerin ifa edeceği görevle ilgili ehil olup olmadığına bakılmaksızın onları istihdam etmesi ve bu yetkisini onlarla eşit pozisyondaki örgütün diğer üyelerinin elde edemediği ayrıcalıklardan yararlandırmak amacıyla kullanmasıdır.

2.2. Geçmişten Bugüne Nepotizm

Nepotizmin başlangıç tarihi kesin olarak bilinmemekle birlikte insanların kan bağından gelenleri koruma içgüdüleriyle hareket ettikleri varsayımında bulunulabilir. Öyleyse nepotizm uygulamaları insanlık tarihi kadar eskiye gidebilir.

Nepotizmin insanlık tarihindeki kesin rolü tam olarak bilinmemesine rağmen literatürde bazı tarihi bilgilerden bahsedilmektedir. “Osmanlı İmparatorluğu’nda yöneticilik, yetenek, cesaret ve bilgelik gibi alanlarda en başarılı olan kardeşin tahta oturduğu nispeten kurumsallaşmış nepotizmi ve rekabeti kapsayan bir saltanat devir sisteminin olduğu dönemlere rastlanıldığı gibi, saltanatın zamanla yetersiz kişilere saray içi entrikalarla devredildiği dönemlere de rastlanılmaktadır” (Özler vd., 2007: 438; Erdem ve İlhan, 2010: 137). Türk yönetim geleneği ve Osmanlı kamu yönetiminde adaletli olmak ve doğrudan ayrılmamak temel prensip olmuştur (Topbaş, 1999). Osmanlı Devleti ve Türkiye Cumhuriyeti yönetim tarihine bakıldığında Osmanlı

Devleti'nin kuruluşundan itibaren 16. yüzyıla kadar devlet yönetiminde kayırmacı uygulamaların yapılmadığı ancak daha sonraki dönemlerde kayırmacı uygulamalarının arttığına dair tarihi bulgulara rastlanmaktadır. Burada devletin ekonomik ve siyasi gücünü kaybetmesinin etkili olduğu düşünülmektedir (Erdem, 2010: 31-37).

Sosyal bilimci Prens Sabahattin, Osmanlı'nın kamucu özelliğe sahip olduğunu belirtmiştir. Devletin korumacı kollamacı gücü toplumun devlet yanlı olarak düşünüp hareket etmesini sağlamıştır. Aileler çocuklarını memur yapmak için eğitim aldırarak devlet kapısında rahat edeceklerini ve memurluğun yüksek itibarından yararlanacaklarını düşünmekteydi. Eğitim sistemi ezbere dayalı, maaşçı, rahatına düşkün kişilikler yetiştiriyordu. Bu sistem "asalak memur" tiplemesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Prens'e göre toplum üretmek, çalışmak, ilerleyici gelişmeleri takip etmek yerine, çalışmadan kazanmak, kayırmak, rahatını aramak alışkanlığında ve bu sebeplerle devlet dairelerine ihtiyaçtan fazla memur alınmıştır. Bu alımlar liyakate göre değerlendirme yapılmadan sadece himaye etmek amacıyla olmuştur (Aytaç ve İlhan, 2010; Ege, 1977 ve Prens Sabahattin 1965). Ancak dikkate alınması gereken bir husus da, Osmanlı imparatorluğunda var olan uygulamalarda liyakat esasları dikkate alınarak göreve getirilen kişilerin akraba olup olmaması nepotizm sonucunu doğurmamaktadır. Başka bir deyişle göreve getirilen şahsiyet görevin gerektirdiği özelliklere sahip ise bunu kayırmacılık olarak nitelendirmek doğru olmayabilir.

Jeffries, Dördüncü Edward'ın beraberindeki ozanlar ve borazancılar ile ilgili araştırmasında; İngiliz tarihinin güller savaşı olarak bahsedilen Dördüncü Edward saltanatı (1461-1483) dönemindeki borazancı ve ozan seçme yöntemini açıklayarak anlatmakta ve o zamanda görülen nepotizm varlığından söz etmektedir. O dönemde kralın beraberindeki ozanlar ve borazancılar içinde çok fazla aile bağlarının olduğunu belirtmektedir (Jeffries, 2003: 170).

20. yüzyılda adam kayırmacılığının, siyasi patronaj kullanımı ile akrabalar için bir savaş haline geldiği ve nepotizm karşıtı politikalar uygulanmaya başladığı görülmektedir (Bellow, 2003). Ancak günümüz penceresinden bakıldığında geçmişte başlatılan nepotizm karşıtı bu politikaların dünya çapında halen varlığını yaygın bir şekilde sürdürdüğü düşünüldüğünde pek de etkili olduğu söylenemez.

Günümüzde halen birçok alanda nepotizm uygulamaları sık sık görülmektedir. Özel sektör ve kamu sektörü ayırt edilmeksizin kendini hissettiren bu uygulamaların geçmişten bugüne kadar yapılageliyor olması halk arasında neredeyse sıradanlaşmış algısı oluşturmuştur. Yapılan araştırmalar ve gözlemler nepotizm uygulamalarının kamu sektöründe özel sektöre oranla daha fazla olduğunu göstermektedir. Bunun ana nedenlerinden biri ise özel sektörde kamu sektörüne oranla hata yapma ve başarısızlık hoşgörüsünün çok az olmasıdır.

2.3. Nepotizmin Belirleyicileri

Nepotizmin ortaya çıkmasında bir takım faktörler rol oynamaktadır. Bu faktörlere nepotizmin kaynakları da denilebilir. Aşağıda bu etkenlerin neler olduğundan bahsedilmektedir.

2.3.1. İçgüdü

Nepotizm, yani akraba kayırmacılığının psikolojik bir yönünün de bulunduğu düşünülmektedir. Uluslararası literatür tarandığında nepotizm ile ilgili çalışmaların genellikle psikoloji alanında yoğunlaştığı görülmektedir. İnsan doğası gereği önce kendi ailesinin korunması, doyurulması gibi en temel fizyolojik ihtiyaçları gidermek ister. Sadece insanlar değil hayvanlarda da bu içgüdüsel davranış vardır. Örneğin sürüler halinde avlanan aslanlar avlarını başka sürülerle paylaşmaz ve sadece kendi sürüleri için avlanırlar. İnsanlar da benzer şekilde elde ettiği varlıklarını öncelikle kendi ailesi veya akrabaları ile paylaşmak ister. Başkaları onlar için ikinci planda kalmaktadır. Dolayısı ile Nepotizmin içgüdüsel bir takım dürtülerden kaynakladığı düşünülmektedir. Elde edilen varlıklar elle tutulur yenilir içilir bir şey olmak zorunda değildir. Bazen kişinin bulunduğu konum veya yetkileri de başkalarına ayrıcalık sunabilecek yeterlilikte olabilir. Bunun sonucu olarak da kişi kendi gücünü akrabalarına ayrıcalık sağlamakta kullanabilir. İnsanın kendi ailesi ve akrabalarını koruyup kollamak istemesi doğal olmakla birlikte elde edilen makam ve mevkilerin çıkar amaçlı bazı kişilere ayrıcalık sağlayacak şekilde kullanılması adalet ve eşitlik kavramlarıyla çelişmektedir. Ancak çoğu insan bu tür davranışları sergilerken bu durumun farkında bile değildir. O yüzden konum ve yetkisini kullanarak nepotizm uygulayan insanların bu davranışlarının arkasında içgüdüsel bir tavır olduğu söylenebilir.

2.3.2. Aile ve Aile İşletmesi

Thomas Kuehn, ailenin “kültürel mantıkla birleştirilmiş pratik çıkarları olan bir birim” olduğunu; Hans Medick ve David Sabean ise “aile hayatının pratik deneyimleri içerisinde duygusal ve maddi deneyimlerin ayrıştırılamayacağını ve bu iki alanın birlikte şekillendiğini” belirtmektedirler (Diefendorf, 1987: 661). Aile, birbirine kan bağıyla bağlanmış, ekonomik, sosyal ve duygusal paylaşımları olan genelde anne ve baba ve çocuktan oluşan en küçük toplumsal sistemdir (Çalışkan ve Aslander, 2014: 267).

Bu sistemlerden doğan aile işletmelerinde ise birçok nedenden dolayı nepotizm uygulamalarına rastlanılmaktadır. Şirket sahiplerinin aile üyelerine (başta birincinin dereceden akrabalar olmak üzere) daha çok güven duyması onların stratejik pozisyonlarda tercih edilmelerine neden olmaktadır. Çünkü aile üyelerinin diğer çalışanlara oranla şirkete daha fazla bağlılıkları olduğu düşünülmektedir. Nepotizmin, özellikle, aile üyeleri üzerinde olumlu etkileri bulunduğu da iddia edilmektedir. Örneğin; birçok işletmede çalışanlar kendi işleri olmadığı için yeterince özverili ve istekli çalışmazken, aile üyeleri kendi işletmeleri olduğu için diğer çalışanlara göre daha fazla çalışmakta ve daha fazla özveride bulunmaktadırlar.

Akrabalar genellikle aile işinde payları olduğunu iddia etme hakkına sahip olduklarını düşünürler. Yeteneklerini umursamaksızın iş ve fırsat talepleriyle işletmeye akın ederler. Bir gereksinimi olan akrabalara her zaman koşulsuz yardım edilmesi gerektiği şeklinde bir aile prensibi bulunmaktadır. İşletme sahibi aileler içinde bulunan genç aile üyeleri onlar için zenginlik olarak görülmekte ve ailenin refahını korumaları

ve arttırmaları için genellikle işe dahil olmaları açısından cesaretlendirilmektedir (Burke, 2007: 14). Bununla birlikte iş açısından bakıldığında, kurucu işletmenin sosyal yardım kuruluşu haline gelmesine izin verilmemesi gerektiği bilinir. Aileden olsun olmasın işletmede çok sayıda niteliksiz kişinin istidam edilmesi, işletmenin etkinliğini hatta devamlılığını tehdit altına sokmaktadır. Kurucular kendilerini sıklıkla yetersiz bir akrabanın işe alınmasıyla ailenin bir kısmı ile ilişkilerin bozulması arasında tercih yapma gibi zor bir durumda bulurlar (Lansberg, 1983: 41).

Aile işletmeleri, aile üyelerinin gözetiminde oluşturulan değerlerin ve kara ulaşma stratejilerinin söz konusu ailenin üyeleri tarafından belirlendiği işletmelerdir (Barry, 1975: 42). Bir işletmeyi aile işletmesi olarak değerlendirebilmek için dört kriteri bünyesinde taşıması gerekmektedir (Chrisman vd., 2003: 9):

- Herhangi bir durumda ortaklık söz konusu olursa, işletmenin kontrolü aile üyelerinin fazla olduğu tarafa verilmesi,
- Her ailenin kendine özgü yetenek, bilgi ve kültürünün işletmeye bırakılmış olması,
- İşletme içerisinde oluşturulan hayallerin, hedeflerin nesillere aktarımı ve
- Gelecekte hayal ettiği konuma ulaşabilme adına süreklilik gösterilmesidir.

Aile işletmeleri, aile içerisinde üyelerin ve akrabaların çoğunlukta olduğu işletme özelliği gösterdiğinden, genellikle dışa kapalı bir izlenim vermektedirler (Ansary, 1971: 32) ve işletmenin politikası, genelde aile üyelerinin menfaatleri ile uyum içindedir. Yani ailenin istekleri, inançları, değer yargıları ve insan ilişkilerindeki bağları aile işletmesinden bekledikleri arzulara yansımaktadır (Drucker, 1974: 275).

Aile üyelerinin beklentileri ve talepleri göz önünde bulundurulduğunda nepotizm uygulamalarına doğal olarak bir zemin hazırlanmaktadır ve hayata geçirilmektedir. Ancak bu tür yapıya sahip aile işletmelerinde sıklıkla karşılaşılan sorunların başında niteliksiz yöneticilerin ortaya çıkması gelmektedir.

2.3.3. Aileci Toplum Yapısı

Tekilci ahlakın yoğun olarak yaşandığı aileci kültür yapısı modern devletin öne sürdüğü birey kavramı ile çelişmektedir. Aileci kültür yapısında Önderman'a göre bireyler adeta olimpiyat halkaları halinde iç içe geçmiş, kararları ve tercihleri bakımından birbirlerine bağımlıdırlar. Birey anlayışında ise bireyleri tek tek halkalar şeklinde özetlenebilir ve bu da kişiyi bağımsız yapan temel bir unsurdur. Aileci kültür yapısında örf ve adetlerin etkili olması toplumun temel yapısını oluşturmaktadır. Kişisel ahlakın egemen olduğu bu toplumlarda aileler kişilerarası ilişkilerde belirleyici bir etken olmaktadır. Bu tür toplumlarda ahlaki değerler herkes için aynı derecede geçerli değildir. Bireylerarası ilişkiler yakınlık derecesine göre belirlenir. Kişilerarası ilişkilerin bu tipten bir görünümü doğal olarak birey devlet ilişkilerini de belirleyen bir faktör olmuştur. Tekilci ahlakın sonucu olarak parçalanmış toplum yapısı ile birlikte kişi ve devlet ilişkileri zedelenmektedir. Bu durum devletin varlığı açısından ciddi tehlikeler yaratmaktadır. Feminist görüşün bakış açısından bu tip toplumlarda toprak, ana rolünde devlet ise toprağı fetheden ve işleyen rolüne bürünmüş bir baba rolündedir. Vatandaşlar ise babanın evlatları durumundadırlar. Bu bağlamda aileci toplumların ataerkil olma

özelliğinden yola çıkarak bu tip toplumlarda baba sıfatlı devlet kuralları koyan gereğinde evlatlarını cezalandıran aynı zamanda da koruyan kollayan bir role bürünür (24.10.2017, www.academia.edu).

Aileci toplum yapısına bakıldığında bu anlayışa sahip kültürlerde toplumun çıkarı yerine daha bireysel çıkarların ön plana çıktığı görülmektedir. Bireysel çıkarlar öncelikle kendi çevresinde daha sonra akraba ve yakınlık derecesine göre halkalar şeklinde dağılmaktadır. Bu anlayış zaman ilerledikçe toplumsal ahlak bütünlüğünün bozulmasına da yol açmaktadır.

Aileci toplum yapısına sahip kültürlerin özelliklerinden biri de parçalanmış toplum yapısının bir sonucu olarak toplumda meydana gelen güvensizlik, nepotizm, adam kayırmacılık, hemşericilik gibi uygulamaların ve ahlaki normların grup içi ve dışında farklılaşmasıdır. Bu toplumlarda modern devletin vatandaşlarını eşit gördüğü varsayımı geçerliliğini kaybetmektedir. Çünkü bürokrasiyi oluşturan devlet memurlarının göreve geliş süreci yukarıda belirtilen yakınlık bağlarının kullanımı ile mümkün olabilmektedir (24.10.2017, www.academia.edu).

2.3.4. Kültür

Kültürel etkenlerin de nepotizmin ortaya çıkışında bir etkisinin bulunduğu söylenebilir. Örneğin, Türk kültüründe aile bağları çok güçlüdür. Aile üyelerinin doğumundan evlenip iş sahibi olana dek tüm hayatı boyunca yakından ilgilenilir. Avrupa kültürlerinde aile bağları Türk kültürüne oranla daha zayıftır. Örneğin çocuklar 18 yaşını doldurduklarında yasal özgürlüklerine kavuşup evden ayrılıp tek başlarına eve çıkabilmektedirler ve bu onların kültüründe normal karşılanmaktadır. Türk kültüründeki çocukların ebeveynleri tarafından bir an önce iş sahibi olmaları ile ilgili kaygıları nedeniyle aslında nepotizm tohumları da ekilmektedir. Çünkü yetki ve güçleri sayesinde onlara destek olunmaktadır. Yabancı kültürlerde bu kaygı daha az olduğundan nepotizm uygulamaları da azalmaktadır. Bu gibi kültürel etkenler sonucu nepotizm uygulamaları ülkeden ülkeye göre değişkenlik göstermektedir.

Her kültürde nepotist eğilimler olmasına rağmen, bu davranış alanını belirleyen kurallar, gelenekler, semboller ve doğal olarak uygulamalar farklılıklar gösterebilmektedir (Özler vd., 2008: 438). Güçlü aile bağlarının bulunduğu toplumlarda aile üyelerinin istihdam edilmesi çabaları daha yoğun olarak görülmektedir. Örneğin nepotizm, aile bağlarının güçlü olduğu, sosyal sermayenin ve verimliliğin düşük seviyelerde olduğu Güney İtalya'da daha yaygındır (Ponzo ve Scoppa, 2011: 16).

Bu tür bağların nasıl kontrol edilmesi gerektiği bilinmemekte ve kesin bir çözüm yolu da bulunmamaktadır. Akrabalık ilişkileri, duygusal ilişkiler ve arkadaşlıklar dünyanın her bölgesinde uzun süredir bir problem olarak ortaya çıkmaktadır ve toplumlar bu konulara farklı şekillerde yaklaşmaktadırlar. Asya'da bireysel bağlantılar işletmede güveni sağladığı için pozitif algılanır. Bazı kültürlerde iş bir aile meselesidir ve ailedeki herkes üst kademelerde güven faktöründen dolayı yer alabilir. Fakat Almanya ve benzeri Avrupa ülkelerinde nepotizm iyi karşılanmamaktadır. Bu nedenle iş mülakatlarında sahip oldukarı pozisyonları yeteneklerine değil bir takım ilişkilerine

dayanarak sahip olan kişilerle karşılaştıklarında onlara güvenmemektedirler (Basu, 2009).

Toplulukçu kültürlerde, işe alınma nedeni genellikle bir gruba ait olmaktan kaynaklanır. Çalışanın, grubun çıkarları doğrultusunda hareket etmesi beklenir. Söz konusu çıkarlar, her zaman bireyin çıkarlarıyla uyum sağlamayabilmektedir. Bu kültürlerde grup çıkarları doğrultusunda kendini yok saymak beklenen bir davranış biçimidir. İşe alma sürecinde, toplulukçu kültürlerde öncelikli olan bir gruba aidiyettir. İşe alımlarda sıklıkla tercih edilen yöntem adayın bir aile üyesi olmasıdır. Bu durum hem işveren hem de çalışanlarca tercih edilir. Aileden olması dolayısıyla tanınan birinin işe alınması riski azaltıcı bir unsur olarak nitelendirilir (Erkanlı, 2009: 37).

Fukuyama'ya göre, bağımsız birey yaratamayan, geleneksel aile normları, toplumun gelişmesine ve kişilerin yaratıcılıklarına engel teşkil etmektedir. Bu tür akrabalık ilişkilerinin devam ettirilmesi, iktisadi büyümeyi de engellemektedir. Sadece ailesi ve akrabalarına güven duyan, bunların haricinde kimseye güvenemeyen insanlar, gönüllü sivil birliktelikler oluşturamamaktadırlar. Sonuç olarak da aile içi yardımlaşmanın ve çıkar bilincinin; mesleki görev duygusu, kolektif yaşama yönelik sorumluluk gibi etik değerlerden önce geldiği ve üstün tutulduğu toplumlarda nepotizm yani akrabaları kayırma ve gözetme toplumsal yapıya etkin olmaktadır (Bayhan, 2002: 11).

2.3.5. Siyasi Yapı

Kamu bürokrasileri bir ülkenin sağlıklı, verimli ve adil işleme gereken organlarının başında gelir. Fakat yapılan düzenlemelere, hukuksal yaptırımlara ve reform çalışmalarına rağmen kamu yönetimi organında birçok sorun ve darboğaz bulunmaktadır. İnsanın var olduğu her yerde kayırmacılığın az veya çok bulunmasını beklemek doğaldır. Bürokratik yapı ve kurumlarının büyük bir kısmını Osmanlı'dan devir alan Cumhuriyet Türkiye'sinde yaşanan bürokratik sorunların da geçmişten devralındığını öngörülebilir. Adam kayırmacılık problemi Kanuni döneminden sonra Osmanlı siyasi ve yönetsel yapısında karşı karşıya kalınan sorunların başında gelmiştir. Osmanlı siyasi ve yönetsel yapısının düzeltilmesi amacıyla hazırlanan Risale'lerin tümünde bu konu örnekleri ile ele alınmıştır (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 26). Osmanlı döneminde ve Cumhuriyet döneminde yaşanan ve günümüzde halen yaygın bir şekilde uygulanan nepotizm olgusu sadece Türkiye'nin değil daha birçok ülkenin yaşadığı sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu veya özel sektörde işe girebilmek için adaletli davranılmadığı, yetenek ve liyakatin dikkate alınmadığı bunun yerine kayırmacı uygulamalara yer verildiği görülmektedir.

Yetenek ve adalet ile ilgili Kuran-ı Kerim'in Nisa Suresi 58. Ayeti şu şekildedir; "Allah size, emanetleri mutlaka ehline vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emrediyor. Doğrusu Allah, bununla size ne güzel öğüt veriyor! Şüphesiz ki Allah hakkıyla işitendir, hakkıyla görendir" (DİB, 27.10.2017, www.diyamet.gov.tr). Adaletsiz ve liyakatten uzak bir uygulama olan nepotizmin

bilhassa Müslüman ülkelerde de sıklıkla tercih edilmesi bu açıdan bir tezat oluşturmaktadır.

Şeffaflık, katılımcılık ve demokrasinin zayıf olduğu ülkelerde nepotizm ve diğer kayırmacılık türlerine daha fazla rastlanırken, temsili demokrasinin yüksek olduğu, sivil toplum kuruluşlarının tüm baskılardan uzak bir şekilde örgütlenebildiği ve toplum taleplerinin dikkate alındığı ülkelerde yolsuzluk gerilemektedir (Bozan, 2007). Akrabalık bağları, arkadaş hatırı, itibarlı kişilerin görünmeyen baskısı, bölgecilik gibi unsurlar kişisel olarak, yani kamu görevlisinin yolsuzluğa başvurmasında etken olurken, politik anlamdaki kayırmacılıkta bunların yanı sıra, politik destek sağlama ve birtakım siyasi uygulamaları gerçekleştirebilme amaçlarıyla etkili olmaktadır (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 26). Yapılan bu tür uygulamalar ise toplum nazarında hoş karşılanmamakta, fırsat eşitliğine ters düştüğü vurgulanmakta ve ülkenin gelişmesine engel olduğu düşünülmektedir. Uygulamalara tanık olan genç nüfus ise geleceğe yönelik umutlarını kaybetmektedir.

2.3.6. Gelişmişlik Düzeyi

Erusta ve Akdeniz çalışmalarında nepotizmin az gelişmiş, gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerde yaygın olarak görüldüğünü ve bu yaygınlığın nedenlerini şu şekilde açıklamışlardır;

- ✓ İnsanlar akrabalarının sosyo-ekonomik yönden güçlü olmalarını istemektedirler,
- ✓ Gelenek ve göreneklerinin getirdiği önce aile üyeleri düşüncesinin oluşturduğu baskılar,
- ✓ Müslümanlığın gerekliliği sebebiyle önce ailen düşüncesinin etkili olması,
- ✓ Doğu toplumlarının aile bağlılığından oluşan düşünce yapıları,
- ✓ Gelişmekte olan ülkelerde yüksek olan işsizlik oranının nepotizme yönlendirmesi,
- ✓ Az gelişmiş ülkelerde uzmanlık gerektirmeyen iş alanlarının yaygınlığı nedeniyle çalışan seçiminde önceliği güvenebileceği kişilerden yana kullanmaları,
- ✓ Gelişmekte olan ülkelerde uzmanlığın öneminin tam olarak anlaşılmasındadır.

Araştırmalar az gelişmiş veya gelişmemiş toplumlarda nepotizm görülme oranının gelişmiş ülkelere nazaran daha yüksek olduğunu göstermektedir. Az gelişmiş bir demokrasiye sahip olan Brezilya'da çok sıklıkla görülen nepotizm; 1996 yılında hukuk sistemi içinde kanunla ortadan kaldırılarak bu tarz yozlaşmaların önüne geçilmeye çalışılmış ve 2008 yılında Federal Yüksek Mahkeme yasama, yürütme ve yargı erklerinde akraba kayırmacılığını yasaklamıştır (Öngel, 2014: 38). Gelişmiş ülkelerde bu uygulamaları önlemek için çeşitli yasal önlemler alınmışken, gelişmekte olan ülkelerde ise kayırmacılık insan yaşamının bir parçası olmaya devam etmektedir (Büte, 2011: 136).

Nepotizme, geleneksel ilişkilerin yoğun olduğu piyasa mekanizmasının yeterince gelişmediği ülkelerde daha yaygın olarak rastlansa da gelişmiş ülkelerde de

nepotizme rastlanmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 48). Ancak gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin kurumsal yapıları nepotizmin ortaya çıkmasını büyük ölçüde engellemektedir (Düz, 2012:5).

Yaygın nepotizm politikaları ve uygulamalarının önemli toplumsal sonuçlarından biri, yaşanabilecek beyin göçleridir. Az gelişmiş ülkelere doğru bu sebeple bir beyin göçü yaşanabilmektedir. Beyin göçü de bir toplumun entelektüel varlıklarını kaybetmesi ve ekonomik anlamda gelişmemesi anlamına geldiğinden, beyin göçüyle yaşanan yüksek vasıflı insan kaynağının kaybı, toplumların entelektüel sermayesinin azalmasına ve örgütlerin, dolayısıyla toplumun rekabet güçlerinin azalmasına yol açmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 189). Ekonomik açıdan gelişmek ve katma değeri yüksek ürünler üretebilmek için sahip olunan nitelikli iş gücünü ülke içinde tutmak ve bu insanlara iş alanı yaratmak gerekmektedir. Bunun yolu ise her türlü kayırmacılık uygulamalarından uzak, liyakate dayalı bir sistem oluşturulmasından geçmektedir.

2.3.7. Kurumsallaşamama

Kurumsallaşamama sorunu da örgütlerde nepotizm görülmesinin ana nedenleri arasında sayılabilir. Kurumsallaşma, işletme ile işletme sahibini birbirinden ayırarak işletmenin sahibinden bağımsız olarak tamamen ekonomik koşullara göre karar alması gereken bir varlık olarak kabul edilmesidir. İşlerle ve organizasyon birimleri ile ilgili tariflerin yapılması ve yazılı prosedürlerin hazırlanmasıdır (Koçel, 2015: 422). Bünyesinde kurumsallaşmayı başaramayan firmaların stratejik kararlarında ve işe alım süreçlerinde önceden belirlenen standartlara uymak yerine subjektif seçimler yapması nepotizme zemin oluşturmaktadır.

Değişen çevre koşulları ve artan rekabet ortamı işletmelerin daha rekabetçi olmalarını gerektirmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerin bu rekabetçiliği yakalayabilmeleri kurumsallaşmaları ile yakından ilişkilidir. Ancak kurumsallaşma da kolaylıkla uygulanan ya da ulaşılabilecek bir hedef değildir. Bazı engelleri de beraberinde getirmektedir. Kurumsallaşmanın önündeki engelleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Turhan, 2016: 56);

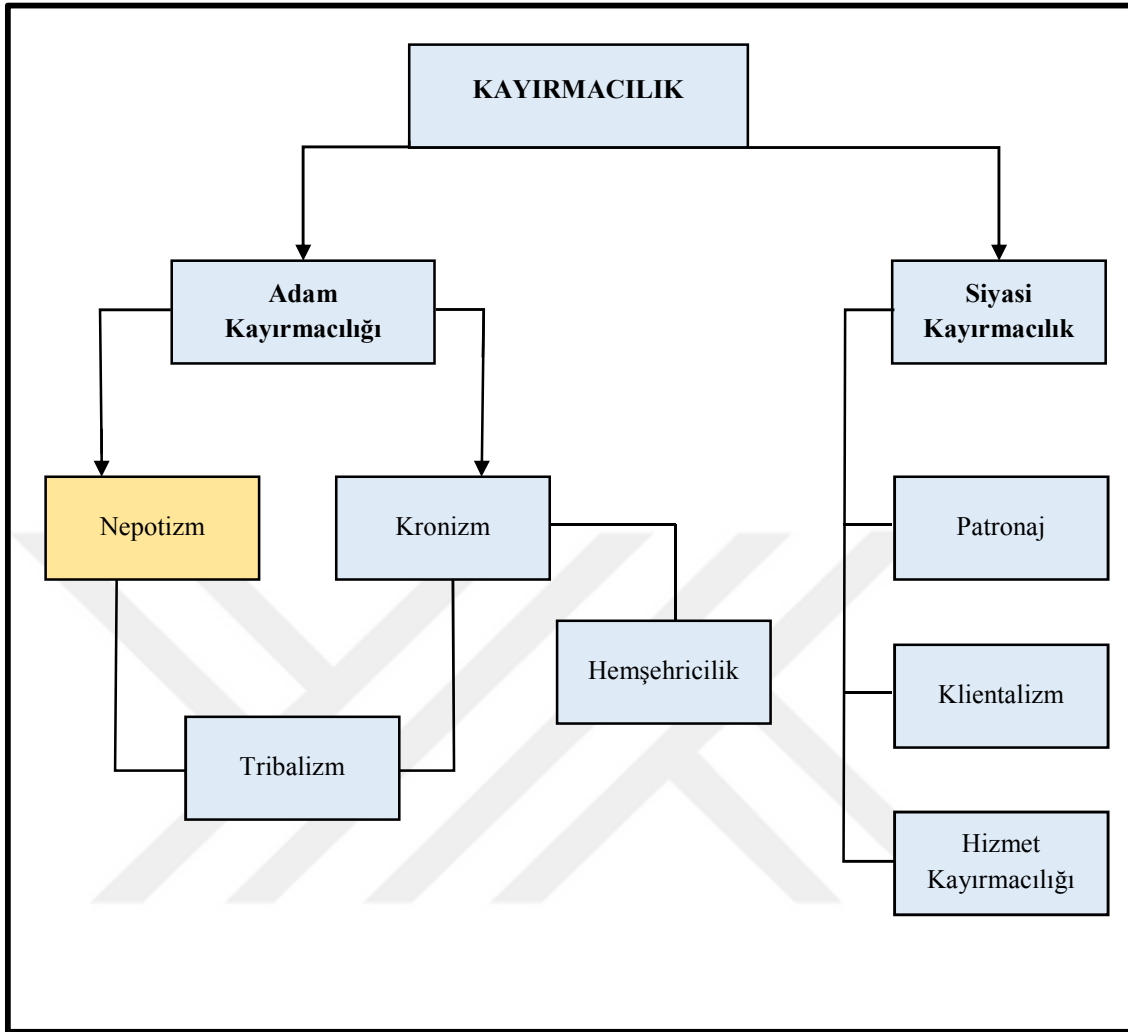
- ✓ Değişime direnç,
- ✓ Değişimin bir gereklilik olarak görülmemesi,
- ✓ Değişime açık olmayan bir yönetim,
- ✓ Stratejik düşünememe,
- ✓ İyi bir bilgi sisteminin yokluğu,
- ✓ Çevreye uyumun sağlanamaması,
- ✓ Finansal yapı, Rekabet koşulları,
- ✓ Yasal uygulamalar,
- ✓ Misyon ve vizyona bağlı kalamamak,
- ✓ Yetersiz bilgi,
- ✓ Yönetimsel sorunlar,

- ✓ Çalışanlara güvensizlik,
- ✓ Eskiye bağlılığın olması,
- ✓ İşletme sahiplerinin tabularını yıkmanın zorluğu,
- ✓ Profesyonellerin rahat hareket edememesi,
- ✓ Profesyonelleşememe,
- ✓ Kuşaklararası çatışmalar,
- ✓ Aile çıkarlarının önde gelmesi,
- ✓ Personel bulma sıkıntısı,
- ✓ Liyakat sahibi çalışan bulma sıkıntısı,
- ✓ Zaman gerektirmesi,
- ✓ Maliyetli olması,
- ✓ Kurumsallaşmanın ne olduğunun tam olarak bilinmiyor olması,
- ✓ Vizyon ve ufuk yetersizliği,
- ✓ Kişiye bağımlı bir sistemin olması,
- ✓ Otoriteyi kaybetme endişesi,
- ✓ İş süreçlerinin açık ve net olmaması,
- ✓ Halka açılma konusunda sıkıntıların yaşanması,
- ✓ Güçlü bir örgüt yapısının olmaması,
- ✓ Yönetimin özerkliğinin ve profesyonelliğinin sağlanamaması,
- ✓ İş akışı ve iletişimin iyi olmaması,
- ✓ İnsan kaynaklarına yatırım yapmaktan kaçınılması,
- ✓ Gelecek kuşakların işe bağlılıklarının olmaması

Kurumsallaşamayan işletmelerde bir sistem ve düzen olmadığı ve oluşan düzenin ise gelen yöneticilere göre şekillendiği bir ortamda istikrardan söz edilemez. İşe girişlerde, terfilerde ve birçok süreçte önceden belirlenen standartlara göre işlem yapılması kurumsallaşmayı sağlayarak kayırmacı uygulamaların önüne geçebilir. Ayrıca yukarıda sayılan ve kurumsallaşmanın önünde engel teşkil eden faktörlerin yok edilmesi ve kurumsal bir yapıya kavuşmak için stratejik bir plan oluşturulmalı, değişim ve dönüşüm zamanında yapılmalı ve nepotizm gibi liyakatten uzak uygulamaların ortaya çıkışı engellenmelidir.

2.4. Nepotizmle İlişkili Diğer Kavramlar

Nepotizm, çalışmanın başında da ifade edildiği gibi, kayırmacılığın alt türlerinden bir tanesidir ve akraba kayırma anlamına gelmektedir. Konu ile ilgili literatür taramasında nepotizm ile diğer kayırmacılık türleri arasında belirgin bir fark olmasına rağmen birbirleri yerlerine kullanıldıkları görülmüştür. Aslında bu kavramların tamamı temelde bir kişi ya da grubun yeteneklerine bakılmaksızın belli görevlere gelmede haksız kazanç sağlaması prensibine dayanmaktadır. Buradaki fark ise kayırılan tarafların kimler olduğudur. Kayırılan taraf değiştiğinde kavramlarda farklılaşmaktadır. Bu amaçla her birinin tek tek açıklanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Aşağıdaki şekil 2.1’de kayırmacılık türleri ve bunların alt boyutları gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Kayırmacılık Türlerinin Sınıflandırılması (Özkanan ve Erdem, 2014: 185).

2.4.1. Kronizm

Kronizm sözcüğü eski ve samimi dost anlamına gelen ve 17. Yüzyılda Cambridge üniversitesi öğrencileri arasında argo olarak ortaya çıkan “crony” sözcüğünden türemiştir. 1995 Oxford İngilizce Referans Sözlüğü “crony” sözcüğünün köklü, eski anlamına gelen “khronios” sözcüğüne dayandığını iddia etmektedir. Uzun süredir arkadaş olanlar birbiriyle kafadar (crony) olarak tanımlanmaktadır. Kronizm 1840’lı yıllarda arkadaş edinme isteği yahut yeteneği anlamında kullanılmış, 1946 yılında Washington’lu bir köşe yazarının Amerikan Başkanı Roosevelt’in yeteneğinden şüphe duyulan kişileri kişisel ilişkilere dayanarak devlet dairelerine atmasını da kronizm olarak tanımlamasıyla politik alanda kullanılmaya başlanmıştır. Ardından, kroni aşağılayıcı bir terim haline gelmiştir ve günümüzde sıklıkla arkadaşlığın politik yozlaşma veya imtiyazlı terfi kokusu taşıyan küçültücü anlamını ihtiva etmektedir (Polat, 2012: 8).

Kamu görevlilerinin istihdamında, liyakat ve eşitlik gibi ilkelere ziyade eş-dost ilişkileri esas alınarak yapılan kayırmacılığa denir. Kronizm ile nepotizm arasında

çok fazla bir fark olmamakla birlikte, nepotizmde kayırılan kişi, “akraba” iken, kronizmde ise “eş-dost, arkadaş” ve benzeri kişilerdir. Kronizm, bireysel olarak bazı kişiler için istenilen bir takım sonuçlar (yüksek maaş, hızlı terfi vb) ortaya çıkarıyor olsa da örgüt açısından bakıldığında zarar verici etkilere sahiptir. Çünkü kronizmde arkadaş, eş-dost ve tanıdıklara tanınan tolerans diğer kişiler için tanınmamakta ve böylece eşitlik ilkesine aykırı davranılmaktadır. Bunun sonucunda da vatandaşların örgüte olan bakış açıları olumsuzlaşabilmektedir (Erdem ve Meriç, 2012: 142-143). Bunların yanında çalışanlar tarafından örgüte duyulan güven ve bağlılık azalmaktadır.

2.4.2. Tribalizm (Kabilecilik)

Nepotizm dışında aynı kabile veya aşiretten insanların kayırılması eğilimi söz konusu ise buna da Tribalizm (Tribalism) denmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 185). Bu terim genellikle akrabalık ve görev bağıyla birbirine bağlı olup belli bir yurda yerleşmiş bir toplumsal grubu anlatır. Kabile üyeleri, siyasal özerklik duygusuyla birlikte, aile ekseninde gerçekleşen toplumsal uyumu paylaşırlar. Sir Henry, Maine Ancient Law’da (1861), kabileciliği insan toplumunun uygarlık öncesi aşamalarıyla ve terimin, duygusal, bilimsel-öncesi ve irrasyonel davranışları yansıtan, ne yazık ki modern çağda da hala uzantıları bulunan aşağılayıcı kullanımlarıyla özdeşleştirmiştir (07.11.2017, www.sosyologlar.net). Otorite sahibi kişilerin aynı kableden ya da aşiretten olanları kayırmaları, desteklemeleri ve yükselmelerinde kolaylık sağlamaları gibi etik dışı uygulamalar görülür. Daha çok doğu kültürlerinde ve kabilecilik bağlarının güçlü olduğu toplumlarda sık görülen bir durumdur.

2.4.3. Hemşehricilik

İnsanların kendilerini ve diğerlerini milliyet, din, etnik köken, cinsiyet, yaş, meslek ve örgütsel üyelik gibi sosyal kategorilere ayırma eğilimi, sosyal kimlik kuramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu perspektifte bireyin belirli bir gruba aidiyetinin bilgisinden ve bu üyeliğe bağlanan değerden ve duygusal anlamdan doğan benlik kavramı sosyal kimlik olarak adlandırılmaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2005: 160). Hemşehricilik bu bağlamda ele alındığında kişinin kendini ortak değerlere sahip grubun bir üyesi olarak değerlendirmesi ve bu grup üyelerinin çıkarları adına hareket etme şeklinde değerlendirilebilir.

Yapılan çeşitli araştırmalarda, hemşehri gruplarının iş dünyasında birbirlerine yakın yaşadıkları ve yardımlaştikları yönünde bulgular elde edilmiştir. Hemşehri olmak istihdam şartı olduğu gibi kutuplaşma riskini de arttırmaktadır. Hemşehriciliğin kutuplaşma riski oluşturacağına dikkati çeken diğer bir çalışmada Karaman (2003) kutuplaşmanın kayırma ilişkileriyle pekişerek, diğer bireylere ve gruplara karşı bir güç haline gelebileceğini vurgulamıştır. Bu durum kurumlar düzeyinde de hakimiyet kurma, kendinden olanlara ayrıcalık tanıma gibi bütünleşmeyi tehdit eden ve olumsuz etkileyen sonuçlar doğurabilecektir (Özkanan ve Erdem, 2014: 191-192).

Örgüt büyüklüğüne bağlı olarak değişmekle birlikte hemen hemen birçok işletmede görülen hemşehricilik, örgüt psikolojisi ve örgüt sağlığı açısından ciddi tehlike arz etmekte ve iş görenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

2.4.4. Patronaj (Bosism)

Patronaj, Fransızca kökenli bir kelime olarak karşımıza çıkmaktadır. Hiyerarşik düzeyde üst kademelerde bulunan bir kişi tarafından kollanma veya desteklenme demektir. Siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan “üst düzey bürokratları” görevden alarak bu görevlere “siyasal yandaş” kişileri atamaları Patronaj’a örnek olarak verilebilir (Polat ve Kazak, 2014: 75). Bu durum siyasi iktidarda olan kesimi etkilememekte ancak ülkelerin gelişimine olumsuz etki etmektedir. Bir anlamda ülkelerin finansal kaynaklarının boşa gitmesine neden olduğu da savunulabilir.

Demokrasinin temel özelliklerinden biri devletin vatandaşlarına eşit mesafede bulunmasıdır ve bu vatandaşların devlete olan güveninin temelini oluşturur. Demokratik vatandaşlığın temelinde hukukun hakim kılınması vardır. Bu nedenle liyakat ilkesi, hukuk devletin temel gereklerinden biri olarak değerlendirilebilir. Çünkü liyakat ilkesinin zedelenerek kamu hizmetlerine girişte liyakatin dışında başka özellikler aranması hukukun ihlal edilmesi anlamına gelir. Bundan dolayı kamu personeli istihdamında veya terfilerde vatandaşlar arasında en küçük bir ayırım hissi uyandırılmasına izin verilmemelidir. Vatandaş herhangi bir kamu hizmetine yerleşememişse sorunun kendisinden kaynaklandığına emin olmalıdır. Oysa yaygın kayırmacılık ve siyasi patronaj uygulamaları vatandaşın devlete olan güvenini sarstığı için aynı zamanda demokrasinin zarar görmesi anlamına da gelmektedir (Yıldırım, 2013: 362).

2.4.5. Klientalizm

Siyasi kayırmacılığın türlerinden biri olan Klientalizm, siyasette patron-müşteri modeli olarak bilinen sistemin oluşmasına neden olmuştur. Klientalizm kavramı genellikle patronaj kavramı ile aynı anlama gelecek şekilde kullanılmakla birlikte kendine özgü anlamının Eski Roma’daki toplumsal yapı içinde biçimlendiği de ifade edilmektedir. Klientalizm ve patronaj kelimelerinin arasında bir derece anlam olarak örtüşme olmasına rağmen önceleri genelde sosyo ekonomik statüleri eşit olmayan iki birey arasındaki ilişkilere referans olarak kullanılırken, daha sonra yaygın olarak kamu kaynaklarının devlet memurları tarafından alelade biçimde dağıtılması olarak kullanılmıştır. Kavramın kökeni, client sözcüğünden türemişken Türkçe anlamı müşteri sözcüğüne karşılık gelmektedir. Bu durumda klientalizm de müştericilik ya da yakın anlamda patronaj, himayecilik anlamına denk düşmektedir (Meydan vd., 2015: 3).

Klientalizm, kamunun mevcut kaynaklarının ve hizmet kalitesini arttırmaktansa ihaleler, özelleştirmeler ve benzeri yolların kullanılmasıyla arkadaş çevresi ve siyasi yandaşlara dağıtılması olarak tanımlamak mümkündür. Klientalist uygulamalar

gerçekleştirilirken aynı zamanda adam kayırmacılığının da göz önünde bulundurulduğu söylenebilir (Özkanan ve Erdem, 2014: 196).

Siyasi ve sosyal değişimlerin farklı türlerde kayırmacılıkları gündeme taşıdığı bir gerçek olmakla beraber kayırmacılık kavramının da farklı biçimlerde tanımlanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Buna göre kayırmacılığın bir başka boyutunun da “klientalizm” olduğunu ifade edilebilir. Klientalizm kavramını, Scott (1972) yazmış olduğu makalede “yüksek sosyo ekonomik yapıya sahip olan bir bireyin, statü sağlamak için kişisel ağlarını ve kaynaklarını kullanması” şeklinde ifade etmiştir. Bu bağlamda klientalizmi, kamuya ait ve gelir getirebilecek verimli kaynakların, kamu yararına kullanılması yerine birtakım gayrimeşru yolların, meşrulaştırılarak kendi akraba, arkadaş ve siyasi çevreye dağıtılması olarak tanımlamıştır (Barut, 2015: 244).

2.4.6. Hizmet Kayırmacılığı

Andving (2001), Bireylerin, genellikle kendi tanıdıkları mevzu bahis olduğunda büyük ölçüde tarafsız bir şekilde hareket edemediklerini savunarak, görevlerini kötüye kullanmaları nedeniyle haksız yere ve kanunlara aykırı olarak onları kayırbildiklerinden söz etmektedir. Buradan hareketle hizmet kayırmacılığı, siyasal iktidarın, iktidarda kalabilmek ve oylarını artırma amacıyla bütçelerini kendi çıkar gruplarına ve seçim bölgelerine aktarması olarak değerlendirilebilir (Özsemerci, 2002: 30).

Hizmet kayırmacılığı özellikle seçim öncesi ve sonrasında çok net görülebilen bir kayırmacılık türü olarak ön plana çıkmaktadır. Bu kayırmacılıkta siyasal iktidarın istediği gibi harcama yapabilmesine olanak sağlayan esas unsur, örtülü ödenek olarak tabir edilen bütçedir. Bu bütçeden istenildiği gibi yapılan harcamanın sorgulanması da mümkün olmamaktadır (Yıldırım, 2013).

İktidar olan siyasi parti, en çok oy aldığı bölgelere daha fazla yatırım yapma eğiliminde olmaktadır. Özellikle hükümet başkanı ve üyelerinin kendi seçim bölgelerine daha fazla yatırım yapılması için ödenek ayırması çok yaygın olan siyasal bir yozlaşma biçimidir (Aktan, 2001). Bazen de bu durumun tam tersi yaşanmaktadır. Hükümet en çok oy aldığı bölgelerden gelecek tekrar oylarına kesin gözüyle baktığından bu bölgelere yatırım yapmak yerine oy oranının düşük olduğu bölgelere odaklanabilmektedir.

Yozlaşma olarak tanımlanabilecek bu tür uygulamalar ile kamu kaynaklarının dağılımında bölgelerin ihtiyaçları fazla dikkate alınmamakta, hizmetler daha çok siyasal iktidarların oy potansiyelinin yüksek olduğu bölgelere götürülmektedir (Tarhan vd., 2006; Özsemerci, 2003). Hangi alanda olursa olsun bir bölgeye götürülecek hizmetler ihtiyaçlardan ziyade farklı amaçlara yönelik yapıyorsa bu durumun hem kaynakların israfına hem de vatandaşlar arasında eşitsizliğe neden olduğu söylenebilir (Meriç ve Erdem, 2013).

2.5. Nepotizmin Dünya Çapındaki Durumu

Nepotizm sınır gözetmeksizin tüm dünyada kendini göstermektedir. Bazı ülkeler tehlikeyi ciddiye alıp bununla mücadele ederken kimi ülkeler ise konuya duyarsız kalmaktadır. Geri kalmış ülkeler ise başka önemli ülke sorunları ile meşgul olmaktan nepotizmle mücadele etmelerine sıra gelmemektedir. Peki nepotizmin dünya çapındaki durumu nedir, hangi ülkelerde hangi boyutlara ulaşmıştır. Aşağıda 2006 yılında İsviçre'nin Cenevre kentinde gerçekleştirilen Dünya Ekonomik Forumu'nun "The Global Competitiveness Report 2006-2007" yayınından bir bölüm, nepotizmin ülkeler arasındaki durumunu göstermektedir.

Tablo 2.1. Ülkelerin Nepotizmden Etkilenme Boyutları (WEF, 2006: 432).



RANK	COUNTRY/ECONOMY	SCORE	1	MEAN: 4.3	7	SD	RANK	COUNTRY/ECONOMY	SCORE	1	MEAN: 4.3	7	SD
1	Finland	6.4				0.8	64	Spain	4.2				2.0
2	Iceland	6.1				1.2	65	Armenia	4.2				2.0
3	Singapore	5.9				1.4	66	Czech Republic	4.2				1.6
4	New Zealand	5.9				1.4	67	Colombia	4.2				1.9
5	Austria	5.9				1.2	68	Namibia	4.2				1.7
6	Norway	5.9				1.2	69	Malawi	4.1				1.8
7	Germany	5.8				1.2	70	China	4.1				1.5
8	Switzerland	5.8				1.4	71	Burkina Faso	4.1				1.6
9	Japan	5.8				1.4	72	Suriname	4.0				1.8
10	Denmark	5.7				1.2	73	Azerbaijan	4.0				1.9
11	Sweden	5.7				1.4	74	Ethiopia	4.0				1.9
12	Netherlands	5.6				1.2	75	Guyana	4.0				1.8
13	Hong Kong SAR	5.6				1.5	76	Mexico	4.0				1.8
14	Israel	5.5				1.2	77	Peru	4.0				1.8
15	Barbados	5.5				1.4	78	Mongolia	4.0				2.0
16	Tunisia	5.5				1.5	79	Morocco	4.0				1.6
17	United Kingdom	5.4				1.5	80	Russian Federation	3.9				1.8
18	Australia	5.3				1.5	81	El Salvador	3.9				1.9
19	Portugal	5.3				1.3	82	Panama	3.9				1.7
20	Indonesia	5.2				1.3	83	Serbia and Montenegro	3.9				1.8
21	Malaysia	5.2				1.5	84	Mozambique	3.8				1.7
22	Chile	5.2				1.4	85	Italy	3.8				1.9
23	Luxembourg	5.2				1.5	86	Tajikistan	3.8				1.9
24	France	5.2				1.8	87	Brazil	3.7				1.8
25	United Arab Emirates	5.1				1.7	88	Trinidad and Tobago	3.7				1.9
26	Ireland	5.0				1.9	89	Moldova	3.7				1.9
27	India	5.0				1.6	90	Dominican Republic	3.7				1.8
28	Canada	5.0				1.8	90	Vietnam	3.7				1.5
29	Slovak Republic	4.9				1.6	92	Albania	3.7				2.0
30	Malta	4.9				1.7	93	Mali	3.7				1.2
31	Taiwan, China	4.9				1.3	94	Ukraine	3.7				1.7
32	Qatar	4.9				1.6	95	Pakistan	3.7				1.5
33	Belgium	4.9				1.5	96	Philippines	3.6				1.5
34	Algeria	4.9				1.8	97	Nigeria	3.6				1.9
35	Estonia	4.8				1.7	98	Georgia	3.6				1.7
36	Latvia	4.8				1.9	99	Bosnia and Herzegovina	3.6				1.9
37	Mauritius	4.8				1.8	100	Argentina	3.6				1.7
38	Turkey	4.8				1.7	101	Benin	3.5				1.4
39	Slovenia	4.7				1.6	102	Macedonia, FYR	3.5				1.8
40	Greece	4.7				1.7	103	Kenya	3.5				1.7
41	Cyprus	4.7				1.5	104	Mauritania	3.5				1.9
42	Egypt	4.7				1.9	105	Cameroon	3.5				1.6
43	Bahrain	4.7				1.9	106	Honduras	3.5				1.9
44	Uruguay	4.7				1.8	107	Ecuador	3.4				1.7
45	Costa Rica	4.6				1.8	108	Romania	3.4				1.9
46	Gambia	4.5				1.8	109	Nepal	3.4				1.6
47	Tanzania	4.5				1.4	110	Kyrgyz Republic	3.4				1.7
48	South Africa	4.5				1.7	111	Zimbabwe	3.4				1.3
49	Botswana	4.5				1.7	112	Burundi	3.4				1.7
50	Jamaica	4.5				1.6	113	Bolivia	3.4				1.8
51	Thailand	4.5				1.6	114	Angola	3.3				1.9
52	Lithuania	4.5				1.7	114	Nicaragua	3.3				1.5
53	Kazakhstan	4.4				1.6	116	Bangladesh	3.3				1.6
54	Poland	4.4				1.2	116	Uganda	3.3				1.6
55	Lesotho	4.4				1.8	118	Paraguay	3.2				1.9
56	Guatemala	4.4				1.6	119	Madagascar	3.1				1.5
57	Sri Lanka	4.4				1.8	120	Chad	3.1				1.7
58	Kuwait	4.3				1.8	121	Bulgaria	3.1				1.6
59	Korea, Rep.	4.3				1.6	122	Cambodia	3.0				1.6
60	Jordan	4.3				1.8	123	Venezuela	3.0				1.8
61	Hungary	4.3				1.8	124	Timor-Leste	2.9				1.7
62	Croatia	4.3				1.7	125	Zambia	2.7				1.2
63	United States	4.2				1.8							

*1=Çok fazla etkisi var, 7= Hiç Etkisi Yok

Tablo 2.1 incelendiğinde nepotizmden en az etkilenen ülkenin Finlandiya olduğu görülmektedir. Bu ülkeyi sırasıyla, İzlanda, Singapur, Yeni Zelanda ve Avusturya takip etmektedir. Nepotizm etkisinin çok az görüldüğü bu ülkelerin gelişmiş ülkeler olduğu ve eğitim kalitelerinin yüksek seviyelerde bulunduğu bilinmektedir. Rapora göre nepotizmden en fazla etkilenen ülkenin ise Zambiya olduğu görülmektedir. Zambiya'yı ise Timor-Leste, Venezuela ve Kamboçya takip etmektedir. Nepotizm etkisinin çok fazla hissedildiği bu ülkelerin ise geri kalmış ülkeler olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Burada ekonomik gelişmişlik, eğitim seviyesi, vatandaşların yaşam standardı gibi faktörler etkili olmaktadır. Tabloda Türkiye ise 125 ülke arasında 38. sırada yer almıştır. Türkiye bu rapora göre nepotizmden daha az etkilenen ülkeler arasında görülmektedir. Nepotizm uygulamaları görülen ülkelerde liyakate verilen önemin azaldığı hatta yok olduğu bilinmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise nepotizm, bu gelişimin önündeki en büyük engellerden biri olarak gösterilebilir.

2.6. Nepotizmin Kamu Kurumları Açısından Değerlendirilmesi

Tarihsel olarak bakıldığında, sadece Türkiye için değil, genel olarak yönetim reformlarının ağırlık merkezi, gerek kamu hizmetine ilk girişte gerek üst düzeylere yükselmeye, siyasal ve başka türlü kayırmaların ortadan kaldırılarak görevin gerektirdiği niteliklerin ve yarışma sınavı yönteminin esas alınması düşüncesi olmuştur (Mihçioğlu, 2003).

Kamu yönetimini kamu hizmetlerini gören kamu personelinden, kamu personelini de liyakate dayalı bir sistemden ayrı değerlendirmek mümkün olmadığından, kamu personelini seçme ve bulunduğu konumdan yükseltme adımlarında öncelikle aranması gereken kriter, liyakat olmalıdır. Bu anlamda liyakat ilkesi hem işe alımlarda, hem de terfilerde hak eden ile etmeyen, layık olan ile olmayanı birbirlerinden ayırmak için ilk olarak müracaat edilmesi gereken ilke durumundadır. Bu ilkenin önemi ortadayken uygulamada liyakat dışına çıkılarak kamu hizmetine girme yolları aranmakta ve liyakat ilkesi göz ardı edilerek kayırmacılık öne çıkmaktadır (Yıldız, 2015: 5).

Devlet Memurları Kanunu'nda memurların terfilerinin hangi koşullarda ve hangi nitelikteki personele yapılması gerektiği açık şekilde belirtilmesine rağmen bazı istisnai memurluk kadrolarında bu kriterler yer almamaktadır. Buradaki boşluk ise kayırmacı eğilimli olan üst yöneticilerin keyfi olarak kullandığı bir geçiş yolu olmuştur. Üst yöneticiler kendi görüşlerine uygun kişileri vasıfsız olsa dahi bu istisnai kadrolara yerleştirmektedirler. Bu tür uygulamaların öteden beri yapılageliyor olması ve bu duruma yeterli veya ciddi tepki gösterilmemesi bugüne kadar bu tarz etik dışı uygulamaların devam etmesine neden olmuştur. Bu durum özellikle genç nüfus üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. İş hayatına devlette başlamak ve kariyer yapmak isteyen gençlerin bu tür uygulamalara tanık olması onların motivasyonunu ve geleceğe dair umutlarını yok etmektedir. Bazıları beyin göçü diye tabir edilen çok iyi yetişmiş meslek ve bilim adamları ile uzmanların, bir başka ülkede yerleşip çalışmak amacıyla, kendi ülkelerini bırakıp gitmesi, yoluna başvurumaktadırlar. Bu şekilde nitelikli iş gücü kayıpları meydana gelmekte, ülke ekonomisi ve üretim açısından katma değeri yüksek ürünler ve hizmetler üretmede kullanılacak bu insanlar kaybedilmektedir. Bu noktada yapılması gereken, istismara açık bulunan kadroların kaldırılması veya atama koşullarının şeffaf, tarafsız ve denetlenilebilir olmasıdır. Liyakat ön planda tutulmak kaydıyla bu kadrolara getirilecek kişilerde görevin gerektirdiği nitelikler aranıp herhangi bir kayırmacı uygulamaya sebep vermeyecek şekilde önlemler alınmalıdır.

Liyakat sahibi kimselerin, devletin çeşitli kademelerinde yer almasının sağlanması adına, ilk olarak işe alımlarda bu kriter başat unsur olarak kabul edilerek henüz göreve başlangıç aşamasında liyakat dışı uygulamaların önünün kesilmesi gerekmektedir. Bu şekilde liyakat sahibi olan ile olmayanın işe alım aşamasında birbirlerinden ayrılması sağlanacak ve liyakat sahibi olan iş sahibi olurken, liyakat sahibi olmayan kurum dışında kalacaktır. Sadece bu eleme metodunun, liyakat sahibi kadrolar için yeterli gelmeyeceği düşüncesinden hareketle, kamu hizmetine alınmış kimselerin görevlerinin ilerleyen yıllarında da benzer elemelere tabi tutulmaları, katıksız bir liyakat sistemi arzu ediliyorsa olmazsa olmazdır.

Bunu sağlayabilmek için, görev esnasında yapılan terfilerde de liyakatin aranması, görevinin gerektirdiği iş ve işlemleri, aynı kurumdaki diğer personele göre hızlı, hatasız ve etkin bir şekilde yapan personel lehine terfi takdir haklarının kullanılması bir zorunluluktur. Hem göreve alınma esnasında hem de göreve alındıktan sonra ilerleyen kariyer yolları boyunca liyakatin temel alındığı uygulamalar yapılması, objektif değerlendirmelerle işe alım ve terfi mekanizmalarının işletilmesi halinde liyakat içeren bir personel rejimine sahip olunacağından bahsedilebilir (Yıldız, 2015: 105). Kamu personeli istihdamında liyakate dayalı sistemin sözde anlamı dışında gerçekten hakim olmasıyla birlikte nepotizm uygulamalarının kademe kademe azalması düşünülmektedir.

2.7. Nepotizmin Özel Sektör Açısından Değerlendirilmesi

Özel sektör, karma ekonomik sistemin uygulandığı, yani devletin kamu iktisadi teşebbüsler kurarak ekonomik faaliyette bulunmasının yanında özel kurum ve kuruluşlarında ekonomik faaliyetlerde bulunduğu, bir piyasada ülkenin mal ve hizmet üretimine direkt olarak katkı yapan çok önemli bir konumda bulunmaktadır. Bu özel firmalara sahip girişimciler ellerindeki üretim faktörleriyle optimum oranda mal ve hizmet üreterek kar elde etmeyi hedeflemektedirler. Ürettikleri mal ve hizmetlerin ülke ekonomisi açısından katkıları büyüktür. Bunlar milli gelir, enflasyon, işsizlik, gayri safi milli hasıla gibi ekonomi parametrelerini doğrudan etkilemektedirler. Ülke üretimi azaldığında bu değerlerde düşüş olmakta ve ekonomi kötüye gitmekte, üretim arttığına ise ülkenin refah seviyesinde artış olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında ülkenin büyümesi ve gelişmesi açısından özel sektörün çok iyi bir şekilde organize olup üretime katkı yapması beklenmektedir.

İşletmeler daima sahip olduğu kaynakları en verimli şekilde kullanarak kar elde etmeyi ve büyümeyi hedeflemektedirler. Bunu yapabilmek içinse oldukça güçlü bir organizasyon yapısı ve nitelikli iş gücüne ihtiyaç duyarlar. Fakat nitelikli iş gücüne sahip olmak ve onları elde tutmak kolay olmamaktadır. Çünkü beşeri faktörlerin ön plana çıktığı çağdaş yönetim anlayışına göre sadece maddi beklentilerin değil aynı zamanda sosyal beklentilerinde işveren tarafından karşılanması gerekmektedir. Beklentilerinin karşılığını bulamayan nitelikli çalışanlar ise organizasyonlarını terk etmektedirler. İşgörenlerin bağlı oldukları işletmelerini terk etmelerinde birçok faktör etkili olabilir. İş tatmini ve örgütsel bağlılıkta azalmanın işten ayrılma niyeti ile ilgili

olduğu bilinmektedir. Nepotizm uygulamaları ise çalışanlar arasındaki adalet algılarının zayıflamasına ve bunun sonucu olarak da onların işten ayrılmalarına neden olmaktadır. Nitelikli personelini kaybeden işletmelerse etkinliklerini ve güçlerini kaybetmekte ve amaçladıkları seviyeye gelememekte ve büyüyüp ülke ekonomisine yeterli katkıyı yapamamaktadırlar.



3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

Bu bölümde psikolojik sözleşme kavramının ne olduğundan bahsedilmektedir. Kavramsal açıklamalardan sonra psikolojik sözleşmenin türleri, özellikleri ve kavramla ilgili teorilere yer verilecektir. Son olarak psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışan ve örgüt açısından değerlendirilecektir.

3.1. Psikolojik Sözleşme

Sözleşme kavramı Türk Dil Kurumu'na göre, "Hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla gerçekleşen işlem, bağıt, akit, mukavele, kontrat", psikoloji ise "Bir grubu, bir bireyi belirleyen hareket etme, düşünme, duygulanma biçimlerinin bütünü" (TDK, 15.11.2017, www.tdk.gov.tr) olarak tanımlanmaktadır. Yönetim biliminin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan psikolojik sözleşme kavramı ise örgütlerin bünyesinde bulunan işçi işveren arasındaki ilişkinin farklı bir bakış açısıyla yorumlanmasını sağlamıştır.

Psikolojik sözleşme kavramı ilk defa 1960'lı yılların başında Argyris, Levinson, Price, Munden, Mandl, 1962 yılında Solley ve 1965 yılında Schein tarafından ortaya atılmıştır (Morrison ve Robinson, 1997: 227). Örgütsel davranış alan yazınına psikolojik sözleşme kavramı ilk defa 1960 yılında Argyris'in ustabaşı ve işçi arasında oluşan gayri resmi ilişkinin gelişimini tanımlamak için kullandığı "Psikolojik İş Sözleşmesi" terimiyle girmiştir (Suazo, 2003: 3). Argyris (1960) "Örgütsel Davranışı Anlamak" adlı kitabında; örgütleri yaşayan ve karmaşık yapılar olarak nitelendirmiş, örgütlerin ve bireylerin birbirleriyle sürekli etkileşimde olduklarını vurgulamış ve yöneticilerin etkinliğini, çalışanlarıyla birlikte oluşturacakları psikolojik sözleşmenin varlığına bağlamıştır. Yazar, ustabaşı ve işçiye karşılıklı olarak fayda sağladığını öne sürdüğü bu ilişkide, ustabaşının işçiye yeterli ücret vermesi, iş güvenliğini sağlaması, kültürel alışkanlıklarına saygı göstermesi gibi yollarla ihtiyaçlarıyla ilgilendiğini göstermesi karşılığında, işçinin de kabul edilebilir seviyede üretime devam etme gibi davranışlarla karşılık vereceğini belirtmektedir. Bu ilişkide her iki taraf da karşılıklı değişimle istediklerini elde etmiş olur ve ilişkinin zaman içerisinde devamı neticesinde tarafların davranışı daha tahmin edilebilir hale gelir (Bacilli, 2001: 12). Ancak, Argyris psikolojik sözleşmeyi örgüt içinde yaşanan çatışmalar, işe devamsızlık, iş tatminsizliği gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılmasına yardımcı olan, yani iyi çalışmayan sistemlere düzen getirilmesi için önerilen bir kavram olarak ortaya koymuştur (Buranapın, 2007: 14-15).

Levinson vd. (1962) psikolojik sözleşme kavramını, daha ayrıntılı bir vaka çalışmasında, örgüt ve çalışan arasında karşılıklı beklentilerinin toplamı, yazılmamış sözleşme olarak açıklamışlardır. Levinson bu anlamda literatürde psikolojik sözleşme kavramının babası olarak değerlendirilir. Psikolojik sözleşme kavramı, örtük ve söylenmemiş beklentileri vurgulamak için kullanılmıştır. Levinson (1962)'a göre psikolojik sözleşme, karmaşık konuları kapsar ve bazı beklentileri yaygın ve genel özellikte, bazıları ise daha bireyselleştirilmiş, kendine özgü ve spesifik özelliktedir.

Taraflar değişen şartlara veya diğer tarafla yapacağı müzakerelerin sonucuna göre, beklentilerde değişiklikler doğabilecek, böylece psikolojik sözleşmede de değişiklik olacaktır (Kılınç, 2016: 41; Coyle vd., 2008: 4; Anderson ve Schalk, 1998: 638).

Psikolojik sözleşmeye önemli katkıları olan Schein (1965)'de Levinson (1962) gibi psikolojik sözleşmeyi işveren ve işçinin yazılı olmayan karşılıklı beklentileri olarak tanımlamaktadır. Schein (1962) psikolojik sözleşme kavramına iş görenin örgüt otoritesini gönüllü kabul etmesi ve örgüt faaliyetlerini etkileme kabiliyetine inancı kavramlarını eklemektedir. Ayrıca psikolojik sözleşmenin iş gören davranışlarını önemli derecede etkilediğine vurgu yapmaktadır. Schein (1965) iş motivasyonu ve performansını anlamada, psikolojik sözleşmenin gerekliliği üzerinde durmaktadır.

Denise Rousseau 1995 yılında yayınladığı “Örgütlerde Psikolojik Sözleşme” adlı eserinde psikolojik sözleşmeyi, “yönetim tarafından verilen sözlerin karşılanma düzeyine ilişkin kişisel inanç veya yönetim ile çalışan arasındaki karşılıklı yükümlülükler” olarak tanımlamıştır. Burada önemli olan nokta, karşılıklı yükümlülüklerin kişisellik, dolayısıyla öznellik taşıması ve psikolojik sözleşmenin açık olarak ortaya konulduğu gibi taraflar arasında gizli kalmış da olabileceğidir. Aynı zamanda bu sözleşmenin içeriğinin karşılanma düzeyine ilişkin inançta kişilere göre değişebilmektedir. Yine Rousseau'ya göre sözleşmeler; algılar, beklentiler ve inançlardan oluşmaktadır. Bu oluşum her iki tarafın uymak zorunda olduğu ve karşı tarafın katkısına göre değişime uğrayabilecek niteliktedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme dinamiktir ve sık sık değişebilmeye açıktır (İşçi, 2010: 14).

Tüm bu bilim insanlarına göre psikolojik sözleşme genel olarak; konuşulmayan sözler, işverenin ne vereceği ve karşılığında çalışanın ne vereceğine dair iş sözleşmelerinde yazılı olarak ifade edilmemiş konuların bütünüdür (Mimaroglu, 2008: 50; Aytaç, 1997).

Genel olarak psikolojik sözleşmelerin, tipik iş sözleşmelerinin (yazılı sözleşmeler) eksik bıraktığı alanları doldurduğu düşünülmektedir. Teorik olarak ideal bir iş sözleşmesinin hem çalışan hem de işveren açısından tüm koşul ve durumlara ilişkin yükümlülüklerin neler olduğunu belirtmesi de beklenebilir. Fakat hem sınırlı rasyonellik nedeniyle insanın bilgi işleme kapasitesinin kısıtlı olması, hem de örgütsel çevredeki sürekli değişimin istihdam ilişkisindeki tüm şartların tam olarak belirlenmesini imkansız kılması nedeniyle tipik bir iş sözleşmesinin eksik bıraktığı alanlar muhakkak bulunmaktadır. Bu eksiklikler de genellikle çalışanlar tarafından doldurulmakta ve psikolojik sözleşmeler çerçevesinde incelenmektedir (Büyükyılmaz, 2013: 10; Rousseau ve Greller, 1994:385). Psikolojik sözleşme ile ilgili görüşte bulunan ve tanımlama yapan bilim adamları ve yaptıkları tanımlamalar kronolojik bir sıra halinde aşağıdaki tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Psikolojik Sözleşme Tanımları (İşçi, 2010: 16; Barger, 2004: 129).

Araştırmacı-Yazar	Tanım
Argysis (1960)	Yönetici ve çalışan tarafından beklenti ya da ilkelerin karşılıklı kabulü
Levinson (1962)	Çalışan ve yönetim arasında karşılıklı beklenti ya da yükümlülüklerin tümü
Schein (1965, 1978)	Çalışan ve yönetim arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü
Kotter (1973)	Çalışan ile yönetim ilişkisinde, birbirlerinden beklentilerine yönelik olarak, aldıkları ya da verdiklerini içeren örtülü sözleşme
Rousseau (1989, 1990)	Taraflar arasında karşılıklı takas anlaşmasının durum ve koşulları hakkındaki kişisel görüş
Schalk Bosch and Freese (1994)	Çalışan ve yönetim arasındaki ilişki iki şekilde açıklanabilmektedir. Bunlar ilişki örtülü (psikolojik sözleşme) açık (sözleşme) olarak ifade edilebilir.
Herriot and Pemberton (1995)	İş ilişkilerinde çalışan ve yönetimin kurumsal ve kişisel olarak ima ettikleri yükümlülüklerin algısı
Rousseau (1995)	Çalışan ve yönetim arasındaki karşılıklı takas ilişkileri hakkındaki çalışanın kişisel görüşü
Herriot (1997)	Çalışan ile yönetim arasındaki örtülü, karşılıklı yükümlülükleri içeren anlaşma
Kickul ve Lester(2001)	Çalışan ile yönetim arasında var olduğuna inanılan zorunluluklar

Rousseau'nun 1990 yılındaki tanımlamasında psikolojik sözleşme kavramına işçi-işveren tarafından bakılarak karşılıklı olarak değerlendirilmiş fakat 1995 yılındaki tanımlamada ise psikolojik sözleşme kavramı sadece çalışan bakış açısıyla değerlendirilmiştir.

3.2. Psikolojik Sözleşmelerin Genel Özellikleri

Rousseau'ya göre Psikolojik sözleşmelerin 6 özelliği vardır (Rousseau, 2004: 120):

- ✓ *Gönüllü seçim:* Psikolojik sözleşmeler insanların yükümlülüklerini yerine getirmeleri için motivasyon sağlar çünkü bu yükümlülükler insanların serbestçe katılım sağladıkları karşılıklı sözleşmeden doğmaktadır.
- ✓ *Karşılıklı anlaşmaya olan inanç:* Bireyler psikolojik sözleşmelerinin kendi öznel anlayışlarına göre karşılıklı olduğunu düşünerek hareket ederler.
- ✓ *Tamamlanmamış olması:* Kısa dönemli ve sınırlı işlemsel sözleşmeler haricinde psikolojik sözleşmeler tamamlanmamıştır ve zaman zaman tekrar ele alınması gerekir. Ancak çalışan da işveren de uzun dönemli bir psikolojik sözleşmenin tüm detaylarını tam anlamıyla ortaya koyamaz.
- ✓ *Çok sayıda sözleşmeci:* Çalışanların psikolojik sözleşmeleri birçok kaynaktan gelen bilgilerle oluşur. Bu kaynaklar örneğin, tepe yönetimi, insan kaynakları temsilcileri ve çalışanın ilk amiri olabilir.
- ✓ *Sözleşme ihlali durumunda kayıpları yönetmek:* Çalışanlar ya da işverenler davranışlarını psikolojik sözleşmeye göre geliştirdiklerinden diğer tarafın sözleşmeye uymaması durumu, bir takım kayıplarla sonuçlanacaktır.

- ✓ *İstihdam ilişkisi olarak psikolojik sözleşme modeli:* Psikolojik sözleşme istihdam ilişkisinde devamlı bir zihinsel model meydana getirir. Bu model geleceğe ilişkin dengeli bir anlayış sunar ve taraflar bu anlayışa göre davranışlarını şekillendirirler.

3.3. Psikolojik Sözleşme Çeşitleri

Literatür taramasında Psikolojik iş sözleşme çeşitlerinin ilişkisel, işlemsel, geçişsel ve dengeli olmak üzere dört boyutta incelendiği görülmüştür.

3.3.1. İlişkisel Sözleşme

İlişkisel sözleşme tarafların birbirine karşı güven odaklı ve bunun yanısıra uzun vadeli iş anlaşmaları sonucunda doğmaktadır. Bu tür sözleşmelerde işgören tarafının kariyer ve ücret konuları ön plana çıkar. Sözleşmeler örgütteki uzun vadeli katılımcılarda oluşmaktadır. Bu psikolojik sözleşme biçimi ile genelde aile firmalarında karşılıklıdır (Kıyık, 2011: 21). Rousseau (1995) ilişkisel sözleşmeleri şu şekilde tanımlamıştır;

- ✓ İlişki ve zaman diliminin açık uçlu olduğu,
- ✓ İşveren ve çalışan açısından yatırımın önemli olduğu,
- ✓ Yüksek dereceli karşılıklı bağımlılık ve yüksek çıkış engellerinin olduğu,
- ✓ Ekonomik değişim kadar duygusal katılımın da önemli olduğu,
- ✓ Dinamik ve değişime açık olan,
- ✓ Maddelerinin örtük ve subjektif olduğu sözleşmelerdir.

İlişkisel Sözleşmeler, sınırlandırılmamış ve açık uçlu bırakılan iş ilişkisi olarak ortaya çıkmaktadır. Tanımlanmamış veya belirsiz olarak bırakılmış performans düzeyleri ile uzun süreli yerine getirilen işler sonucu oluşan sözleşmelerdir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 468). İlişkisel sözleşme, belirsiz süreli, geniş kapsamlı, maddi ve manevi ödülleri kapsayan, işveren ve işgören arasında güven odaklı uzun dönemli yükümlülükleri içeren bir sözleşmenin ürünüdür (Arnold, 1996: 513). Taraflar arasındaki iş ilişkisi, bağlılık yaratan ve işvereni, çalışanın daha fazla gelişmesi için eğitim, kariyer geliştirme, iş güvenliği gibi konularda fırsatlar sağlamaya iten bir ilişkidir (Grimmer ve Oddy, 2007: 155). Bu açıdan bakıldığında ilişkisel iş sözleşmeleri ideal örgüt yapılarında aranan ve istenilen özellikler taşımaktadır.

3.3.2. İşlemsel Sözleşme

İşlemsel sözleşme, örgütlerin, geçici veya sürekli işçi temin ettiği durumlarda, belli bir zaman aralığı içinde işçi-işveren arasındaki ücret ilişkisini (işe devamlılığa göre ücret ödenmesi) kapsamaktadır. İşlemsel sözleşmeler, işletmenin veya örgütün hali hazır ihtiyaçlarını karşılamak üzere spesifik yetenekleri bulunan insanların kazanılmasını içerir (Rousseau, 1990: 391). İşlemsel sözleşmeler, sınırlı süreli olarak

belirlenmişlerdir ve iyi bir şekilde açıkça belirtilen, yerine getirilmesi beklenen performans koşullarına göre oluşturulmuşlardır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 468).

İşlemsel sözleşmelerin, işgörenlerin örgüt etkinliklerine kısa süreli ve sınırlı katılımına izin verdiği, alış veriş ilişkisinin ekonomik yönüne odaklandığı ve duygusal etkenlerin arka planda kaldığı bir psikolojik sözleşme türü olduğu anlaşılmaktadır (Demirkasımoğlu, 2012).

Örgüt ve çalışanlar arasındaki oluşturulan sözleşmenin işlemsel olduğu durumlarda, işyeri, çalışanların sadece kendi işlerini yapmaya odaklandıkları ve çok az duygusal bağlılık ve sadakat hissettikleri bir yer olmaktan başka bir şey değildir. Bu tip çalışanlar için örgüt, günlük ödüllerin peşinde koşulan ve bir sonraki iş için referans aranan bir yerdir (Millward ve Hopkins, 1998: 1532).

İşlemsel sözleşmeler için belki de verilebilecek en doğru örnek turizm sektöründen olacaktır. Türkiye'nin güneyinde kıyı bölgelerinde bulunan birçok sezonluk otel yaz sezonunun bitmesiyle birlikte işçi çıkartmak zorunda kalmaktadırlar. Fakat işletmeler tamamen kapatılmadığı için bir miktar personelle kış sezonuna devam etmektedirler. Kış sezonunda ise zaman zaman kongre tipi organizasyonlar yapılmaktadır. İşte bu organizasyonlar esnasında işletmeler extra elemanlara ihtiyaç duymaktadır ve bu ihtiyaçları için organizasyon firmalarından geçici eleman talep etmektedirler. Organizasyon süresince iş sözleşmesi yapılmakta ve organizasyon sonunda ek çalışanlar işletmeden ayrılmaktadırlar. Yapılan bu sözleşmeye işlemsel sözleşme denilebilir çünkü işgörenler belirli süre ve kısa vadede işletmede bulunur ve işletmenin işgörenler açısından sınırlı sorumluluğu vardır. İşgörenlerin işletmeye olan duygusal bağlılık ve güvenleri zayıftır. İşletme araç ve gereçlerini kullanırken özen göstermemeleri ve bazen de zarar verici eylemlerde bulunmaları bu teoriyi destekler niteliktedir.

3.3.3. Geçişsel Sözleşme

Geçişsel sözleşmeler tam olarak bir psikolojik sözleşme değildir ancak örgütsel şartlardaki değişimi, sosyo-ekonomik değişimleri ve psikolojik sözleşmelerle çelişki içindeki geçişleri yansıtan kavramsal bir ifadedir. Geçişsel (transitional) sözleşme, örgütün içinde bulunduğu çevresel şartlardan dolayı hızla farklılaşan koşullara bağlı olarak değişen sözleşme türüdür. Yani durumsal olarak psikolojik sözleşmeler bazen işlemselden ilişkişel, bazen de ilişkişelden işlemsel geçiş yapmaktadır. Bu sözleşme türü çoğunlukla şirket birleşmeleri, devralma yoluyla şirket satın almaları, küçülerek büyümeler esnasında aynı zamanda iş hayatında belirsizlik içeren diğer hallerde ortaya çıkmaktadır. Aile şirketleri gibi belirsizliğin yüksek olduğu, kurumsallaşma düzeyi düşük şirketlerde de geçişsel sözleşmelerle karşılaşma olasılığı vardır (Kıyık, 2011: 25; Sarkar, 2010). Günümüzde bazı örgütlerin ise çevre şartlarındaki hızlı değişimden dolayı hiçbir sözleşme koşulu (ne işlemsel ne de ilişkişel) tanımadan belirsiz ve geçici bir sözleşmenin oluşmasına zemin hazırladıkları görülmektedir ki bu tür sözleşmeler burada "geçişsel" sözleşmeler olarak ifade edilmiştir (Rousseau, 1995: 99).

Geçişsel sözleşme genellikle örgütün bir unsuru değiştiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu unsurlara birleşmeler, belirsizlik oluşturan sebepler, yüksek kazanç ihtimali sürecinde işgücünde görülen güvensizlik ve istikrarsızlık vb. örnek gösterilebilir. Uygulamada bir geçişsel sözleşme sıklıkla çalışan ve işveren arasındaki güven derecesinde iyileştirme gerektirmektedir. Farklı zamanlarda farklı yapılanma özelliklerine kayabilen geçişsel sözleşmeler durağan değil, dinamik özellikler gösterir. Örneğin; işe yeni giren çalışanlar, örgütte süreklilik hissedinceye kadar kurumla aralarında işlemsel sözleşme yapısı geliştirirken, daha sonra duruma bağlı olarak ilişkisel sözleşmelere geçiş yapabilmektedir. Ya da tam tersi, kuruma geliştirdiği olumlu algılarla ve ilişkisel sözleşme yapısıyla işe başlayan bir çalışan, daha sonra kurumda yaşadığı sorunlar nedeniyle işlemsel sözleşmeye geri dönebilir (Kıyık, 2011: 25).

Rousseau tarafından ortaya konulan psikolojik sözleşmelerin dört türü ve nitelikleri aşağıdaki tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Psikolojik Sözleşme Türleri (Büyükyılmaz, 2013: 45; Rousseau, 1995: 98).

		PERFORMANS GEREKLERİ	
		Belirli	Belirsiz
ZAMAN ÇERÇEVESİ	Kısa Dönem	<p><u>İşlemsel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Düşük belirsizlik ✓ Kolay işten ayrılma/yüksek personel devir oranı ✓ Düşük sözleşme bağlılığı ✓ Yeni sözleşme özgürlüğü ✓ Düşük gelişim olanakları ✓ Düşük bütünleşme/özdeşleşme 	<p><u>Geçişsel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Belirsizlik/kararsızlık ✓ Yüksek personel devir oranı/işten çıkarma. ✓ Değişkenlik
	Uzun Dönem	<p><u>Dengeli</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Yüksek sözleşme bağlılığı ✓ Yüksek bütünleşme/özdeşleşme ✓ Sürekli gelişim olanakları ✓ Karşılıklı destek ✓ Dinamik sözleşmeler 	<p><u>İlişkisel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Yüksek sözleşme bağlılığı ✓ Yüksek duygusal bağlılık ✓ Yüksek bütünleşme/özdeşleşme ✓ Değişmezlik

3.3.4. Dengeli Sözleşme

Dengeli sözleşmeler; uzun vadeli, açık uçlu, taraflar arasındaki ilişkiyi esas alır. Süreç içerisinde değişebilir özelliği vardır ve temel performans göstergeleri bulunmaktadır. Dinamik ve açık uçlu sözleşmeler olmakla birlikte, işgörenin kendini geliştirme fırsatı bulduğu ve terfi olanaklarının kurumun iktisadi açıdan başarısının yanında, çalışanın performans artışı ve iş becerileri doğrultusunda oluşturulduğu sözleşmelerdir (Çetinkaya, 2014: 32; Patrick, 2008). Bu bağlamda örgüt çalışana kariyerini geliştirme fırsatları sunarken, çalışan da sahip olduğu becerileri örgütü için sürekli geliştirmekle görevlidir (Çetinkaya, 2014: 32; Rousseau, 2000).

Dengeli psikolojik sözleşmeler, işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin karışımından oluşmaktadır ve çalışan-işveren arasında uzun vadeli bir ilişki istenirken aynı zamanda

da örgüt üyeliğinin bir koşulu olarak performans gerekleri tanımlanabildiğinde ortaya çıkmaktadır. Burada hem firma hem de çalışanlar birbirlerinin öğrenme ve gelişimlerine katkıda bulunmaktadır (Erdoğan, 2015: 44). Dengeli sözleşmelerin özellikleri incelendiğinde, işgörenlerin katılımcı ve uzun vadeli iş ilişkisi ile birlikte değişen koşullar sonucunda plan ve projelerin öngördüğü değişim şartlarına müsait bir ortam oluşturmalarıdır (Dağlı, 2016: 15; Dabos ve Rousseau, 2004).

3.4. Psikolojik Sözleşmeler İle İlgili Teoriler

Literatür incelemesi sonucunda psikolojik sözleşme kavramının ortaya çıkmasının bazı teorilerle ilgili olduğu savunulmuştur. Bu teoriler aşağıda sunulmaktadır.

3.4.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin (1938) tarafından ortaya atılan beklenti kuramı, 1964 yılında Vroom tarafından çalışanların iş koşulları içerisindeki davranışlarının tahmin edilmesinde kullanılarak örgütsel çalışmalara adapte edilmiştir (Aydın, 2016: 21). Beklenti kuramı insanların iş için sarf ettikleri çaba ve bu çaba sonucunda ulaştıkları performans ile elde ettikleri ödüllerin ilişkili olduğu fikrine dayanan bilişsel bir motivasyon kuramıdır. Diğer bir deyişle beklenti kuramına göre, çok çaba sarf etmenin yüksek performansı getireceği, yüksek performansın da istenilen ödülleri beraberinde getireceği inancı kişileri motive etmektedir (Aydın, 2016: 21; Lunenburg, 2011).

Vroom'a göre, bir işgörenin yaptığı iş ile ilgili elde edeceği ödülün beklenti seviyesi onun iş için çaba göstermesini etkilemektedir. İşgören farklı iş seçenekleri arasından kendisine çıkar sağlayacak veya en büyük ödülü elde etmesine yardımcı olacak işi veya görevi seçecektir. Bu teoriye göre çalışanlar, karşılaştıkları seçeneklerin bilincindedirler ve kapasiteleri doğrultularında belirli tercihler yapmaktadırlar. Çalışanın karar vermesinde etken rol oynayan faktörler; istek derecesi (değer), bekleyiş ve araçsallıktır. Değer, çalışanın belirli bir sonuca ilişkin duygusal eğilimidir ve muhtemel sonucun birey için arzulama derecesini ve çekiciliğini belirlemektedir. Birey eğer çaba gösterirse belirli bir ödülü elde edeceğine inanırsa ve bunu bekliyorsa, daha çok çaba göstermektedir (Kılınç, 2016: 48; Yılmaz ve Çelik, 2012: 20; Erol, 2008: 532-535; Özalp vd., 1999: 311).

Vroom (1964)'a göre kişinin algıladığı araçsallık, beklenti ve ödül değeri arttıkça kişinin motivasyon kuvveti de artmaktadır. Bu durumda kişinin motivasyon kuvveti bu üç faktörün birbirlerinin çarpımı ile gösterilmektedir (Lunenburg, 2011:3):

$$\text{Motivasyon gücü} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Ödül değeri}$$

Vroom'un beklenti teorisi, organizasyon üyelerini neyin motive ettiğine dair özel öneriler sunmamakta; aksine iş motivasyonunda bireysel farklılıkları yansıtan zihinsel değişkenlerin yönetimini sağlamaktadır (Erdoğan, 2015: 34).

Beklenti teorisinin şekil bulması için 3 koşulun bir araya gelmesi gerekmektedir. Birincisi, performans beklentisi için çabanın sıfır noktasının üstünde bulunmasıyla çalışanın harcadığı eforun performansına yansıtacağını düşünmesidir. İkincisi sonuç beklentisi için performans seviyesinin de sıfır noktasının üstünde bulunmasıyla çalışanın sergilediği performans sonucunda bir ödül beklentisi oluşmasıdır. Üçüncüsü ise kişinin muhtemel sonuçlar için toplam valensinin pozitif olması gerekmektedir (Moorhead ve Griffin, 1995:110).

Psikolojik sözleşme tanımlarından yola çıkıldığında çalışan tarafının işveren tarafından beklentileri ve bu beklentilerinin karşılanması veya karşılanmaması sonucu bireyde oluşan motivasyon artışı veya azalışının bekleyiş teorisi ile ilgili olduğunu göstermektedir.

3.4.2. E. Lawler ve L. Porter'ın Beklenti Değeri Teorisi

Çalışan tatmini ve performansı ölçmek için Lyman W. Porter ve Edward E. Lawler (1968) tarafından geliştirilen bu model beklenti kuramına ek olarak yetenek, özellik ve rol algılamalarını da kapsamaktadır. Bu modelin başında çalışan için çaba, ödül olasılığını (valens) ve algılanan çaba-ödül olasılığını (beklenti) değerlendirme fonksiyonu gelmektedir. Çaba daha sonra yetenek, özellikler ve rol algılamaları ile birleşerek gerçek performansı oluşturur. Performans, içsel ödüller (başarı hissi, takdir edilme vb.) ve dışsal ödüller (ücret, terfi vb.) olarak iki tür ödülle sonuçlanır. Bunun sonucunda da kişi kıyaslama yaparak aldığı ödülün adil olup olmadığı konusunda karar verir ve eğer sonuç olumlu ise kişi tatmin olur (Porter & Lawler, 1968).

Lawler ve Porter'a göre, kişinin yüksek bir gayret göstermesi, direkt yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Bunun iki nedeni vardır. Bunlarda birincisi, kişinin yaptığı iş için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin istenilen performansı gösteremeyecektir. İkinci olarak, kişinin kendisi için algıladığı rol önemlidir. Eğer birey, göstermesi beklenen performans için uygun bir rol anlayışına sahip değilse rol çatışması yaşayacak ve performans göstermesi engellenecektir. Teori, kişinin, sergilediği efora karşılık elde etmeyi beklediği ödül ile aldığı ödülü birbirleri ile karşılaştırır. Kişi, umduğundan düşük seviyede ödül elde ettiğini algıladığında mutsuz bir ruh hali oluşur ve tatminsizlik hissedebilir. Burada üzerinde durulması gereken konu, çalışanın sergilediği çabanın umduğu ödülle uyumlu olması ve işletmenin bu konuda adilane hareket edeceğine inanmasıdır (Kılınç, 2016: 48; Paşaoğlu vd., 2013: 149-150; Yılmaz ve Çelik, 2012: 21).

Literatürdeki bu iki bekleyiş teorisinin varsayımları psikolojik sözleşmelerin temellerini oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşmelerin tanımlarını düşündüğümüzde taraflar arasındaki karşılıklı beklentiler, bekleyişler toplamı olduğundan bahsedilmiştir.

Buradan hareketle bu beklentilerin nasıl ve hangi şartlarda oluştuğundan söz edilmektedir.

3.4.3. Eşitlik Teorisi

Motivasyon teorileri arasında bulunan ve J. Stacey Adams (1963) tarafından gündeme getirilen teori, kişilerin çalıştıkları kurum veya kuruluşlarda, kendi durumlarını diğer çalışanların durumları ile karşılaştırarak iş ilişkilerinde örgütün çalışanlara adil davranılıp davranılmadığına bakarak sorgulayan ve değerlendiren sosyal bir karşılaştırma sürecidir. Teori burada eşitliği veya eşitsizliği iş ilişkilerinde adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algılar çerçevesinde değerlendirmektedir (Mimaroglu, 2008: 39; Moorhead ve Griffin, 1995). Buna göre, örgüt üyelerinin motivasyonu örgüt tarafından kendilerine ne kadar adil ve eşit davranıldığını hissetmelerinin boyutuna göre değişmektedir (Mimaroglu, 2008: 39; Arnold ve Feldman, 1998).

Adams, kişilerin eşitsizlik algıladığı durumlarda bir denge kurmak amacıyla eşitsizlik yaratan ilişkilerini bitirmek istediğini savunmaktadır. Başka bir ifadeyle, işgörenler işlerini yapmaları karşılığında elde ettiklerini diğer çalışanların işlerinden elde ettikleri çıktılarla karşılaştırır ve bu karşılaştırma sonucunda eşitsizlik algıladıklarında işveren hakkında çalışanlarına adaletsiz davrandığı gibi genel bir kanı oluşabilir. Bu olayın sonucu olarak işgören bilişsel anlamda bir uyumsuzluk yaşamaktadır. Bu eşitsizlik ve rahatsızlık duygusundan kurtulmak amacıyla davranışlarını şekillendirebilir (Demirkasimoğlu, 2012: 34; French, Rayner, Rees ve Rumbles, 2008: 172 ; Payne, Culbertson, Boswell ve Barger, 2008). Kişinin bu adaletsizlik algısı sonucu olarak ortaya çıkan tepkileri, performansını düşürmek, kendisini iş arkadaşı ile kıyaslamak, kendisiyle aynı işi yapan iş arkadaşının daha fazla iş yapmasını arzu etmek, aynı ücrete kendisinin daha fazla, iş arkadaşının ise daha az çalıştığını düşündüğünden maaşında artış istemek, en sonunda ise işinden ayrılmak şeklinde gerçekleşebilir (Demirkasimoğlu, 2012: 34; French, Rayner, Rees ve Rumbles, 2008: 172; Payne, Culbertson, Boswell ve Barger, 2008).

Psikolojik sözleşme kavramına adalet algısı boyutuyla yaklaşan eşitlik kuramı çalışanların davranışlarına yansıyan önemli etkenleri ortaya koymaktadır. Eşitlik ve eşitsizlik algılarının çalışanlarda ortaya çıkardığı örgütsel davranış türleri görülebilir. Eşitlik durumu istenen ve ideal yapıyı oluşturduğu için çalışanları motivasyon anlamında olumlu şekilde etkilemektedir. Ters durumda eşitsizlik yaşandığı hallerde ise kurum ve çalışanlar arasındaki bağlarda kopmalara zemin hazırlayan bazı tepkiler görülmektedir. Bunlar pasif reaksiyonlarla başlayıp, işi terk etmeye kadar gitmektedir (Kıyık, 2011: 43-44).

3.4.4. Karşılıklılık Teorisi

Psikolojik sözleşme teorisinin temelini oluşturan bu teori, Gouldner (1960) tarafından ortaya atılmıştır. Karşılıklılık teorisi, sosyal mübadele kavramında olduğu gibi bireylerin elde ettikleri kazanımlara karşı pozitif davranış göstereceği esasına

dayanmaktadır. Gouldner bu kuramın evrensel bir özelliği olduğunu, karşılaşılan duruma, bireylerin karakteristik özelliklerine, normların neticelerine ve verilen öneme göre değişebileceğini ifade etmektedir. Bireylere yapılan bir destek sonunda ulaşılan faydanın değeri, bireyin o an bu desteğe ne kadar gereksinim duyduğuna göre değişecektir. Bireylere destek sağlayan vericilerin kaynakları ve güdeleri karşılıklılık teorisini etkilemektedir (Dağlı, 2016: 23; Gouldner, 1960:173).

Karşılıklılık Teorisine göre işgörenler kurumlarının kendilerine sağladıkları fayda ölçüsünde, kurum yararına uygun olumlu davranışları gönüllü olarak ortaya koyma gayreti içerisine girebileceklerdir. Eğer kurum, işgörenlerine duygusal çelişki meydana getirecek bir ortam yaratırsa onların yapmacık, gerçek olmayan davranışlar sergilemelerine sebep olarak işgörenlerin motivasyonunu ve verimliliğini düşürecektir. Bu durumun çalışanların örgütlerine olduğu kadar, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine de negatif yansıtılabileceği, çalışanın mutlu olmadığı, çalışma performansının az, gönülsüz ve ilk fırsatta işinden ayrılma düşüncesinin ortaya çıkacağı düşünülebilir. Olumsuz karşılıklılık normu kuramına göre, birey kendisine zarar verdiğini düşündüğü insana karşılık olarak aynı şekilde zarar vermeye çalışır. Buna göre, örgüt üyeleri de sosyal değişim sürecinde kendisine haksızlık ettiğini düşündüğü örgüte ve iş arkadaşlarına karşı zarar verme eğiliminde olabilirler (Dağlı, 2016: 23; Gouldner, 1960: 177-178).

Psikolojik sözleşme teorisi açısından bakıldığında, karşılıklılık normunun, psikolojik sözleşme oluşum sürecinin belirleyicilerinden biri olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü psikolojik sözleşme, örgüt içindeki bireyin sağladığı faydaya, örgütün karşılıklılık ilişkisi çerçevesinde destek olma veya fayda sağlama zorunluluğu hissetmesi (ya da tam tersi şekilde örgütün bireye faydası sonucu bireyin yükümlülük hissetmesi) sonucu meydana gelmektedir. Buna karşılık psikolojik sözleşmenin oluşumunu sağlayan, bireyin karşılıklılık normundan doğacak yükümlülüğe karşı inancıdır. Bu inanç, tek taraflı, kişisel özelliklerle desteklenen ve karşılıklılık ilişkisindeki diğer tarafı hiçbir şekilde bağlamayacak şekildedir (Büyükyılmaz, 2013: 31; Rousseau, 1989: 124).

Kişiye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna, içinde bulunulan durumun koşullarına ve kişisel özelliklere bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdeleri de karşılıklılık normunu etkileyebilecektir. İşverenler vaatlerini ve yükümlülüklerini yerine getirmedikleri zaman, çalışanlar da örgüte olan katkılarını değiştirerek misillemede bulunmaktadırlar (Erdoğan, 2015: 30).

Beklentileri karşılığında tatmin olan çalışanların ya da örgütün, karşılıklı yükümlülükleri yerine getirmede daha arzulu olmaları beklenmektedir. Bu beklentileri karşılandığında ise karşılıklılık kuramına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve benzeri pozitif iş davranışları sergilerler (Niehoff ve Moorman, 1993). Benzer şekilde örgüt yöneticileri, işgörenin, kurumun çıkarlarını benimsediğini algıladığında, buna işgörene tanıdığı hakları ve terfi imkanlarını genişleterek karşılık verebilecektir (Bekaroğlu, 2011: 19). Psikolojik sözleşmelerin dayanağını oluşturan karşılıklılık teorisinin bu özellikleri, algı ve beklentileri birbirine uyumsuz olan taraflar arasındaki çatışmalara ışık tutması açısından önem arz etmektedir.

3.4.5. Sosyal Mübadele Teorisi

Psikolojik sözleşmenin kuramsal dayanaklarını oluşturan sosyal değişim teorisi, işgören ve işveren ilişkisinin güven temelli, karşılıklı bir alışveriş ilişkisi olduğunu esas almaktadır. Bu ilişkinin iktisadi tarafından çok sosyal etkileşim tarafına dikkat çekmekte ve bireysel gereksinimlerin karşılanması amacıyla insan ilişkilerinin zorunlu olduğundan yola çıkmaktadır (Erdoğan, 2015: 30). Bu kuram, belirli koşullar altında bireylerin, kendi faydalarına olan kişilere karşılık vermek için çaba göstereceklerini öngörmektedir (Kılınç, 2016: 45; İplik, 2010: 39; Sabuncuoğlu ve Vergiliel, 2003: 329). Sosyal mübadele konusu 1950’li yıllardan sonra literatüre girmiş olup pek çok bilim adamının üzerinde çalıştığı bir kavram haline gelmiştir. Aşağıdaki tablo 3.3’de Sosyal Mübadele Teorisi üzerine yapılan temel çalışmalar ve Sosyal Mübadele Süreci gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Sosyal Mübadele Teorisi Üzerine Temel Çalışmalar Ve Sosyal Mübadele Süreci (Yağcı ve Çabuk, 2015: 21).

	Sosyal Ekonomik Getiriler	Getirilerin Kıyaslanması	Güven ve Bağlılık Oluşumu	İlişkileri dair Normların Oluşması
Homans (1958)	Mübadele soyut ve somut materyallerin alışverişidir	Tarafların bu değer alışverişi karşılıklı olarak devam etmelidir	Getirilerin olumlu olduğu durumlarda taraflar mübadele sürecini sürdürür	Normların geliştirilmesi ile mübadele süreci yönlendirilir
Thibaut ve Kelley (1959)	Mübadele sürecinin devamı için kimi getirilerin elde edilmesi şarttır.	Hak edilen getiriler ya da alternatif ilişkiler sonucu elde edilecek faydalar ile mevcut getiriler arasında kıyaslama yapılır.	Bu kıyaslama ilişkinin geleceğini belirler	Devam eden ilişkiler sonucu normlar oluşur ve bu normlar tarafların davranışlarına rehberlik eder.
Blau (1960)	Bireyler sosyal ilişkilerinden hem ekonomik hem de sosyal getiriler elde etmeyi ister.	İlişkinin devam etmesi için bu alışverişin karşılıklı olması gerekir.	Karşılıklı alışveriş güven ve bağlılığın oluşmasını sağlar. Güven sosyal mübadele sürecinin çok önemli bir unsurudur.	Normlar karşılıklı olarak davranışların kabulünde ve güç dengesinin belirlenmesinde önemli rol oynar.
Emerson (1962)	Mübadelede ödüllendirilme ya da çeşitli getiriler söz konusudur.	İlişkinin devamlılığı için karşılıklı alışveriş ve bağlılık gerekmektedir.	Taraflardan birinin bağlılığı diğer tarafların sahip olduğu gücün belirlenmesinde etkili olmaktadır	Normlar, ilişkilerde gücün kullanılması hususunda rehberlik eder.
Macaulay (1963)	Taraflar kimi getiriler elde etmek amacıyla mübadele sürecinde yer alır	Tarafların bu değer alışverişi ve sorumlulukları karşılıklı olmalıdır.	Sorumluluklarını yerine getiren taraflar mübadeleyi sürdürür.	Normlar sözleşmelerdeki eksiklikleri tamamlar ve ilişkilerin esnekliğini artırır.

Sosyal mübadele, bireylerin sundukları bir hizmet karşılığında almayı düşündükleri şeyleri içerir. Başka bir ifadeyle; bir kazanç karşılığında yerine getirmeye gönüllü oldukları eylemlerdir. Başka bir kişi için değerli bir hizmet gerçekleştiren kişi, o bireyi kendisine borçlu saymaktadır. Karşılık olarak hizmeti alan kişi de, kendisini yarar sağlayan kişiye karşı yarar sağlamak zorunluluğunda hissedecektir. Tarafların birbirlerinden sağladıkları kazanç, her iki taraf da memnun olduğu sürece, bu alışveriş ilişkisinin sürdürülmesi olarak ilerleyecektir. Dolayısıyla taraflar birbirlerine borçlu duruma gelebilecekleri durumlardan kaçınmaktadırlar (Blau, 1964: 89). Bu bakış açısıyla teorinin en önemli varsayımları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Yağcı ve Çabuk, 2015: 21);

- ✓ Öncelikli olarak bireylerin karar süreçlerinde rasyonel davrandıkları; herhangi bir etkileşimden elde edecekleri getirileri ve bu yönde katlanacakları maliyetleri kıyaslayarak davranışa geçtikleri ileri sürülür. Yani bir davranış ne kadar ödüllendirilirse, bireyler daha fazla o yönde davranma eğiliminde olur.
- ✓ Taraflar en fazla getiriyi en az maliyetle elde etme eğilimindedir. Bu hususta maliyetlerin sadece maddi hususlar ile değil ilişkiyi geliştirmek için harcanan zaman ve enerji gibi diğer soyut ölçütlerle de değerlendirileceği göz ardı edilmemelidir.
- ✓ İlişkiler karşılıklı ve eşitlik esasına dayanır. Etkileşim olumlu getirilere yol açtığı ve taraflar için önemli olduğu sürece devam eder ve müşterek getiriler elde edilir.
- ✓ Taraflar gönüllü olarak mübadele sürecinde yer alır. Sonuç olarak herhangi bir zorunluluğun varlığı süreci olumsuz etkilemekle birlikte tarafların karşılıklı olarak arzuladıkları getirileri elde etmeleri sürecin devamlılığını sağlar.
- ✓ Sosyal mübadele hakkaniyet ilkesine dayanır etkileşimin ve getirilerin taraflarca adil olarak değerlendirilmesi ilişkinin devamlılığını sağlar. Her mübadelede tarafların davranışlarını yönlendiren çeşitli normlar olmalıdır.

Ekonomik alışverişin tersine sosyal değişim teorisi, bireylerin bir mübadele içinde bulunmaları için göze aldıkları sosyal maliyetlere karşılık olarak ödül elde edebilecekleri inancını taşır. Sosyal değişimde, ekonomik mübadeleden başka olarak ilişkiye yön veren resmi kaideler veya anlaşmaların olmamasıyla katlanılan maliyetin karşılığının her zaman alınamamasıdır (Bolat, 2011: 68).

Sosyal değişim teorisinde, örgüt ve işçi verdikleri ve aldıkları arasında bir denge oluşturmaya çalışırlar. Taraflara göre bu yükümlülüklerin algılanma derecesi ne kadar çok ise sosyal değişim ilişkileri de o kadar kuvvetli olacaktır. Yani psikolojik sözleşmeyi oluşturmak için, örgüt ve işçi bu yükümlülüklerin yerine getirileceğine ilişkin inançlarının bir dengede durması gerekmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 12-13).

3.4.6. Denge Teorisi

Psikolojik sözleşmelerin temelini oluşturan teorilerden birisi de Barnard tarafından ortaya atılan denge teorisidir (Roehling, 1997: 205). Barnard, 1938 yılında yayınladığı Yöneticinin Fonksiyonları adlı kitabında istihdam ilişkisini örgüt ve birey arasında bulunan bir işbirliği sistemi olarak açıklamaktadır. Bu işbirliği sisteminde örgüt ve bireyi birbirine ihtiyaç duyan unsurlar olarak ele almıştır. Aslında burada tam olarak anlatılmak istenen düşünce tarafların birbirlerine olan ihtiyaçları arasında bir denge olması durumudur. Tarafların bu sistemde birbirlerine karşılıklı ihtiyaç duymaları ve birbirinden beklentileri sonucunda psikolojik sözleşme temelleri de atılmış olmaktadır.

Barnard'a göre bireyler tek başlarına karşılayamayacakları ihtiyaçlarını gidermek ve özellikle psikolojik anlamda tatmine ulaşmak için örgütlere ya da organizasyonlara ihtiyaç duyarlar. Örgütü oluşturan ve sürekliliğini sağlayan bireyler, yöneticiler, işgörenler, paydaşlar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, rekabet halinde bulunan diğer firmalar ve ilgili diğer toplulukları kapsamaktadır. Örgüt sistemin bir parçası olma yolunda kendisine katkı sağlayan bu unsurların her birine ihtiyaç duymaktadır (Aydın, 2016: 18). Çünkü dış çevre ile de sıkı bir etkileşim içine girilen bu ortamda örgüt bu kişi ve grupların sürekli olarak hareketlerinden sıklıkla etkilenmektedir. Daha sonra Barnard'ın ortaya attığı bu düşüncesini bilim insanları geliştirmeye çalışmışlardır.

Barnard'ın akademik çalışmaları temel alınarak 1945 senesinde Simon, denge teorisini geliştirmiş ve Barnard-Simon Örgütsel Denge Modeli'ni öne sürmüştür. Örgütsel katkı-teşvik modeli olarak da adlandırılan bu yeni yaklaşım, işgörenin örgüte katkılarına karşılık, örgütün işgörene sunduğu teşvikleri hesaba katmaktadır. Buna göre bireyin örgüte olan katkılarını sürdürmesi ancak örgütün bireye yeterli teşvik unsurlarını sunması ile mümkün olmaktadır (Simon, 1957: 110). Ayrıca psikolojik sözleşmede işgören tarafında kişinin örgütten beklentileri arasında bulunan kriterlerden bir tanesini de teşviktir. Barnard-Simon örgütsel denge modelinin temel varsayımlarını şu şekilde sıralanabilir (Simon vd., 1950:382);

- ✓ Örgüt birçok katılımcının birbirleri ile ilişkili sosyal davranışlarını içeren bir sistemdir.
- ✓ Her katılımcı örgüte olan katkıları karşılığında örgütten teşvikler almaktadır.
- ✓ Katılımcı elde ettiği teşviklerin, örgüte sunduğu katılardan daha fazla olduğunu algıladığı sürece örgüte katılımını sürdürecektir. Bu algı kişinin ekonomik olmayan unsurları da içeren değerlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır.
- ✓ Katılımcıların sağladığı katkılar, örgütün teşvikleri üretebilmesi için bir kaynak havuzu oluşturur.
- ✓ Böylece bir örgüt katkıları sürdürmek için gerekli olan teşvikleri üretecek kadar kaynağa sahip olduğu sürece dengeyi sağlayabilecektir.

Örgütsel denge kuramının temel varsayımları düşünüldüğünde örgütün sunduğu fayda veya teşvikler ile kişinin örgüte sunduğu katkıların dengede olmasının örgütün varlığını sürdürebilmesinde en önemli noktalardan biri olduğu görülmektedir. Burada sözü edilen teşvikler maaş ve ek ödemeler gibi ekonomik değerlerin yanı sıra örgütten memnuniyet ve diğer örgüt üyeleri ile özdeşim gibi ekonomik olmayan değerleri de kapsayabilmektedir (Aydın, 2016: 19). Öyleyse bireylerin örgüte olan katkıları ve bireylerin örgütten beklentileri arasında herhangi bir eşitsizlik durumunda bu denge bozulmakta ve işgören lehine veya aleyhine durumlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Aynı durum işveren açısından da geçerli olmaktadır.

Birey istihdam ilişkisinde kendi bakış açısından, örgüte olan katkısını ve bu katkı karşılığında örgütün ona verdiklerini değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sonucunda bireyin elde ettiği fayda veya teşvikler, kişinin örgüte olan katkısından daha fazla olarak algılandığında kişi örgütte kalmaya eğilim göstermektedir. Diğer bir deyişle iş gören örgüte verdikleri karşısında örgütten aldıklarını tatmin edici bulduğunda örgütte varlığını sürdürmektedir (Mano, 1994). Bu durumda işten ayrılma niyeti konusunda önemli bir etken olduğu düşünülebilir. Denge teorisi tam da bu noktada işgören ve işveren arasındaki mübadele ilişkisine vurgu yapmakta ve bu yönü ile psikolojik sözleşmenin açıklanmasında önemli yere sahip bir kuram olarak ortaya çıkmaktadır (Roehling, 1997). Sonuç olarak denge teorisinin psikolojik sözleşme kavramına katkısı yadsınamaz. Taraflar arasındaki karşılıklı beklentileri, isteklendirme, teşvik, neden-sonuçlar gibi durumların açıklanması psikolojik sözleşmelerin oluşum süreçleri hakkında aydınlatıcı bilgiler sunmaktadır.

3.4.7. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Elde edilmesi zor amaçlar belirleyen bir kişi, erişilmesi kısmen daha kolay hedefler belirleyen kişilerden daha fazla performans sergiler ve dolayısıyla daha güçlü motive olur. Teorinin ana düşüncesi bireyin kendi için belirlediği kişisel hedefinin ulaşılabilirlik derecesidir. Yani birey kendisi için yüksek bir hedef belirlemişse daha fazla motive olmakta, belirlediği hedef daha küçükse daha az motive olmaktadır. Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle Peter F. Drucker'ın 1954 yılında The Practice Of Management adlı çalışmasında ilk defa kullandığı ve ilkelerini belirlediği Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives) kavramı ve uygulanması organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler Amaç Teorisi açısından geçerliliğini korumaktadır. Yönetici açısından önemli olan yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur (Koçel, 2015: 750).

Psikolojik sözleşme kavramına Amaç Teorisi açısından baktığımızda yönetimin amaçları ve çalışanın amaçlarından bahsedildiği görülmektedir. Tarafların benimsedikleri hedefleri doğrultusunda birbirlerinden beklentilerinin olduğu savunulabilir. Bazı beklentiler açıkça taraflar arasında konuşulurken bazı amaç ve

beklentiler ise gündeme gelmemektedir. Öyleyse psikolojik sözleşmenin oluşumu esnasında tarafların amaçlarını ya da hedeflerini açık bir şekilde birbirlerine aktarması gerekmektedir. Bu sayede taraflar arasında sağlıklı bir psikolojik sözleşmenin temelleri atılabilir. Görüldüğü üzere amaç teorisinin, psikolojik sözleşmenin arka planında işleyen bir sistemin parçalarını oluşturduğundan bahsetmek mümkündür.

3.5. Örgütlerin Çalışandan Beklentileri

Daha önceki konularda psikolojik sözleşmenin tanımı yapılmıştı, tekrar kısaca hatırlatmak gerekirse; psikolojik sözleşme taraflar yani işçi ve işveren arasında konuşulmamış, yazılmamış, sözsüz beklentilerin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır. Taraflardan bir tanesi işverendir yani işletme veya organizasyondur. Bilindiği üzere işletmeler kar elde etmek ve topluma hizmet etmek amacıyla kurulmakla birlikte nihai hedefleri kar elde edip organizasyonun devamını sağlamak ve büyüktür. İşletmelerin kuruluş aşamasından sonra örgütsel hedefler doğrultusunda personel alımı yapılmaktadır. İşe uygun nitelikte eleman seçimi yapılarak personeller iş başı ettirilmektedir.

Çok önemli bir konu olmakla birlikte sıklıkla gözden kaçan bir durum olan işe alım mülakatları sırasında işveren yetkilisi ve işgören adayları arasında bir mülakat gerçekleşir ve sonuç olarak işe alım gerçekleşir veya gerçekleşmez. Tam da bu sırada gerçekleşen psikolojik sözleşmenin varlığından habersiz olan taraflar klasik soru cevap şeklinde birbirleri ile iletişim kurarlar. Eğer işe alım gerçekleşecek ise işveren tarafı resmi kurallardan bahseder ve adaydan beklentilerini sıralar. Adaylar işe alındıktan sonra genel olarak onlardan beklenenler şu şekilde sıralanabilir;

- ✓ Verimli çalışmak,
- ✓ Örgüt kurallarına uymak,
- ✓ Yüz kızartıcı suç işlememek,
- ✓ Örgüt içi iletişime dikkat etmek,
- ✓ Organizasyonun araç ve gereçlerini kullanmada özenli davranmak,
- ✓ Ast-üst ilişkisine dikkat etmek
- ✓ Zamanı verimli kullanmak
- ✓ İsraftan kaçınmak
- ✓ Geri bildirimde bulunmak
- ✓ Örgüt içi bilgilerin dışarı sızdırılmaması
- ✓ Verilen görevlerin eksiksiz yapılması

Yukarıda sayılan ve örgütün çalışanlardan beklentileri arasında bulunan bu örnekler çoğaltılabilir. Beklentiler organizasyon yapısı ve işleyişine göre de değişiklik gösterebilir. Burada sayılan ve psikolojik sözleşmeyi oluşturan beklentilerin sadece bir kaç sözlü ve yazılı olarak karşı tarafa bildirilmekte diğerleri ise bir takım nedenlerden dolayı işgören tarafına aktarılamamaktadır. Fakat bu beklentileri karşı tarafında bildiği varsayılmaktadır. Yani işveren tarafı sadece zihninde bunları oluşturmaktadır. Sonuç

olarak örgüt tarafından psikolojik sözleşme başlatılmış bulunmaktadır. Beklentilerin karşılanmaması durumunda ise psikolojik sözleşme bozulmaktadır.

3.6. Çalışanların Örgütlerden Beklentileri

İnsanlar, üretim faktörleri açısından değerlendirildiğinde, bu faktörlerin en önemli parçası olan emek faktörünü temsil etmektedir. Bireylerin öncelikli amaçları temel ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak ve para kazanmaktır. Bunun için imkanları varsa eğitim seviyelerini yükselterek daha nitelikli işgören sıfatı kazanıp, elde ettikleri gelirleri zevk ve ihtiyaçlarına göre harcar veya tasarruf ederler.

Ülkelerin ekonomik durumlarına göre çalışma hayatları şekillenmekte, gelişmişlik durumu ve refah seviyesine göre vatandaşların gelirleri belirlenmektedir. Gelişmiş bir ülkede yaşıyorsa çalışan ücretleri ve taşıdıkları nitelikler yüksek, gelişmemiş veya az gelişmiş bir ülkede yaşıyorsa işgören eğitim seviyesi ve nitelikleri buna bağlı olarak da ücretler düşük olmaktadır. Ancak nasıl bir ülkede yaşıyorsa yaşansın artık çalışmak isteyen insanlar kendilerini geliştirmek zorunda kalmaktadır. Çünkü rekabet şartları sadece organizasyonlar arasında değil çalışanlar arasında da çok çetin geçmektedir. Tercih edilmek ve kariyer yapmak isteyen işgörenler diğerlerine oranla kendilerini farklı kılabacak vasıflar edinmek durumunda kalmaktadırlar.

Çalışma hayatı içerisindeki rekabet günden güne daha da şiddetlenirken nitelikli vasıflara sahip işgörenler çeşitli nedenlerden dolayı iş değiştirmekte bazıları da ilk defa iş hayatına başlamaktadırlar. Yeni dünya düzeni içerisinde kendini geliştiren, yetiştiren işgören adayları çalışacakları işletmeye karar vermeden önce detaylı bir araştırma yapmaktadırlar. İşletmenin mevcut konumu, ekonomik durumu, büyüklüğü, kariyer olanakları gibi birçok kriter üzerinde titizlikte durmaktadırlar. Seçim yaptıkları organizasyonlara başvuru yapmakta ve işe alınmak üzere görüşmeler yapmaktadırlar. Daha önceki konularda psikolojik sözleşmelerin genellikle işe alım esnasında oluştuklarından bahsedilmişti ancak psikolojik sözleşme işe alımdan sonra da gerçekleşebilir. Bu esnada çalışan adayının organizasyonla ilgili bir takım beklentileri vardır. Bu beklentiler de şu şekilde sıralanabilir;

- ✓ Adaletli bir ücret
- ✓ Eğitim olanakları
- ✓ Liyakate dayalı bir terfi sistemi
- ✓ Sosyal olanaklar
- ✓ İş güvenliği
- ✓ Açık ve anlaşılır iletişim

Bu ve bunun gibi çalışan adaylarının zihninde oluşan beklentiler çoğu zaman aday tarafından karşı tarafa aktarılamamaktadır. Çünkü adaylar işe alım süreçlerinde bir takım istek ya da beklentilerini işveren tarafına aktarmanın onlar üzerinde olumsuz izlenim yaratacağını düşünmektedirler. Sadece işveren tarafının aktardıkları veya verdikleri sözlerle yetinirler. İşe alınan çalışanlar ise zihinlerinde oluşturdukları ve

beklentileri sayesinde şekillendirdikleri psikolojik sözleşme şartlarının yerine getirilmediğini deneyimledikleri zaman bu anlaşma bozulmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda psikolojik sözleşmelerin bozulmasıyla birlikte işten ayrılma niyetinin ortaya çıktığı da saptanmıştır.

Psikolojik kontratlara etkinlik sağlanması amacıyla, kişi temelli şeffaf inançlara ilişkin, kişinin yapmaktan sorumlu tutulduklarına ek olarak, karşılıklı zorunluluklardan meydana gelen ve diğer tarafın borcundan doğan sorumlulukların yerine getirilmesi gerekir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 680). Psikolojik sözleşmede asıl önemli nokta, her yönetici pozisyonunda bulunan kişinin örgüt içinde denetim altında bulundurduğu işçisi ile psikolojik sözleşmeye işlevsellik kazandırarak sorumluluklarını yerine getirmesidir (Dunahee ve Wangler, 1974: 525). Bu açıdan bakıldığında organizasyon içerisinde güçlü bir iletişim kanalı oluşturularak ilgili departman yöneticileri ile koordinasyonlu bir şekilde hareket etmenin önemi ortaya çıkmaktadır.

3.7. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşması

Rousseau ve Greller (1994) psikolojik sözleşmenin oluşumu ile ilgili çalışmalarında tüm insan kaynakları uygulamalarının (işe alma ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirmesi v.s.) psikolojik sözleşmelerin oluşumunu etkileyeceğini belirtmektedirler. Bu düşünceye katılmakla birlikte psikolojik sözleşmelerin oluşum sürecinin daha geri bir zaman aralığında başladığına da literatürde rastlanılmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin oluşumunun başlama zamanı ile ilgili bir görüş birliği bulunmaktadır. Psikolojik sözleşmeler kişinin örgütün bir çalışanı olmasından daha önce oluşmaya başlar ve bireyin iş ilişkisi süresince devam eder. Herhangi bir işe girmek isteyen kişi ilgili örgütler hakkında bilgi edinmeye çalışır. Örgüt hakkında elde edilen bu ilk bilgiler, bireyin psikolojik sözleşmesi oluşumunun temelini teşkil etmektedir (Rousseau, 2001: 512). Bu aşamada taraflardan biri bu süreci başlatmakta diğer taraf ise sürece sonradan dahil olmaktadır. Öyleyse bu ilk aşamada psikolojik sözleşmenin tam anlamıyla oluşumundan değil oluşmasına zemin hazırlanmasından bahsedilebilir. Aşağıdaki tablo 3.4’de psikolojik sözleşmelerin oluşum aşamalarının bir özeti sunulmuştur.

Tablo 3.4. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşum Süreci (Rousseau, 2001: 512).

<u>İşe Alım Öncesi</u>	✓ Profesyonel normlar ✓ Sosyal inançlar
<u>İşe Alınma</u>	✓ Karşılıklı aktif söz/vaat verme ✓ Firma ve çalışanın karşılıklı işaretleri değerlendirmesi
<u>Erken Dönem Sosyalleşme</u>	✓ Devam eden söz/vaat verme ✓ Diğer çalışanlar ve araçlardan aktif bilgi arama ✓ Firmaya dair çeşitli bilgi kaynakları
<u>Sonraki Deneyimler</u>	✓ Aralıklı söz/vaat verme ✓ Diğer çalışanlar ve araçlardan daha az aktif bilgi arama ✓ Firma sosyalleşme çabalarını azaltır ✓ Mevcut psikolojik sözleşmede olası değişiklikler

<u>Değerlendirme</u>	✓ Değerlendirmeye yol açan farklı bilgiler
	✓ Revizyonu etkileyen teşvikler/değiş tokuşun maliyeti

Bireyin işe alınmadan önce örgüt ile ilgili yaptığı araştırmaları sonucunda elde ettiği bilgiler sözleşme oluşum sürecini etkileyen önemli etkenler arasında sayılabilmektedir (Aydın, 2016: 48). Bireyin örgüt hakkındaki bu araştırmasının nedeni, çalışanın örgütten beklentilerini karşılayıp karşılayamayacağına ilişkin kafasında oluşan soru işaretlerini gidermek şeklinde açıklanabilir.

Psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde bir sonraki aşama işe alım aşamasıdır. Burada işveren ve gelecekteki işgören, mübadele ilişkisinde birbirlerine neler verebileceklerini ifade etmektedirler. Rousseau (2001)'ya göre psikolojik sözleşmeyi şekillendiren karşılıklı şartların ifade edildiği bu aşama sözleşme oluşum sürecinin kilit noktasını oluşturmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin çeşitli örgüt temsilcilerinden gelen farklı mesajlar doğrultusunda oldukça dinamik bir ortam içinde gelişmesi, işgörenin zihnindeki sözleşmede farklı yükümlülüklerin ortaya çıkmasına da zemin hazırlayabilmektedir. Örneğin işe alım sırasında birey ile görüşen insan kaynakları temsilcisi görüşme sırasında bireye işyerindeki terfi olanakları konusunda geleceğe yönelik fırsatlardan bahsedebilir. Bunun üzerine birey işyerinde terfinin insan kaynakları temsilcisi tarafından yapılmayacağını bildiği halde ileriye yönelik terfi fırsatları ile ilgili beklentiye girebilmekte ve bu durum bireyin psikolojik sözleşmesini etkileyebilmektedir (Shore ve Tetrick, 1994). Örgüt çalışanlarının da psikolojik sözleşmede ki katkıları büyüktür. Örgüt içinde yer alan iş arkadaşları mevcut işverenin veya yöneticilerin güvenilirliği konusundaki algı ve görüşlerini birey ile paylaşarak onun psikolojik sözleşmesini etkileyebilmektedirler. Bu durumda iş arkadaşları, işe yeni başlamış olan bir işgörenin psikolojik sözleşmesinin oluşmasında veya değişmesinde etkili olan en önemli faktörler arasında yer almaktadır (De Vos ve Freese, 2011). Aynı durum işverenin işgören hakkındaki görüşleri için de geçerlidir.

İşe alım sonrasında birey gerçek istihdam ilişkisi içinde yeni bilgiler edinmekte ve böylece o işyerindeki sosyalleşme süreci başlamaktadır (Rosseau, 2001). Sosyalleşme sürecince birey iş arkadaşları ve yöneticilerle etkileşim içine girer. Eski ve ondan daha deneyimli çalışanların örgüt hakkındaki fikirlerini öğrenmeye çalışır ve öğrendikleri bu bilgileri kendi beklentileri ile kıyaslama yapar.

Bireyin işletmede çalışma deneyimi ilerledikçe, birey önceden sahip olduğu bilgileri, işletmede edindiği bilgileri ve işveren ile olan deneyimlerini bir araya getirmekte ve nihai psikolojik sözleşmesi oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme sürecinin son aşamasını iş görenin sahip olduğu bilgi ve deneyimlere dayanarak oluşan beklentilerinin karşılanma düzeyini değerlendirmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada kişi işverenin kendisine ne borçlu olduğunu, kendisinin de işverene ne borçlu olduğunu ortaya koymakta ve her iki tarafın yükümlülüklerini ne kadar yerine getirdiğinin değerlendirmesini yapmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda kişi, istihdam ilişkisindeki karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirildiğini düşündüğünde, birey ve işvereni arasında uyumlu bir psikolojik sözleşmenin varlığından söz edilmektedir. Birey

işverenin kendisine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmediği veya iş ile ilgili beklentilerinin karşılanmadığı sonucuna vardığında psikolojik sözleşme ihlal algısı ortaya çıkmaktadır (Aydın: 2016: 51). Bu durum psikolojik sözleşme oluşumunun son safhasında meydana gelmektedir. Daha önceden bireyin zihninde oluşturduğu sözleşmenin şartlarına uyulmadığını tam anlamıyla anlayabilmesi için bir süre çalışması gerekmiştir. Bazı araştırmalara göre bu süre iki yılı bulmaktadır. Elde ettiği deneyimler sonucunda kişi yeniden zihninde bir psikolojik sözleşme yapabilir veya işten ayrılma niyeti açığa çıkabilir. Çünkü bu durumda örgütten beklentilerinin karşılanacağına ilişkin inancı kalmamıştır.

3.8. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme ihlalleri tıpkı yasal sözleşmelerin ihlali gibi iş yaşamında sıkça karşılaşılan sorunlar arasındadır. Kavram her şeyden önce öznel değerlendirmelere ve bireysel algılara dayandığı için, psikolojik sözleşmeler taraflara göre farklı şekillenmektedir. Çünkü tarafların her biri ilişkide kendi beklentilerinin ve sunmayı vaat ettiklerinin karşı tarafça aynı biçimde algılandığına inanır (Bilgin, 2001: 289). Bu algıların kişiden kişiye farklılık göstermesi iş yaşamındaki ilişkilerde istenen ideal denge durumuna ulaşmayı zorlaştırır. Çalışan ve işveren beklentilerinin dengelenmemesi sonucunda iş yaşamında sıkça görülen psikolojik sözleşme ihlalleriyle karşılaşmaktadır (Kıyık, 2011: 51), ve bu durum örgüt ve çalışan psikolojisi için de önem arz etmektedir.

İhlal; üzerinde uzlaşmaya varılan bir olay, konu veya durum hakkında uzlaşma kriterlerine uyulmaması şeklinde açıklanabilir. TDK 'ya göre ihlal, zarar verme ve bozma anlamında kullanılmıştır. İhlalin gerçekleşebilmesi için daha önceden bir anlaşma, sözleşme yapılması gerekmektedir. Aksi takdirde ihlal edilecek bir durum ortaya çıkmayacaktır. Psikolojik sözleşmede de taraflar birbirlerinden karşılıklı olarak bir beklenti içine girmektedir. Ne var ki bu beklentilerle zihinlerinde şekillendirdikleri sözleşme kuralları taraflardan biri ya da her ikisi tarafından bozulmakta yani ihlal edilmektedir. Konu ile ilgili literatürde birçok açıklama bulunmaktadır.

Robinson, psikolojik sözleşme ihlalinin tanımlarken, yönetim işinden sorumlu olanların işçilerin yapmış oldukları katkıyı umursamaması olarak dile getirmiş ve işgörenin, ihlali algılaması sonucunda öfke ve düş kırıklığı yaşadığını belirtmiştir (Turnley and Feldman, 1999: 369). Psikolojik sözleşme ihlali tarafların, ki bu taraflar işçi ve işveren olmaktadır, birbirlerine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması anlamına gelmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230). Robinson ve Rousseau (1994) ise psikolojik sözleşme ihlallerinin daha çok işgörenlerin örgüt tarafından verilen sözleri tutmadığı eğitim, kariyer geliştirme, ücret ve terfi konularında meydana geldiğini ifade etmişlerdir.

İşgörenler açısından güvenli bir psikolojik sözleşme oluşturulması ve sürdürülmesi bazı etkenlere bağlıdır. Psikolojik sözleşme ihlali de bu etkenler üzerinden gerçekleşmektedir. Bu etkenler, kariyer geliştirme fırsatlarının bulunması, işin kapsamı, finansal bir takım ödüller, işbirliğini esas alan bir çalışma alanının bulunması, işi başarı

ile yapabilmek amacıyla geri bildirim ve yol gösterici desteğin varlığı ve son olarak özel yaşama saygı duyulmasıdır. Bu faktörlerin eksikliği psikolojik sözleşmenin sekteye uğraması veya ihlal edilmesi anlamına gelebilir (Arslan ve Ulaş, 2004: 103).

Robinson ve Rousseau (1994)'ya göre psikolojik sözleşmeler, iyi niyetli varsayımlara ve içten davranışlara dayandığı için ve tarafların birbirlerine verdikleri söze olan güveni içerdiğinden sözleşmenin ihlali, taraflar açısından ciddi sonuçlar doğurabilir. Bu sonuçlar, sıradan beklentilerin karşılanmamasından çok farklıdır. Örneğin, bir çalışan sıkı çalışmasının karşılığında ek ücret beklentisine girebilir ve bu beklentisi gerçekleşmediğinde hayal kırıklığına uğrayabilir, ancak çalışan sıkı çalışması karşılığında ek bir ücret alacağına dair bir vaat alırsa ve ek ücret almazsa aldatıldığını düşünür. Tutulmayan vaatler öfke meydana getirir ve ilişkideki güveni zedeler. Verilen bir vaadin tutulmadığı ve güvenin zedelendiği bir psikolojik sözleşme ihlali, hayal kırıklığının ötesinde aldatılmışlık duyguları meydana getirir.

Psikolojik sözleşme genellikle sadece ihlal edildiğinde veya önemli bir değişime uğradığında işgörenlerin davranışlarını etkilemesi açısından önemli hale gelmektedir (McDonald ve Makin, 2000: 85). Çünkü tarafların birbirleri hakkındaki beklentileri karşılandığı sürece psikolojik sözleşme kriterlerine uyuluyor demektir. Dolayısıyla bu durum taraflar arasında herhangi bir davranış değişikliğine sebep olmamaktadır.

Guest, psikolojik sözleşme ihlalini işgörenlerin beklentilerinin karşılanmamasına verilen tepki olarak açıklamakta tek başına yeterli olmadığını iddia etmektedir (Guest, 1998). Bir işgören, taraflar arasındaki anlaşmanın işveren kesimi tarafından ihlal edildiği hakkında bir algıya sahip olabilir. Fakat örgütü aynı duruma ilişkin bir ihlal algılamayabilir, hatta böyle bir anlaşmanın var olmasından bile haberi olmayabilir (Guest ve Conway, 2003: 146). Tüm iş gören ve işverenler duygusal sözleşmelerde beklentileri, gerçekleşip gerçekleşmeyeceğine bakmadan yaratırlar (Stephanie vd., 2007: 42). Bu oluşum sözleşmelerin doğasında vardır. Psikolojik anlamda oluşturulan tüm varsayımlar gibi kendiliğinden oluşmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlalinde güvenin önemi büyüktür. Çalışana karşı duyulan güven, ihlalin farkında olunmasına, değerlendirilmesine ve ona tepki gösterilmesine etki yapabilir. Çalışan, işverenine ihlal yapılmadan önce düşük güven duyuyorsa bu onun seçici dikkate sahip olmasına neden olabilir ve çalışan aslında bir psikolojik sözleşme ihlali ortada olmasa da varmış gibi değerlendirmede bulunabilir (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 209; Pate ve Malone, 2000: 158-159; Robinson 1996). Örgüt içi tüm reaksiyonlarda etkili bir kavram olan güven, belki de psikolojik sözleşme konusunun en temel direği gibi görünmektedir. Bu durumda örgüt yöneticileri veya çalışanlarının tüm süreçlerde bu bilinçle hareket etmesinin ihlalin ortaya çıkmasını engelleyeceği düşünülmektedir.

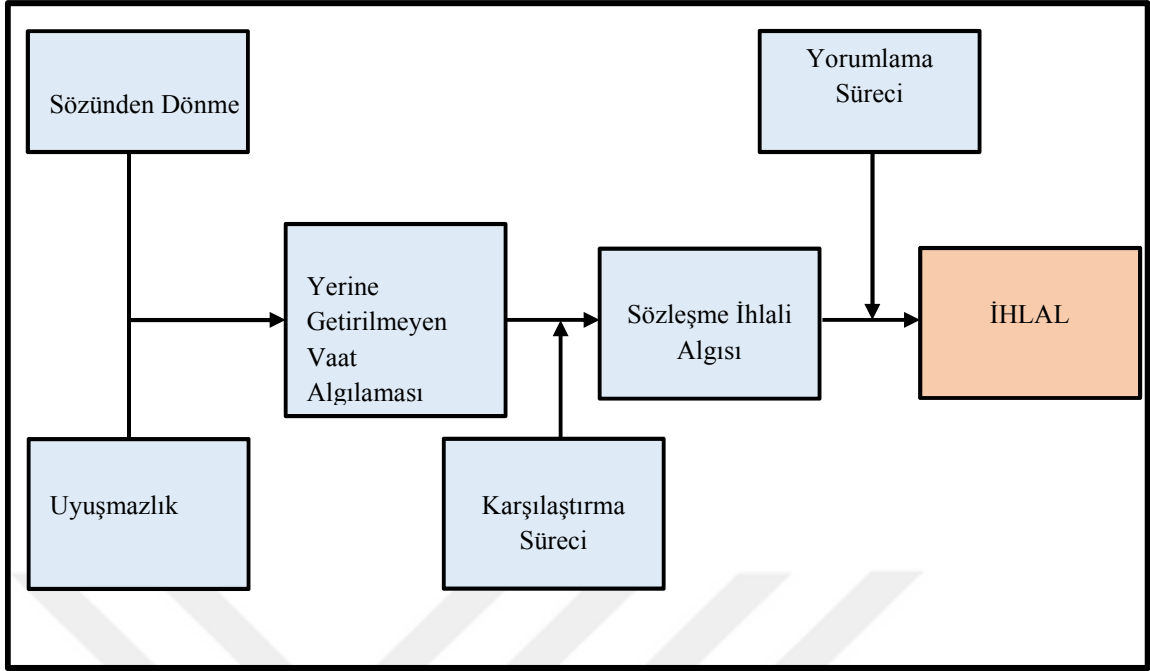
3.9. Psikolojik Sözleşme İhlalini Ortaya Çıkaran Faktörler

Psikolojik kontrat ihlallerinin iki temel sebebi bulunmaktadır. İlki, sözünden dönmek (reneging) diye adlandırılır, ikincisi ise uyumsuzluk (incongruence) olarak tanımlanmaktadır. Sözünden dönme, işletme yöneticileri tarafından işgörelere ait bir

yükümlülüğün farkında olunması fakat bu yükümlülüğün yerine getirilmemesini ifade eder. Uyuşmazlık ise, işgören ve örgüt yöneticileri arasında farklı anlayışların olmasıdır. Bu farklı anlayışlar, taraflar arasındaki yükümlülüklerin algılanmasında kargaşaya neden olmaktadır (Robinson vd, 2000: 528-529).

Yükümlülüğünü yerine getiremeyecek bir konumda olan örgüt, sözünden dönme eğilimine girebilir. Örgütün kötüye giden finansal performansı, onun iyi niyetle oluşturduğu bir yükümlülüğünü yerine getirmesine engel oluşturabilir. Ancak kimi zaman örgüt yöneticileri hiç tutmayı düşünmedikleri sözleri de verebilirler. Bunun yanı sıra aynı yöneticilerin tutmayı amaçladıkları sözlerden döndükleri de görülebilir. Bu durumun gerçekleşmesi için, işgörenin gerekli performans beklentisini karşılayamaması gerekmektedir (Robinson vd, 2000: 528-529). Bu durumda çalışan, yönetim adına bir hayal kırıklığına neden olmuş ve bunun sonucu olarak da onun için yapılması planlanan bazı ayrıcalıklardan yararlanmanın bir anlamı kalmamıştır.

Sözünden dönme, kurumun bilinçli olarak işgörene verdiği sözü yerine getirmemesi, sözünü yerine getirmede istekli olmaması durumunda meydana gelmektedir. Bu kurumun zayıf veya yetersiz kalması durumunda ortaya çıkmaktadır. Mesela kurum işe yeni kabul ettiği işgörenlerine işinde kalma konusunda güvence vermiştir ancak dış etkenler konusundaki değişim bunu yapmasına izin vermemiştir. Yetersiz olmakla birlikte isteksizlik durumu da sözünden dönmenin başka bir şeklidir. Mesela kurum herhangi bir söz verir fakat bunu gerçekleştirme isteği göstermez veya önce bu isteği olsa da daha sonra vazgeçebilir. Burada maliyetler önemlidir. Kurum kendi kazancını düşünerek verdiği sözü yerine getirmekten vazgeçmektedir (Dağlı, 2016: 30). Aşağıdaki şekil 3.1'de psikolojik sözleşme ihlalinin taraflar arasında nasıl oluştuğu ve hangi aşamalardan geçtiği gösterilmektedir. Bu şekil orijinal şeklin bir özeti olmakla birlikte detaylı süreç ilerleyen konularda gösterilecektir. İhlalin gelişimini anlama konusuna bir zemin oluşturması açısından basitleştirilmiş versiyonu sunulmaktadır.



Şekil 3.1. Basitleştirilmiş Psikolojik Sözleşme İhlali Süreci (Morison ve Robinson, 1997: 232).

Şekil incelendiğinde sözünden dönme ve uyuşmazlıkla başlayan süreç, yerine getirilmeyen vaatlerin taraflarca algılanması şeklinde devam etmektedir. Daha sonra taraflar önceden verilen sözlerin, vaatlerin bir karşılaştırmasını yapmaktadır. Bundan sonraki adım ise verilen vaatlerle gerçekleşenler veya gerçekleşmeyen durumların analizi yapılarak bir ihlal olup olmadığı algısı ortaya çıkar. Son aşamada ise taraflar oluşan durumları yorumlayarak gerçekten bir ihlal olup olmadığına karar verirler.

Agee (2000) kontrat ihlallerinin bilinçli veya bilinçsiz olmak üzere iki farklı şekilde meydana geldiğini ifade etmektedir. Örgütün yükümlülüklerini yerine getirme konusunda istekli olmaması veya örgüt imkanlarının yetersiz olması sebebiyle yükümlülüklerini yerine getirmemesi bilinçli olarak gerçekleştirilen psikolojik sözleşme ihlallerine örnek oluşturabilmektedir.

Yılmaz (2012)'ın (Zuber ve Hammond, 2002: 43)'ten aktardıklarına göre psikolojik sözleşmenin ihlalini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar arasında; taraflar arası ilişkide çatışma hali ve güvensizlik, taraflar arasındaki anlayış farklılığı, sosyal mesafe uzaklığı, iletişim eksikliği, işgörenlere eğitim konusunda verilen sözlerin tutulmaması, ücret ve diğer getiriler konusunda verilen vaatlerin gerçekleşmemesi, iş garantisine yönelik vaatlerin farklı çıkması, değişim yönetiminin etkili olmaması ve bunların yanında yetki dağılımında yaşanan adaletsiz uygulamaların olması sayılabilir.

İhlal konusunun ikinci ana nedeninin de uyumsuzluk olduğu belirtilmişti. Uyumsuzluğun algılanan sebebi konusunda Rousseau, Morrison ve Robinson üç ana nedeni ortaya koymuşlardır. Birincisi kurumu temsil eden yönetici veya yöneticilerin çalışanlara kurumun vermek zorunda oldukları üzerinde farklı görüşleri bulunmaktadır. Bu durumda çalışanlar kendilerine söz verilenlerin tamamının karşılanmadığını düşüneceklerdir. İkincisi, yönetimin uygunluğu sürdüremediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Özellikle kurumun finansal dar boğaza girdiği haller buna örnek

gösterilebilir. Böyle durumlarda yönetim çalışanlarına verdiği sözlerin tamamını yerine getirme yeteneğini kaybetmektedir. Üçüncü olarak yönetimin verdiği sözleri yerine getirmede isteksiz davrandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (İşçi, 2010: 32), ve bu durum genellikle çalışandan beklenen davranışların gerçekleşmemesi durumlarında ortaya çıkmaktadır.

Uyuşmazlık (Incongruence), örgütün taahhütleri ve işgörenlerin algıları farklılık arz ediyorsa ortaya çıkmaktadır. Uyuşmazlık, farklı şemalar, yükümlülüklerin belirsizliği ve iletişim olmak üzere üç faktörle ifade edilmektedir. Farklı şemalar, bilişsel çerçeveden başka bir şey değildir. Bu çerçeveler bireylerin geçmişlerinden elde ettikleri deneyimlerle oluşmaktadır. Kültürden kültüre göre farklılık gösterebilen bu şemalar kişilerin olay ve durumları farklı değerlendirmeleri sonucunda oluşmaktadır. Bu şemalar örgüt ve çalışana göre farklılık arz edebilir. Kişinin iş garantisini nasıl hayal ettiği onun zihninde bulunan iş garantisi şemasından ibarettir. Ancak bu şema işverene göre farklı olabilir. İkinci etken, yükümlülüklerdeki belirsizliktir. Bunlar ne kadar karışık olup belirgin olmazsa, taraflar arasındaki algılamalarda farklılıklar da artacak bunun sonucu olarak da problemler ortaya çıkacaktır. Üçüncü etkene gelince yanlış iletişim ön plana çıkmaktadır. İletişimin şeffaf, anlaşılabilir, doğru, sade ve güvenilir olmadığı durumlarda çalışan ve örgüt arasında uyum sorunu meydana gelebilir (Dağlı, 2016: 31; Kickul, 2001; Robinson 1996).

Psikolojik kontratın ihlalinde, söz verilme anı ve ihlalin gerçekleşme anı arasındaki zaman önem arz etmektedir. Çalışan tarafından bir ihlal algılandığında bu ihlalin söz verilme zamanından ihlale kadar ne kadar süre geçtiği önemlidir. Bazı yazarlar psikolojik sözleşmenin dinamik nitelikte olduğunu ve zaman içinde değişime uğramasının doğal olduğunu ifade etmektedir. Dahası çalışanların psikolojik sözleşmenin değişkenliğini fark ettiğini ve kabullendiğini Turnley ve Feldman ortaya koymuştur (İşçi, 2010: 31-32).

Literatürde, psikolojik sözleşme ihlaline neden olan faktörler ile ilgili diğer görüşler ise; insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki yetersizlikler (Grant, 1999; Guest ve Conway, 2002), örgütün ve yöneticinin yetersiz desteği (Suazo ve Turnley, 2010; Tekleab vd., 2005), örgüt dışı faktörler (Robinson ve Morrison, 2000), örgüt iklimi (Kickul ve Liao-Troth, 2003), bireysel farklılıklar (Suazo ve Turnley, 2010; Coyle-Shapiro ve Neuman, 2004; Turnley ve Feldman, 1999a), yönetici-çalışan benzeşimi (Suazo vd., 2008) ve çalışanın istihdam yapısı ve rolü (Conway ve Briner, 2002a) şeklinde ele alınmıştır (Büyükyılmaz, 2013: 70). Bu görüşlere ilave olarak psikolojik sözleşme ihlalinin etkileyen unsurlar arasına daha önce literatürde hiç ele alınmayan *kültürel etkenler* boyutunu da eklemek yararlı olabilir. Çünkü insanların yaşayıp büyüdüğü ve içerisinde şekillendiği kültür ortamı onların karakterlerine yansıtılarak beklentilerini etkileyebilir.

3.10. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgüt-Çalışan Açısından Analizi

Söz konusu ihlal, en başta örgüt ve çalışan arasındaki güven duygusunu zedelemektedir. Güven duygusununsa iş ilişkisinin temelini oluşturduğu herkes

tarafından kabul edilmektedir. Sözleşme ihlalleri gerek çalışan, gerekse de örgütün tutum ve davranışları üzerinde negatif etkiler oluşturma potansiyeline sahiptir. Örgütler sözleşme ihlallerinde çalışanlara yönelik kayıtsız kalma, maddi ve manevi olarak uyarı ve cezalandırma gibi tepkiler göstermektedir. Çalışanların sözleşme ihlali durumlarında verdikleri tepkileri ise üç başlıkta toplayabiliriz. Bunlar; psikolojik, örgütsel ve işe yönelik tepkilerdir (Kıyık, 2011: 62).

Tablo 3.5. Çalışanların Sözleşme İhlallerinde Ortaya Çıkan Tepkileri

Psikolojik Tepkiler	Örgütsel Tepkiler	İşe Yönelik Tepkiler
✓ Haksızlığa Uğrama	✓ Örgüte Bağlılığın	✓ Performans Düşüşü
✓ Hissi	✓ Azalması	✓ İş Verimliliğinde
✓ İçine Kapanma	✓ Örgüt İçi İletişimde	✓ Azalma
✓ Kayıtsızlık ve Boş	✓ Bozulma	✓ İşe Karşı İsteksizlik
✓ Verme	✓ Örgütsel Hedeflerden	✓ İşte İnsiyatif Almama
✓ Küskünlük	✓ Kopma	✓ İş Süreçlerindeki
✓ Hayal Kırıklığı	✓ Sorunları Tolere	✓ Hatalarda Artış
✓ Kızgınlık ve Öfke	✓ Edememe	✓ İşe Geç Kalma
✓ Dışlanmışlık	✓ Çalışma Arkadaşlarıyla	✓ İşe Devamsızlık Artışı
✓ Acı vb.	✓ Çatışmalarda Artış vb.	✓ Başka İş Arama
		✓ İşten Ayrılma vb.

Çalışanların kişilik özellikleri, geçmiş deneyimleri, o işletme içerisinde yaşadığı olaylar sonucunda verdiği içsel ve duygusal tepkiler psikolojik olma özelliğindedir. Örgüt içindeki uygulamalar sonucu haksızlığa ve ihanete uğradığı hissi, içe kapanma, işletme içinde olup bitenlere karşı kayıtsızlık, küskünlük, hayal kırıklığı, kızgınlık, öfke, dışlanmışlık hissi, acı vb. tepkiler çalışanlar tarafından gösterilen psikolojik tepkiler arasında yer almaktadır. Sözleşme ihlalleri sonucunda verilen tepki türlerinden bir diğeri örgütsel tepkilerdir. Kuruma yönelik olumsuz tutum ve davranışlardan oluşan bu tepkiler arasında örgütsel bağlılıkta azalma, sorunları tolere edememe, kurum amaçlarından uzaklaşma gibi tepkiler bulunur. Ayrıca kurum içi ast ve üstlerle olan iletişim süreçlerinde bozulmalar ve çalışma arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalarda bu grupta yer alan tepkilere örnek verilebilir. Örgütün somut olarak en çok etkilendiği tepki türü çalışanların işe yönelik verdiği tepkilerdir. Burada içsel ve duygusal tüm tepkiler yapılan işe ve iş süreçlerine yansır. Çalışanların performanslarındaki düşmeler, verimlilik azalışları, işe karşı isteksizlik hali, iş süreçlerinde insiyatif alamama, hatalarda artış, işe geç kalma, devamsızlık, başka iş arama ve sonuç olarak işten ayrılma davranışı çalışanlar tarafından gösterilen işe yönelik tepkiler arasında yer almaktadır (Kıyık, 2011: 62-63).

Psikolojik sözleşmenin yapısı güvene dayandığından (Robinson ve Rousseau, 1994: 246) örgütün işgörenlerinin beklentilerini yerine getirmek konusunda isteksiz veya yetersiz oluşunun algılanmasıyla işgören kendisine adaletsiz davranıldığını düşünmekte ve bu durum işgörende güçlü duygusal tepkilere yol açmaktadır (Lester ve Kickul, 2001; Anderson ve Schalk, 1998: 637). Bu durumda işgörenler genellikle öfkelenmekte, kendilerine ihanet edildiğini hissetmekte, küsmekte (Ellis, 2007), söz

verilen ile kendisine verilenler arasında ruhsal hesaplaşma yapmakta (Morrison ve Robinson, 1997; Robinson ve Rousseau,1994: 257), negatif hisler meydana gelmekte ve geriye çekilme hareketi (Conway ve Briner, 2005:2) düş kırıklığı, öfke hali, yükümlülüklerin yerine getirileceği umudunun yitilmesi ile azalan örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, çalışan tatmini ve benzeri arzu edilmeyen iş çıktıları örgüte mal olmaktadır (Guest, 1998: 657).

Turnley ve Feldman (1999)'a göre psikolojik sözleşme ihlalleri en çok, kurumların reorganizasyonu ve küçülmesi süreçlerinde yaşanmakta, özellikle de iş güvencesi ve gelişme olanakları konuları ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

İşgören tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda, işveren, işgörenin beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamamakta, çalışana yönelik olumlu hislerini değiştirmekte, işgörenin örgütten uzaklaşması için işgörene çeşitli baskılar (mobbing vb.) yapmakta, hatta işten çıkarmalara kadar gidebilecek olumsuzluklara neden olabilmektedir. Bu durumda örgüt açık bir şekilde zarar görmektedir (Kılınç, 2016: 68). İşveren psikolojik sözleşmede yer alan yükümlülüklerini örgütün veya kendisinin kontrolü dışında gelişen nedenlerle yerine getiremese de, işgörenler bu durumu çoğunlukla bilinçli bir sözünden dönme olarak algılamaya yatkındırlar (Lester vd., 2002).

Psikolojik kontrat ihlali genellikle çalışanın psikolojisi ve motivasyonu üzerinde negatif bir etkiye sahip olmaktadır (Conway ve Briner, 2002). İhlal yaşandığında işgörenin örgüte olan güveni sarsılır ve işgören, görevlerini ihmal etme, örgütü destekleyici gönüllü davranışlardan uzak durma, kendini soyutlama ve bazen de işten ayrılma eğilimi gösterir. Tatmin ve örgüte bağlılıkta azalmalar meydana gelir. Sonuç olarak örgütsel etkinlik ve verimlilikte olumsuz anlamda düşüşler gözlemlenebilir (İşçi, 2010: 34). Bu zamanlarda işletme yöneticileri çoğu zaman çalışanın psikolojik durumunu fark edemez çünkü psikolojik duygu durum bozukluklarının dışa dönük belirtileri nadir hissedilmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin çalışanlarını iyi gözlemlemesi gerekmektedir.

Çalışanların psikolojik sözleşmelerinde yerine getirilmeyen söz, vaat çalışan için ne kadar önemli ise, algılanan ihlalin şiddeti de o kadar fazla olmaktadır. Böylece algılanan ihlalin şiddeti kadar çalışanların tepki verme ihtimalleri yükselmektedir. Örneğin çalışan için belirli bir çalışma süresi sonunda maaşına zam yapılması çok önemli ise kendisine söz verilmesine rağmen zamanı geldiğinde bu zammın yapılmaması işgörenin çok yoğun bir tepki vermesi ile sonuçlanabilmektedir. Buna karşın işgören için belirli bir çalışma dönemi sonunda bir üst kademeye terfi etmek çok da önemli değil ise bu konuda verilen sözün tutulmaması sonucunda işgören çok yoğun tepki vermeyebilmektedir (Aydın, 2016: 72).

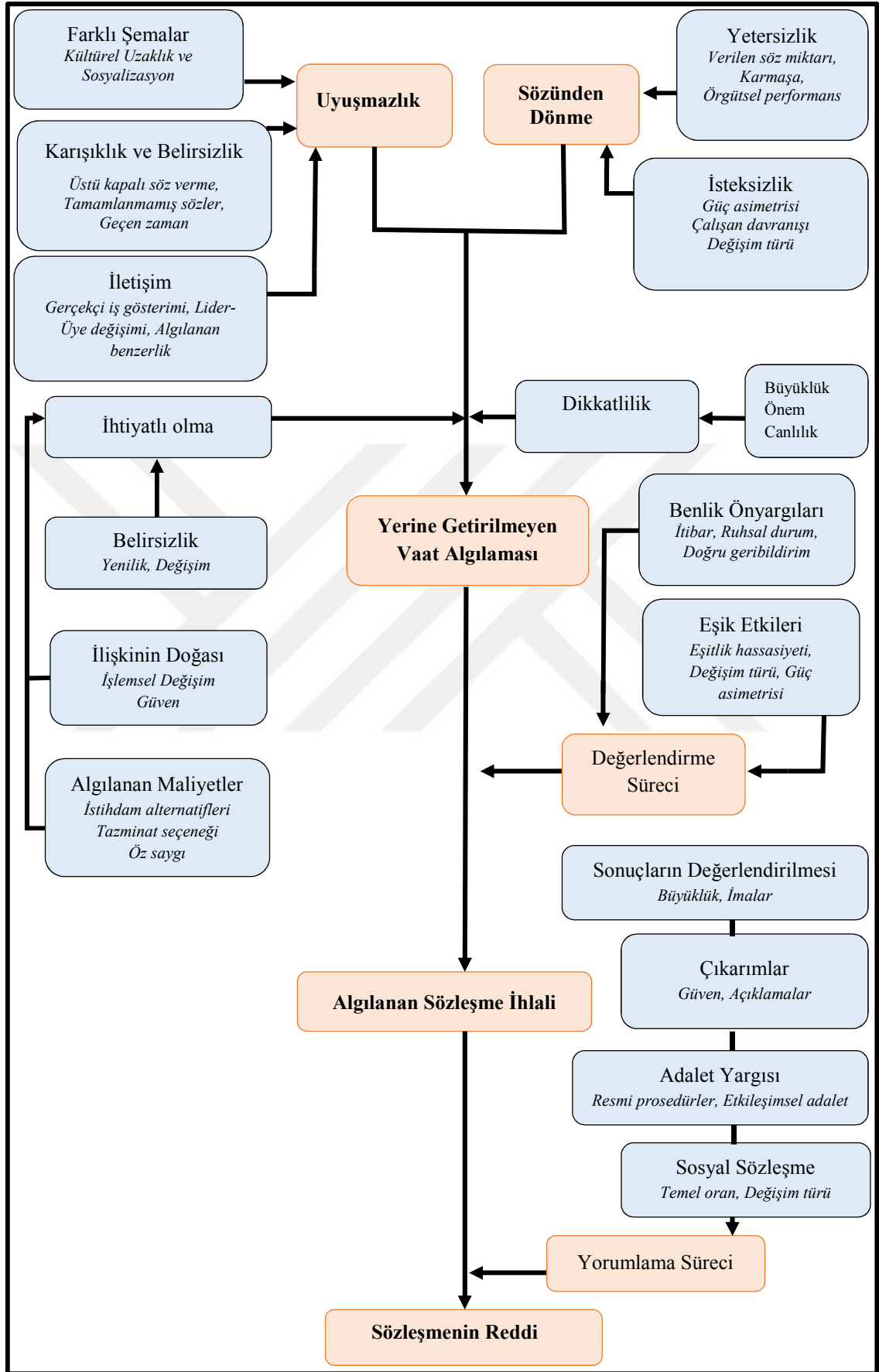
3.11. Psikolojik Sözleşmenin Reddi

Literatür incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali ile psikolojik sözleşmenin reddinin zaman zaman aynı anlamda kullanıldığı belirlenmiştir. Kavramlar birbirlerine

benzemekle birlikte bu iki kavramın ayrıldığı nokta süreçlerle ilgilidir. Psikolojik sözleşme ihlali bir neden iken psikolojik sözleşmenin reddi ise onun bir sonucudur.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütün bir çalışanın psikolojik sözleşmesinde yer alan yükümlülüklerden bir ya da daha fazlasını yerine getirmediğine ilişkin bilişsel bir durumdur. Bu algı, çalışanın, örgütle birbirlerine verdikleri ve yerine getirdikleri sözlere dayanan bilişsel bir değerlendirmeyi gösterir. Sözleşmenin reddi ise belli koşullarda, çalışanın, örgütün psikolojik sözleşmeyi yerine getirmekte başarısız olduğuna dair inancından kaynaklanan duygusal ve duyuşsal bir durumdur (Morrison ve Robinson, 1997).

Sözleşmenin neden ihlal edildiğine dair yapılan nitelendirme ve yargılar da yorumlama sürecini etkileyecektir. Sözleşmenin ihlal edilmesinin gerçek nedeni bir yana çalışanlar durumu kasıtlı bir sözünden dönme olarak nitelerlerse daha yoğun olumsuz duygulara sahip olacaklardır. Bir sözleşmenin ihlali algısının oluşabilmesi için yalnızca çalışanlara verilen bir sözün tutulmaması değil aynı zamanda çalışanlar tarafından örgüte sağlanan katkıların karşılık bulmadığının çalışan tarafından tespit edilmesi gereklidir. Tutulmayan bir sözle sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişki karşılaştırma süreci ile sağlanmaktadır. Burada çalışan her iki tarafın da sözleşmeye ne derecede uyduğunu değerlendirmeye alır. Karşılaştırma bir çalışanın önce örgütün vaat ettiklerine kıyasla sağladığı katkıları göz önüne aldığını daha sonra da bu oranla kendisinin örgüte vaat ettiği ile örgüte sağladığı katkı oranını karşıladığını göstermektedir. Başka bir deyişle karşılaştırma, örgütün vaat ettiği yükümlülükleri ne derecede yerine getirdiği ile çalışanın yerine getirdikleri arasında yapılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). Bu açıklamalar ışığında aşağıdaki şekil 3.2’de psikolojik sözleşmenin reddi aşamalar halinde gösterilmektedir.



Şekil 3.2. Psikolojik Sözleşme Reddi Gelişimi (Morrison ve Robinson, 1997: 232).

3.12. Psikolojik Sözleşme Reddini Etkileyen Faktörler

Morrison ve Robinson (1997)' a göre psikolojik sözleşme ihlalinin algılanması ve bu algılamadan sonra sözleşmenin reddedilmesinde etkili olan faktörler şu şekilde tespit edilmiştir.

3.12.1. Yetersizlik

Örgütlerin bazen yeni işe başlayanlara vaat ettikleri sözleri yerine getirme imkanı bulduğu durumlar vardır. Örneğin, işe alım sırasında bazı yöneticiler, yeni işe başlayacak olanlara hızlı bir şekilde ilerleme sözü verebilir, ancak örgütsel bir takım faktörlerden dolayı belirli bir süre sonunda bunlardan yararlanacak personel sayısı çok azdır yani bunlardan yalnızca birkaç tanesi faydalanabilir. Verilen sözlerin miktarına bağlı olarak her yeni işe alımlarda kuruluşun her sözü yerine getirmesi daha da zorlaştırmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 233). Bazı durumlarda da örgüt beklenmedik koşullar nedeniyle yükümlülüklerini yerine getiremeyebilir. İyi niyetli sözler verildiğinde dahi değişen iç ve dış çevre veya kaynakların bulunabilirliğinde beklenmedik bir azalma kurumun onları desteklemesini engelleyebilir. Sonuç olarak burada yetersizlik ön plana çıkmaktadır. Örgütsel karmaşa oranı arttıkça veya firmanın performansı düştükçe organizasyonun sözünden dönme olasılığı da artmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 233).

3.12.2. İsteksizlik

Örgüt temsilcilerinin iş sözleşmesinin spesifik şartlarını yerine getirmek istemediği durumlarda sözünden dönme oluşabilir. Temsilciler, bazen yerine getirme niyetinde olmadan bir söz verebilir veya başlangıçta tutmayı amaçladıkları bir sözü tamamen reddetmek isteyebilirler. Verilen bir vadinin yerine getirilmemesinin organizasyon açısından maliyetleri çalışanların bağlılığı veya performansını düşürmekle birlikte itibarının zedelenmesi, misilleme ya da pahalıya mal olan bir dava olabilir. Aslında çalışanlara verilen sözler genellikle kıt kaynakları gerektirir. Fakat bir organizasyon çalışanına verdiği sözü yerine getirmektense onu işten çıkarmayı daha karlı bulabilir (McLean Parks ve Schmedemann, 1994).

Maliyet ve faydaları etkileyen çeşitli faktörler sözünden dönme konusunda etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, istihdam ilişkisinde güç asimetrisinin düzeyi ve yönüdür. Bu ilişki bağlamında, güç eşit olmayan bağımlılığın bir fonksiyonudur (Emerson, 1962). Bir istihdam ilişkisinde çalışanın, örneğin, organizasyonun parçası üzerinde bağımlılık yaratan kritik becerilere veya uzmanlığa sahip olması durumunda o çalışan daha fazla güce sahip olur (Hickson vd., 1971). Bununla birlikte, çoğu durumda çalışan işverene karşı daha bağımlı konumda bulunur ve dolayısıyla daha güçsüz durumdadır. İşveren ise çalışanın yerini kolayca doldurabilirken işçi bu işten kolayca çıkamamaktadır (McLean Parks & Kidder, 1994).

İstihdam ilişkisinde güç asimetrisinin yönü, sözünden dönmenin algılanan maliyetleri ve faydaları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, çalışan bu ilişkide

daha güçlü bir taraf olduğunda, sözünden dönme işveren adına daha zararlı olacaktır. Çünkü çalışanın örgüte olan katkılarını geri çekmesi örgüte daha fazla zarar vermektedir. Bu nedenle örgütler göreceli olarak daha güçlü olan çalışanlara kıyasla, daha güçsüz yani örgüte olan katkıları daha az olan çalışanlara verilen sözleri reddetme eğiliminde olmaktadır. Bununla birlikte, daha güçlü çalışanlar, sınırlı güç sahibi çalışanlara göre kendisine daha fazla yetki devri yapıldığını hissedebilir ve bu nedenle, onların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini daha iyi algılayabilirler (Morrison ve Robinson, 1997: 234).

Algılanan maliyetleri ve yararları etkileyen ikinci bir etken, örgüt temsilcilerinin çalışanların davranışlarını özellikle de çalışanın yükümlülüklerini ne kadar iyi yerine getirdiğini değerlendirmeleridir. Bir çalışanın yükümlülüklerini yeterince yerine getirmediği algılanırsa kuruluş içindeki temsilciler sözleşmeyi ihlal etmenin maliyetlerini daha düşük olarak değerlendirebilir. Ancak bunun tam tersi olarak çalışan, yükümlülüklerini yerine getirdiğini algılayarsa, örgütün bu tavrı, çalışanın işletmenin itibarına zarar vereceği bir davranışla hatta bir misilleme ile de sonuçlanabilir. Değişim ilişkisinin türü de sözünden dönmenin maliyet ve yararlarını dolayısıyla olasılığını etkileyebilir. İlişkisel değişim, sadece kendi çıkarından ziyade ortak veya diğer çıkarları teşvik eder. Ayrıca ilişkisel değişimde olanlar değiştirilen değeri değil ilişkinin kendisini de değerlendirecektir. Böylece, sözleşmenin ilişkisel olduğu düşünülürse sözünden dönme maliyetleri daha büyük kabul edilecek ve sözünden dönme olasılığı daha düşük olacaktır (Morrison ve Robinson, 1997: 234; McLean Parks & Kidder, 1994).

3.12.3. Uyuşmazlık

Bazı durumlarda, bir çalışanın yükümlülüklerini yerine getirmekten sorumlu olan örgüt temsilcileri, psikolojik bir sözleşmeyi ihlal eden pek çok örneği varken her vaadi samimiyetle yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Yine de bazı durumlarda çalışanlar organizasyonların verdiği söz ya da sözleri tutmadığına inanmaktadır. Böyle durumlarda sözleşmenin ihlali algısı uyuşmazlık dediğimiz şeyin temelinde yatar. Uyuşmazlık, bir çalışanın, vaadi, organizasyon temsilcisi veya sözü yerine getirmekle yükümlü olanlardan farklı algıladıklarında ortaya çıkar. Çünkü psikolojik sözleşme şartları doğal olarak algısaldır (Morrison ve Robinson, 1997: 234).

Uyuşmazlık, bir vaat oluştuğunda, zaman geçtikçe veya vaatlerin algılamaları değiştiğinde ortaya çıkabilir. Uyuşmazlık oluşumunda üç temel faktör rol oynamaktadır: çalışan ve organizasyon temsilcisinin duruma farklı bilişsel şema getirme derecesi, iki taraf arasındaki yükümlülüklerin karmaşıklığı veya belirsizliği ve iletişimidir (Klatzky, 1980).

3.12.4. Farklı Şemalar

Şema, verilen bir kavram veya uyarıcı türü hakkında düzenli bilgiyi temsil eden bilişsel çerçevelerdir (Taylor ve Crocker, 1981). İnsanların ham veriler hakkında nasıl bilgi sahibi olduklarını, hatırladıklarını ve çıkarımlarını yönlendirerek, insanların

olayları ve durumları anlamaya yönelik süreçlerini basitleştirir. Bireylerin sahip olduğu bir şema tipi iş ilişkileri ile ilgilidir (Fiske & Taylor, 1984). Bu şema bireylerin tipik bir iş ilişkisinin neyi gerektirdiğini tanımlamasına yardımcı olur ve belirli bir istihdam ilişkisinde var olan vaatlerin yorumlanıp hatırlanmasında yol gösterir. Örneğin, bir çalışanın kendi organizasyonunda iş güvenliği hakkındaki bilgileri nasıl yorumladığı güvenliğin genel olarak çalışan-organizasyon ilişkileri için kendi şemasının bir parçası olup olmadığına bağlı olarak değişebilecektir (Morrison ve Robinson, 1997: 235). Şemalar, sahip olunan kişilere göre farklıdırlar. Dolayısıyla iki kişi bir iş ilişkisinin ne gerektireceği konusunda çok farklı şemalara sahip olabilir. Bu durum da uyumsuzluk potansiyeli yaratır çünkü iki tarafın algıları ve yorumları muhtemelen çok farklıdır. Taraflar yalnızca belirli bir vaadin niteliği hakkında değil aynı zamanda verilen vaatlerin gerçekte yapılmış olup olmadığı konusunda uyumsuz inançlara sahip olabilirler. Dolayısıyla bireylerin sahip olduğu bilişsel şemalar sözleşme ihlallerinde etkin rol oynamaktadırlar (Morrison ve Robinson, 1997: 235; Fiske & Taylor, 1984).

3.12.5. Yükümlülüklerin Karmaşıklığı ve Belirsizliği

İnsanın iş ilişkisinde değerlendirdiği bilişsel çerçeveler bazen uyumsuzluk yaratabilirken bazen de bu yükümlülükler arasında bir doğallık olabilir. Farklı algılamalar, algılanan uyarıcının karmaşıklığı ve belirsizliği ile artmaktadır. Bu birbirinden farklı algılamalar için birbiriyle ilişkili iki süreç vardır. Birincisi bireylerin durumları anlamlandırırken çok sayıda ve özellikle uyarıcı kullanmaları, bazı bilgileri göz ardı etmeleri veya unutmalarına sebep olmaktadır. Böylece aynı uyarıcı algılayan herhangi iki kişi uyumsuzluğa yol açacak farklı tasvirleri algılar, depolar ve nihai olarak geri çağırır. İkincisi bireylerin belirsiz uyaranlardan söz ettikleri zaman bağlamsal ipuçlarına ve eski bilgilerine dayanarak eksik boşlukları dolduran bir yorumlama sürecine girerler (Griffin & Ross, 1991). Bu kurgusal süreç bir anlaşmanın oluşturulduğu sırada çalışanların ve organizasyon temsilcilerinin benzer algılamalara sahip olabileceğini ancak daha sonra anlaşmanın zihinsel temsilleri değiştikçe zamanla bu anlaşmanın farklı anlayışlarına sahip olduklarını göstermektedir. Geçmişteki pratik ya da rahat ifadelerle açıkça ifade edilmeyen zımni sözler bu yorumlama sürecine dolayısıyla uyumsuz algılamalara karşı savunmasız kalmaktadır (Rousseau & Greller, 1994).

3.12.6. İletişim

Uyumsuzluğu en aza indirecek unsurlardan birisi de çalışan ve o çalışanın psikolojik sözleşmesinin şartlarını yerine getirmekle yükümlü olan örgüt temsilcisi arasındaki iletişimdir. Çünkü birçok psikolojik sözleşme koşulu bu esnada oluşturulmaktadır (Rousseau & Grell, 1994; Shore & Tetrick, 1994). Yükümlülükler ile ilgili samimi ve doğru bir iletişimle uyumsuzluk en aza indirilebilir. Bu nedenle işe alınmadan önce işle ilgili gerçekçi açıklamalar almış çalışanlar bunu almayan çalışanlardan daha az uyumsuzluk yaşayacaktır. Bir çalışanın işe alınmasından sonraki iletişim uyumsuzluğu en aza indirmek için de önemlidir. Bir vaadin ne zaman yapıldığı

ile ne zaman yerine getirileceği arasında genellikle uzun zaman vardır ve bu gecikme yüksek düzeyde bir karışıklık ile nitelendirilebilir. Buna ek olarak bir çalışana belirli bir söz vermiş olan temsilci sözü yerine getirmekle sorumlu olan kişi olmayabilir. Bu faktörler uyumsuzluğun olasılığını artırır çünkü sözler gözden kaçabilir, unutulmuş veya çarpıtılmış olabilir. Doğru iletişim bu uyumsuzluğun önlenmesine yardımcı olacak ve insanların aynı algıları paylaştıklarını varsayarak yanlış fikir birliği etkisini en aza indirmeye yardımcı olacaktır (Ross, Greene, & House, 1977). Dolayısıyla yüksek lider üye değişimi veya algılanan benzerlik gibi sürekli iletişimi kolaylaştıran herhangi bir faktörün uyumsuzluğu en aza indirgeyerek ihlal olasılığını azaltacağı düşünülmektedir.

3.12.7. Belirsizlik

Çalışanların psikolojik sözleşmelerini sürdürüp sürdüremeyeceği konusunda belirsizlikle karşı karşıya kaldıkları birçok durum vardır. Bu belirsizlik kaygı uyandırıcı olacak ve sonuç olarak çalışanlar onu azaltmak için motive olacaklar. Bireylerin belirsizlikleri azaltmakla baş edebilmesinin en yaygın yollarından biri bilgi edinmektir (Berger, 1979). Dolayısıyla çalışanların yükümlülükleri yerine getirme konusundaki belirsizlik yüksek olduğunda psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinde olumsuzluklar yaşanması muhtemeldir. Belirsizlik, kişinin psikolojik sözleşmesinin belirli şartlarının karşılanmayacağı yönündeki şüpheleri uyandırırsa çalışanın bu konuda daha dikkatli davranmasına neden olabilir. Sözleşme yapma, ekonomik durgunluk, yeni mevzuat, işten çıkarma, çalışma yapısında bir değişiklik veya yeni insan kaynakları politikaları konularındaki birçok değişim türü belirsizlik yaratabilir. Bu belirsizlik, çalışanların daha tetikte kalmasına ve dolayısıyla bu olayların neden olabileceği herhangi bir ihlali tespit edebilmelerine ve tepki vermelerine neden olacaktır (McLean Parks & Kidder, 1994).

3.12.8. İlişkinin Doğası

Dikkat, çalışan-organizasyon ilişkisinin doğasıyla da ilgilidir. Özellikle ilişkinin ilişkisel veya işlemsel değişime dayalı olup olmadığına bağlı olmaktadır. İlişkisel değişim ve işlemsel değişim normları birbirinden farklıdır (O'Connell, 1984; Ekeh, 1974). Değişim anlaşması, işlemsel olduğunda çok daha önemlidir. İstihdam ilişkisi ilişkisel değişim yerine işlem temelli olduğunda çalışanların sözleşmenin yerine getirilmesi konusunda daha dikkatli olacağını düşünülmektedir. İstihdam ilişkisinin güven ile nitelendirilen derecesi de ihtiyatlılığı etkileyecektir. Güven, bir başkasının gelecekteki faaliyetlerinin kişinin çıkarlarına olumlu ya da en az zarar verici olma ihtimaline ilişkin beklentileri veya inançlarını ifade etmektedir (Gambetta, 1988; Barber, 1983). Mevcut istihdam ilişkisinde veya daha önceki iş ilişkilerinde sözleşme ihlali deneyimi yaşayan çalışanların örgütlerine daha az güven eğilimi olacaktır. Bir çalışanın güveni ne kadar düşük olursa vaatlerin reddedileceğini bekleme oranı da o kadar artacaktır. Bu durumun farkında olan çalışan olayları daha dikkatli analiz edecek ve her zaman buna karşı tetikte kalacaktır, uyanık olacaktır ve organizasyonun taahhüt edilen yükümlülüklerini ne kadar iyi yerine getirdiğini izleyecektir.

3.12.9. Benlik Önyargıları

Çalışan kendisine verilen sözlerin tutulmadığını algılasa bile kendisinin yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğine bakarak psikolojik sözleşme ihlali yapıp yapılmadığına karar verebilir. Bireylerin sıklıkla benlik önyargıları içinde bulunduğunu gösteren güçlü kanıtlar vardır (Taylor & Brown, 1988). Çalışanlar, kendilerinin ve işverenin yükümlülüklerini yerine getirme durumunun ne kadar iyi olduğu konusunda farklı algılamalara sahip olabilirler. Çalışanlar geçmiş performanslarını gerçekte olduğundan daha pozitif olarak nitelendirip kuruluşa yaptığı katkıların kuruluşun düşündüğünden daha fazla olduğunu değerlendirebilirler (Ross & Sicoly, 1979; Crary, 1966). Buna karşın benlik önyargılarını asgariye indirecek faktörler vardır. Örneğin, özsaygısı düşük olan çalışanlar muhtemelen kuruma olan katkılarının yetersiz olduğunu düşünürler. Bu yüzden karşılanmamış bir vaadin sözleşmenin ihlali anlamına geldiğine inanma olasılıkları daha düşüktür. Özsaygısı düşük olan bireylerin başarı veya başarıları, benlik saygısı yüksek olanlarınkinden çok daha düşüktür. (Vasta & Brockner, 1979). Benzer şekilde çalışanların ruhsal durumu olumsuz olduğunda yükümlülüklerini ne kadar iyi yerine getirdiklerini fazla abartmayacaklardır çünkü ruh hali, insanların başarılarını nasıl gördüklerini etkilemektedir (Kuiper, 1978). Ayrıca, çalışanlar, doğru geribildirim alırsa karşılanamayacak bir vaat verilemeyeceğini anlayabilirler çünkü bu tür geri bildirimler çalışanların performans ve katkılarıyla ilgili önyargılı algılamalarını ortadan kaldıracaktır.

3.12.10. Eşik etkisi

Bazı faktörler de sözleşme ihlali oluştuğunu belirlemek için çalışanın eşik düzeyini etkiler. Bu faktör, eşitlik duyarlılığı olarak bilinen bireysel bir farklılıktır (Huseman, Hatfield, & Miles, 1987). Eşitlik duyarlılığı çok düşük olan çalışanların sözleşme ihlalini algılamadaki eşik seviyeleri, eşitlik duyarlılıkları çok yüksek olan çalışanlara nazaran daha düşüktür. Çünkü eşitlik duyarlılığı yüksek olan bireyler genellikle diğerlerinden daha fazla hak ettiklerini düşünürler ve en ufak bir tutarsızlık sözleşmenin ihlalinin oluştuğunun bir göstergesi olarak kabul edilir. Değişim ilişkisinin türü de bir sözleşmenin ihlalinin oluştuğunun belirlenmesine yönelik eşiği etkiler. İşlemsel değişim ilişkileri içinde olan bireylerin ihlalin oluştuğu sonucuna varmaları için daha düşük bir eşik değeri olacaktır. Daha önce belirtildiği gibi çalışan ile kuruluş arasındaki güç asimetrisinin doğası da bir etkiye sahip olacaktır. Daha güçlü çalışanlar daha fazla fayda sağlama hakkına sahip olduklarını düşündüklerinden sözleşmenin ihlali için daha düşük bir eşiğe sahip olma eğilimindedirler (Ekeh, 1974; O'Connell, 1984).

3.12.11. Sonuçların Değerlendirilmesi

Sonuçların değerlendirilmesi, ihlale yol açan etkenleri anlamlandırma sürecinin önemli bir parçasıdır. Özellikle ihlalin şiddeti, sözleşme ihlalinin algılanan büyüklüğü

ile ilişkili olacaktır ve sözleşme ihlalinin iki oranı arasındaki tutarsızlık boyutu olarak tanımlanmaktadır. Bu tahmin hayal kırıklığı ve sıkıntı, genellikle arzu edilen bir olaydan umudun kaybedilmesi sonucu ortaya çıkan duygular üzerine yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (Ortony vd., 1988). Büyüklük yargıları hala tartışılmakta olan doğrudan karşılaştırma sürecinden gelir ve bu denge ilkesine dayanır. (Sheppard vd., 1992). İki tarafın katkıları arasında algılanan dengesizlik ya da tutarsızlık ne kadar büyük olursa algılanan ihlal ve ihlal arasındaki ilişki de o kadar güçlüdür. Bununla birlikte bir sözleşme ihlalinin değerlendirilmesi bir denge çerçevesinin çok ötesine geçmektedir; bir kişi sadece sözleşmenin ihlalinin boyutunu değil aynı zamanda bunun etkilerini de hesaba katar. Bir vaat yerine getirildiğinde veya getirilmediğinde, çalışan adına bu olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açar. Genelde eşitlik teorisi ya da dağılımcı adalet çerçevesinde düşünülmeyen bu sonuçlar çalışanın her biri ile ilişkili bir değer ya da algısına aittir (Nadler & Lawler, 1977). Olumlu sonuçların yanında özsaygı veya örgütsel statüde azalma gibi ikinci derece olumsuz sonuçlar da yaşanabilir. Bir sözleşme ihlalinin çalışanın ona verdiği değer boyutunda olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir.

3.12.12. Çıkarımlar

Sözleşme ihlalinin neden oluştuğuna dair çıkarımlar veya değerlendirmeler de yorumlama sürecinde rol oynayacaktır. Algılanan ihlale yol açan fiili koşullardan bağımsız olarak çalışanlar sözünden dönmenin kasıtlı olarak yaptıklarını düşünürlerse daha olumsuz duygular yaşayacaklardır. Sosyal psikoloji teorisine göre sorumluluk tayini, nedensellik, kontrol, öngörülebilirlik ve kasıtlılık faktörlerinin bir analizine dayanmaktadır (Bell & Tetlock, 1989; Heider, 1958). En azından çalışan, sözleşmenin ihlalinin örgütün eylemlerinden kaynaklandığına inanmalıdır (Heider, 1958). Bir çalışan ihlalin kendi yanlış algılamalarından kaynaklandığını algırsa çalışan ihlal için örgütü suçlamaz ve bu daha az yoğun ihlal hissi yaşatır. Çalışan, ayrıca, söz aracı faktörlerin sözleşme ihlalinin hızlandırıcı etkenleri kontrol edebileceğini veya öngörebildiğini düşünebilir (Bell & Tetlock, 1989; Heider, 1958). Son olarak, sorumluluk kararını etkileyen en önemli faktörlerden biri de algılanan niyettir (Bell & Tetlock, 1989; Heider, 1958). Çalışan, bir örgüt temsilcisinin sözleşmeyi bozduğunu ve sözleşme ihlalinin kasıtlı bir eylem olduğunu algırsa ihlal hissi yoğunlaşacaktır.

İlişkilendirme sürecinin her zaman doğru olmadığını unutmamak önemlidir. Bireyler, önceki inançlarını güçlendiren nedensel açıklamalar yapma eğilimindedirler (Nisbett & Ross, 1980). Özellikle, davranışlar beklentileriyle tutarlı olduğunda iç çıkarım ve davranışları beklentileriyle çelişkili olduğunda ise dışsal çıkarımlar yapmaya eğilimlidirler (Regan, Straus, & Fazio, 1974). Bu ilişkilendirme sürecinin doğasında güvenin önemli bir rolü vardır. Bir çalışan örgüte karşı yüksek düzeyde güven duyuyorsa kuruluşun kendi çıkarlarına zarar verecek şekilde davranmaması beklentisi ile (Gambetta, 1988) ihlal durumlarını mazur görme yönünde bir çıkarımda bulunacaktır (Robinson, 1997).

3.12.13. Adalet Yargıları

Algılanan bir sözleşmenin ihlalini takiben fikir oluşturma sürecine girilen diğer bir önemli girdi çalışanın ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılamalarıdır. Bir çalışanın sözleşmenin ihlali ile sonuçlanan resmi prosedürleri tanımlayabileceği durumlarda ihlal hisleri, prosedürlerin tutarlı ve adil olup olmadığı, kararların tarafsız bir şekilde alınıp alınmadığı gibi birçok faktörden etkilenir (Lind & Tyler, 1988).

Bununla birlikte pek çok durumda sözleşmenin ihlali resmi örgütsel prosedürlerle pek ilgisi olmayan olaylar, eylemler ve algılamalardan kaynaklanmaktadır. Dahası resmi bir prosedürle bir sözleşme ihlali söz konusu olduğunda bile çalışanlar olayın bu prosedürlerle pek ilgisi olmayan yönlerini değerlendireceklerdir. Gerçekten çalışanlar bir sözleşmenin ihlalini hızlandıran prosedürlerden haberdar bile olmayabilirler. Bu nedenle adil muamele kararları genelde etkileşimsel adaletle daha uyumludur. Etkileşimsel adalet, kişinin sonuç alma sürecinde yaşadığı kişilerarası muamele ile ilgili yargısına dayanır. Bu yargılar, çalışana dürüstçe ve saygılı bir şekilde davranılıp davranılmadığı ve sözleşme ihlaline ilişkin yeterli gerekçelendirmeye göre bireyin inancını yansıtır (Bies & Shapiro, 1987).

İhlalin gelişimi hem süreç hem de sonuç hakkındaki yargılardan etkilenmekle birlikte bu iki yargı kararının göreceli önemi, istihdam ilişkisinin türüne bağlı olarak değişecektir. Örneğin, sözleşme ihlaliyle sözleşme reddi arasındaki bağlantı ilişkisel olmaktan ziyade işlemsel olduğunda sonucun kaygıları daha büyük bir etkiye sahip olmalıdır, çünkü işlemsel ilişkilerde çalışanlar doğrudan ve anında karşılıklı etkileşime odaklanmıştır. Bu doğrudan karşılıklılık üzerine odaklanma çalışanların sonuçlara en çok ilgi duydukları araçsal bir yönelime yol açmaktadır (McLean Parks & Kidder, 1994).

Değişimin ilişkisel olduğu zaman ihlal hissi oluşmasında sözleşme ihlalinin neden ve nasıl yapıldığına ilişkin kararların alınmasının daha önemli olacağı düşünülmektedir. İlişkisel değişimde karşılıklılık dolaylı ve uzun vadede gerçekleşir bu da süreçteki konuları çok daha önemli hale getirir. Çalışanlar, kendilerine adil bir şekilde davranıldığını hissederse uzun vadede karşılıklarını yeterince alacaklarından emin olabilirler (Blau, 1964).

3.12.14. Sosyal Sözleşme

Sosyal sözleşme, belirli bir sosyal birim içinde uygun davranış hakkındaki varsayımlara, inançlara ve normlara dayanır (Gough, 1963; Homans, 1961). Bir istihdam ilişkisi bağlamında sosyal sözleşme, değişim, karşılıklılık, iyi niyet ve adil muamele ile ilgili inançları içerir. Sosyal sözleşme, iki taraf arasındaki karşılıklı değiş tokuşun şimdiye kadar nasıl yapıldığı ve gelecekte nasıl yürütülmesi gerektiğini göstermektedir. Bir anlamda toplumsal sözleşme, psikolojik sözleşmenin rehberi durumundadır. Psikolojik bir sözleşmeye taraf olanlar yalnızca sözü edilen malları ve

hizmetleri değiştirmekle kalmayıp aynı zamanda bir dizi değer, inanç ve norma göre değişimi gerçekleştirilmeyi de sağlamaktadırlar.

Sosyal sözleşme, bir çalışan tarafından sözleşmenin algılanan ihlalini yorumladığı zemin işlevi görmesi nedeniyle ihlal deneyimiyle ilgilidir. Farklı durumlar farklı toplumsal sözleşmeler tarafından yönetildiğinden bir durumda uygunsuz olarak görülen davranış diğerinde mükemmel kabul edilebilir (Clark & Waddell, 1985). Dolayısıyla, bir sözleşme ihlalinin algılanması durumunda çalışan onun büyüklüğünü ve sonuçlarını, neden ve nasıl oluştuğunu ve bu yolla sözleşme ihlalinin mevcut toplumsal sözleşmeye uygun olup olmadığını değerlendirir. Eğer ihlal ve onun gerçekleştiği araçların hakim olan sosyal sözleşmeyle çeliştiği algılanırsa ihlal deneyiminden kaynaklanan duygu çok daha yoğun olacaktır. Gerçekten de bu duyguların yoğunluğunun bir olay ile referans noktası arasındaki ilişkiye bağlı olmasının bir kanunudur (Frijda, 1988). Sosyal sözleşme de bu referans noktasını sağlamaktadır. Bunların dışında sosyal sözleşmeler, kuruluşlar arasında farklılık gösterebilir böylece bir kuruluştaki sözleşmenin ihlal edilmesi başka bir kuruluştaki gibi ihlal duygularını ortaya çıkarmayabilir (Ortony vd., 1988). Aynı zamanda eşit şartlar altındayken iş ilişkisi işlemselden çok ilişkisel olduğunda ihlali izleyen sözleşmenin reddi daha şiddetli olacaktır.

Suazo (2007) tarafından yapılan araştırmada; psikolojik sözleşme reddinin, psikolojik sözleşmeye ihlali ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma isteği, algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi etkilediğini destekler sonuçlar elde edilmiştir.

3.13. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Reddinin Etkileri

Psikolojik sözleşme konusunun örgüt ve çalışan açısından önemli bir kavram olduğu ve hem organizasyon hem çalışan açısından değerlendirilmesi amacıyla birçok bilimsel çalışma yapılmış ve sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar psikolojik sözleşme kavramının örgüt-çalışan açısından ciddi etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Alan yazında konu ile ilgili yapılan çalışmalar ve sonuçları şöyledir.

3.13.1. Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Örgütsel bağlılık kavramı organizasyon açısından değerlendirildiğinde onun kurumlara çok boyutlu olumlu etkilerinin olduğu bilinmektedir. Örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışanları olan bir kurum günümüz rekabet ortamında çok şanslı sayılmaktadır. Bu bağlamda konu ile ilgili yapılan birçok araştırma (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Lester, Turnley ve Bloodgood, 2000; Guzzo ve Noonan, 1994) sonucunda işgörenin örgütüne olan duygusal bağlılığı ile örgüt tarafından gerçekleşen sözleşme ihlali arasında zıt yönde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Farklı bir ifade ile, örgütlerin işgörenlerine verdikleri sözleri büyük çoğunlukta tuttuğu ve onların beklentilerini karşıladığı koşullarda işgörenin örgüte olan bağlılığında yükseliş gerçekleşmiş; tersi durumda ise duygusal bağlılıkta bir azalma meydana gelmiştir

(Bekaroğlu, 2011: 37). Bir çalışanın örgütüne bağlı olabilmesi için örgüt ve kendi arasındaki güven kavramının etkisi büyüktür. Çalışan ile örgüt arasındaki güvenin oranı örgütsel bağlılığın düzeyini belirler. Eğer örgüte olan güveni az ise bağlılığı da zayıflayacaktır. Güvenin tam anlamıyla sağlanabilmesi içinse tarafların birbirlerine karşı açık ve şeffaf olmaları gerekmektedir. Ancak bu sayede güven ortamından bahsedilebilir. İş gören işe giriş aşamasından itibaren bunu algılayorsa örgütüne güvenecek ve ona olan bağlılığı bir devamlılık kazanacaktır.

3.13.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışını, basit bir şekilde tanımlamak gerekirse, bir çalışanın kurumunu benimsemesi ve onun bir üyesi olarak kalmak istemesi durumudur denilebilir. Birçok araştırma, örgütsel vatandaşlık davranışının kurum tarafından yapılan sözleşme ihlali ile ilişkili olduğu fikrini desteklemektedir (Birsel, 2000; Coyle-Shapiro, 2002; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Lester ve diğerleri, 2000; Pate ve diğerleri, 2003; Robinson ve Morrison, 1995; Tekleab ve Taylor, 2003; Turnley ve Feldman, 2000). Bu çalışmaların çoğunun sonuçları, ihlal algılayan çalışanların bir bütün olarak kuruma yönelik isteğe bağlı davranışlarını (örneğin örgütü eleştiriye karşı savunmak veya örgütü aile ve kendisini de onun bir üyesi gibi görmek) azalttıklarını, buna rağmen ihlalden sorumlu görülmeyen çalışma arkadaşlarına yönelik gönüllü desteklerini sürdürdüklerini ortaya koymuştur. Özetle, araştırmalar göstermiştir ki kurum tarafından yapılan ihlale tepki olarak çalışanlar kuruma yarar sağlayan gönüllü davranışlarını azaltmaktadır (Bekaroğlu, 2011: 39). Bu bağlamda verilen sözlerin tutulmasının da çalışanların örgüte karşı olan vatandaşlık duygusunu ortaya çıkarması ve bu yönde davranışlar geliştirmesi ihtimalini artırmaktadır.

3.13.3. Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi

Rousseau (1995) ve Morrison ve Robinson (1997) psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini düşünen çalışanların örgütsel değişim konusunda örgüte olan katkılarının oldukça az olduğunu dile getirmektedirler (Lester, Turnley, Bloodgood ve Bolino, 2002). Örgüt yönetimiyle olan ilişkilerinde çıkarlarını lehine çevirme olasılığı düşük olan alt kademedeki çalışanların, örgütün psikolojik sözleşmeye uymadığı algısına daha çok kapıldıkları gözlenmektedir. Bunun tam tersine yönetici pozisyonunda olanlar örgütsel değişim faaliyetlerinde çok daha kontrollü ve yönetimle kendini özdeşleştirebilen, kurumun çalışanlarına verdiği sözleri yerine getirmede daha başarılı olacağı algısına sahip kişiler olarak ön plana çıkmaktadırlar. Lester vd., (2002) yaptıkları araştırmada iş gören ve yönetici pozisyonundakilerin, sözleşmelerin gerçekleştirilmesine ilişkin algılarında, özellikle ücret, terfi olanakları ve işçi-işveren ilişkisi boyutlarında anlamlı farklılıklar saptamışlardır.

3.13.4. Güven Üzerindeki Etkisi

Güven kavramının sadece örgüt davranışları ile alakalı değil hayatın tüm süreçlerinde ve kişiler arası iletişimde etkili olduğu genel kabul görmüş bir fikirdir. Birçok çalışma güven duygusunun sözleşme ihlali ve sonuçları arasında hem bir aracı hem de bir şartlı değişken olduğunu ortaya koymuştur (Muller, Judd ve Yzerbyt, 2005). Rousseau (1995) güveni; “bir kimsenin bir başkasının gelecekteki davranışlarının faydalı, uygun, ya da en azından kendisinin çıkarlarına zarar vermeyecek nitelikte olma ihtimali hakkındaki beklentileri, varsayımları ya da inanışları” olarak tanımlamaktadır. Araştırmacıya göre, psikolojik sözleşme ihlalinden önce güven düşükse o zaman ihlal kuruma yönelik güvende kayda değer bir düşüşe neden olmaktadır. Vaatler kurum tarafından ihlal edildiğinde bu durum çalışanın kuruma olan güvenini zayıflatmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltmaktadır (Lo ve Aryee, 2003).

Diğer taraftan çalışanların kurumun beklentilerini karşılamadığı ve çalışanın yükümlülüklerini (işe vaktinde gelme, kurumun çıkarlarını gözetme gibi) yerine getirmeyerek sözleşmeyi ihlal ettiği durumlarda kurumun veya yöneticinin çalışana olan güveninin ya da çalışanlara yönelik örgütsel güvenin nasıl etkilendiği konusunda az miktarda araştırma bulunmaktadır. Guest ve Conway (2001), yöneticiler ile ilgili araştırmalarına, kurumun çalışanlara güvenini dahil etmişler ve ilginç bir şekilde kurumun çalışanlarına verdiği sözleri tuttuğu bildirildiğinde kurumun da çalışanlara olan güveninin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Taraflardan birincisi (kurum) kendi verdiği sözleri tuttuğunu hissederse diğer tarafa kendisine güvenilebileceğini gösterdiği için daha çok güven duyar. Bu durum iletişimde karşılıklılık adına güçlü bir delil olarak kabul edilir. Yani çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getiren ve verdiği sözleri tutan kurumlar çalışanlarına daha fazla güvenmektedir (Guest ve Conway, 2001). Jacqueline ve Shapiro'nun (2002) araştırmalarındaysa kontrat ihlallerinin iş görenin örgüt yöneticilerine olan güveni, tatmini, adanmışlığı, işini bırakmama niyeti ve gönüllü davranışlarında azalmaya neden olduğu bulunmuştur (Bekaroğlu, 2011: 40). Güven, henüz psikolojik sözleşmenin oluşturulma aşaması olan işe alım sürecinden başlamak üzere tüm aşamalarda duruma etki eden en önemli faktördür. Taraflar arasında sağlanan güven ilişkisi sözleşme ihlali ve reddi aşamasında olayın şiddetine direkt olarak etki etmektedir.

3.13.5. İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

İş tatmini, özet olarak çalışanın örgütten iş ile ilgili beklentilerinin karşılanmasıdır denebilir. Kurum tarafından beklentileri karşılanan çalışanların iş tatmininin artması beklense de pek çok çalışma psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini arasında çok zayıf bir ilişki olduğunu göstermiştir (Sutton ve Griffin, 2004; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Pate, Martin ve McGoldrick, 2003; Tekleab ve Taylor, 2003). Öte yandan, uzun dönemli bir çalışmada, Sutton ve Griffin (2004) de psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatminini azalttığını bulmuşlardır. Ayrıca, psikolojik sözleşmenin, iş tatmini üzerinde yönetici, ücret ve iş özelliklerine kıyasla daha güçlü bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer bir çalışmada, Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), psikolojik

sözleşme ihlalinin, çalışanların kurum hakkında hayal kırıklığına uğramalarına yol açtığı için iş tatminini azaltabileceğini öne sürmüşlerdir (Bekaroğlu, 2011: 38).

3.13.6. İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisi

İşten ayrılma, işgörenin belli bir süre içerisinde çalıştığı kurumu terk etmesidir (Zhao vd., 2007: 651). İşgörenin işini bırakma hissi içinde bulunması bireysel performansının azalması yanında örgütsel etkinliği de olumsuz etkileyen ciddi bir durumdur. İşgörenlerde ihlal algıları oluşması onların işi bırakma niyetlerini körükleyebilir. Göz önünde bulundurulması gereken noktalardan biri de psikolojik kontrat ihlallerinin işgörenlerin işbaşı yaptıkları zaman bütünüyle düşledikleri beklentilerinden ayrı düşünülmesi zorunluluğudur. Psikolojik sözleşme şemasında değerlendirilmesi yanlış olan bu beklentiler karşılanmadığı zaman işgörenlerde düş kırıklığı oluşabilmekte ve buna bağlı olarak performanslarında bir düşüş gözlenebilmektedir. Çok daha soyut olan bu beklentiler psikolojik sözleşmeden kendini ayırmaktadır. Fakat sözleşme ihlal edildiği zaman işgörenlerin sergiledikleri tutum ve davranışlar daha sert olabilir (Robinson ve Rousseau, 1994: 247).

3.14. Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Çok Boyutlu Değerlendirmesi

Psikolojik sözleşme ihlallerinin etkilediği çevre açısından çok boyutlu bir kavram olduğu düşünülmektedir. Bunun nedeni sözleşmenin taraflar arasında kurulduğu ve sözleşmenin her iki tarafıda bağladığı, bunun sonucu olarak da etkilerinin doğrudan tarafları dolaylı olarak da bu tarafların çevrelerini etkilediği söylenebilir. Tarafların çevrelerinden kasıt, her iki tarafın da bir sorunluluk zinciri bulunmaktadır. Örneğin işveren temsilcisi tarafının kendisi yönetime karşı sorumlu iken çalışan ise yaptığı işe, çalışma arkadaşlarına ve ailesine karşı bir sorumluluk hissetmektedir. Bu bağlamda sözleşmede meydana gelecek herhangi bir olumsuzluk taraf veya tarafların bu sorumluluk zincirini tümünden etkilemektedir.

Psikolojik sözleşme, konumuzun en başından bu yana tanımladığımız gibi soyut bir kavramdır. Yani bu sözleşmeyi taraflar kendi zihinlerinde kendi değer yargılarına göre oluşturmaktadırlar. Bu değer yargılarının ise her iki taraf için de aynı anlamı ifade ettiğini düşünürler. Fakat insanlar genellikle aynı kavramlara farklı anlamlar yükleyebilen varlıklardır. Bu insanın tabiatında vardır ve insanı diğer canlılardan farklı kılan en önemli özelliklerin başında gelmektedir. Demek ki insanlar aynı kavramlardan farklı anlamlar çıkararak kolaylıkla yanlış anlayabilirler. Bu anlam kaosunun en aza indirilmesi veya ortadan kaldırılması için insanların birbirleri ile konuşurken seçtikleri sözcüklere ve kurdukları cümlelere dikkat etmesi gerekmektedir. Psikolojik sözleşme oluşumunun belkide en kritik aşaması bu durumdan etkilenmektedir. Taraflar bir araya geldiklerinde karşılıklı olarak birbirlerine beklentilerini aktarırken, aktaran taraf, karşı tarafa kendi değer yargılarına göre bir mesaj göndermekte, gönderilen mesajın ise karşı tarafta kendinde yarattığı anlamın aynısını yarattığını düşünmektedir. Karşı taraf ise mesajı algı filtresinden geçirirken kendi değer yargılarına göre hareket etmekte ve

mesajı buna göre anlamlandırmaktadır. Eğer taraflar arasında değer yargılarında bir eşitsizlik var ise yanlış anlama meydana gelmektedir. Bu yanlış anlama ise mutlaka belirli bir süre sonunda psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak taraflar arasındaki iletişimin etkisi çok büyük olmaktadır. Tam da bu aşamada işçi-işveren arasındaki iletişimin açık ve anlaşılır olması ve herhangi bir yanlış anlamaya sebep vermeyecek nitelikte olması gerekmektedir.

İhlalleri işveren açısından değerlendirdiğimizde zaman, emek ve maddi kayıplara yol açtığı düşünülmektedir. Ancak işveren tarafının bu görünmeyen maliyetleri öncelikle algılaması gerekmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri günümüzde profesyonel anlamda yönetilen büyük ölçekli işletmelerin dışında pek önemsenmeyen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü işveren reel çıktı ile ilgilenmektedir. Yani doğrudan elde ettiği karlılığa bakmaktadır. Dolaylı yünden işletmeyi etkileyen ayrıntılar üzerinde durmamaktadırlar. İşveren tarafı psikolojik sözleşmeyi ihlal eden taraf olduğunda öncelikle personel kaybı yaşamaktadır. Çünkü ihlalin sonuçlarından bir tanesininde işten ayrılma niyetini ortaya çıkarması olduğundan bahsetmiştik. İşletme işe yeni alınan personele işin öğretilmesi, o işte uzmanlaşılması, personeli geliştirici eğitim verilmesi gibi yatırımlar yapmaktadır. Kalifiye niteliğe ulaşan personelin kaybedilmesi ise işletmenin emek ve zamanının hatta parasının boşa gitmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle bu personellerin elde edilmesi kadar elde tutulmasının da önemi büyüktür. Bu bağlamda işveren tarafının psikolojik sözleşme kavramını anlaması ve bu konuya azami önem göstererek kendisi tarafından ihlale dönüşecek bir davranışta bulunmaması gerekmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlallerini işgören tarafından değerlendirdiğimizde ise yine olumsuz bir tablo karşımıza çıkmaktadır. İşgören henüz iş araştırma aşamasında zihninde psikolojik sözleşmenin oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Bu zemin işe alım aşamasından sonra işbaşı yapılırsa tamamlanmış olmaktadır yani sözleşme kurulmuş bulunmaktadır. Bundan sonra birey zihninde oluşturduğu sözleşme şartlarına uyulup uyulmadığını gözlemlemekte ve eğer sözleşmeye uygun hareket ediliyorsa normal iş davranışlarında bulunmaktadır. Fakat çalışan kendi değer yargılarıyla şekillendirdiği psikolojik sözleşmesine uyulmadığını fark ederse ihlal duygusu açığa çıkmaktadır. Bu aşamadan sonra birey normal iş davranışlarının dışına çıkma eğilimi göstermektedir. Peki nedir bu davranışlar veya duygular? Başta daha az şiddette daha sonra ise şiddetlenerek artan derecede motivasyon eksikliği, kızgınlık, tükenmişlik, aidiyet duygusunun kaybedilmesi, örgüte olan bağlılığın azalması, örgütsel kayıtsızlık ve benzeri duygu ya da davranışlardır. Bu duygu ve davranışlar işletmenin verimliliğini direkt olarak etkilemektedir. Motivasyonu düşen işgörenin üretkenliği azalmakta ve ortaya çıkan ürünlerin ise kalitesi düşmektedir. İşgören üzerinde bu olumsuz ruh hali işletme dışında da devam etmekte bireyin aile hayatında da iletişim kalitesi azalmaktadır. Görüldüğü üzere oluşan bir olumsuz durum domino etkisi yaratarak birçok konu üzerinde de olumsuzluğa neden olmaktadır. Bu durumun önlenmesi için birey tarafından yapılması gereken ise başlangıçta işverene karşı açık, anlaşılır ve net bir biçimde beklentilerin ifade edilmesidir. Aynı zamanda karmaşıklığa neden

olabilecek durumların başlangıçta çözümlenmesi gerekmektedir. Ancak bu sayede psikolojik sözleşme ihlallerinin ortaya çıkmasının azalacağı düşünülmektedir.

Sözleşme ihlallerine ülke ekonomisi boyutundan baktığımızda ne gibi sonuçlarla karşılaşabiliriz? Ülke ekonomisinin en önemli ayaklarından birini üretim oluşturmaktadır. Piyasa girişimciler ve hane halkından oluşmakta, girişimcilerin ürettikleri mal ve hizmetler hane halkı tarafından satın alınmakta ve bunun karşılığında da bir bedel ödenmektedir. Bunun içinse tarafların birbirlerine ihtiyaçları vardır. Üretim için girişimcilere, tüketim için ise hane halkına aynı zamanda çalışana ihtiyaç vardır. Peki, üretimi bizzat yapan emek faktörünün motivasyonu düşük olursa üretim nasıl etkilenir? Kesinlikle düşecektir. Motivasyonun verimlilikle arasındaki doğru yönlü ilişkinin bulunduğunu gösteren birçok çalışmanın yanında da bu bilinen bir gerçektir. Eğer bir ülkenin üretimi olması gerekenden az olursa piyasaya sürülecek mal ve hizmet miktarında da azalma olacaktır ve bunun sonucu olarak da ekonomik büyüme sağlanamayacaktır. Aynı durum girişimciler açısından da değişmemektedir. Girişimcilerin nihai amacı kar elde etmektir. Bunu da daha fazla üreterek ve satarak elde ederler. Daha fazla ve kaliteli üretmek içinse işletmeler, misyon ve vizyon hedefleri doğrultusunda iş yapan kalifiye personellere ihtiyaç duyarlar. Ancak bu özelliklere sahip işgörenleri bulamayınca da üretimlerini azaltmak durumunda kalmaktadırlar. Yani işveren tarafı da işgörenin beklentilerini karşılayamadığında üretim olumsuz anlamda etkilenmektedir.

Sonuç olarak baktığımızda psikolojik sözleşme ihlallerinin işgören, işveren ve ülke ekonomisi boyutunda görünmeyen belki de önemsenmeyen sorunlara yol açtığı görülmekte ve tüm tarafların böyle ciddi sorunlara neden olacak durumlar henüz ortaya çıkmadan tedbir alması gerekmektedir. Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlallerinin neden ve sonuçları araştırılarak tarafların bu duruma gereken özeni göstermesi gerektiği düşünülmektedir.

4. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

Günümüzün mevcut çalışma şartlarında işletmelerin rekabet üstünlüklerini sürdürmesinde ve uzun vadede performans artışı yaratmada elinde bulundurduğu çalışanların ve yöneticilerin vasıfları oldukça önem arz etmektedir. Bu insan gücü kurumların başarı elde etmelerinde, değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamada, hızlı olmada ve müşteri isteklerini tam anlamıyla karşılamada en önemli değer olarak görülmektedir. Başka bir ifadeyle yöneticiler ve onların çalışanları örgütsel süreçlerin etkinliğine ve hedeflerin başarılmasına katkıda bulunan stratejik öneme sahip varlıklardır (Faghihi ve Allameh, 2012: 216; Maqsood vd., 2013: 139). Bu bağlamda işgörenlerin sergiledikleri davranışların işletmelerin başarısı üzerinde etkin bir role sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla örgütler, çalışanların davranışlarını belirleyen bu unsurlara önem vermekte ve bu unsurların iyileştirilmesine çalışmaktadırlar (Kanten ve Ülker, 2013: 624). Odaklanılan konuların başında ise son dönemde popülerliği artan bir konu olan üretkenlik karşıtı iş davranışları gelmektedir.

4.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

İş yeri bireyler tarafından değişik davranışların sergilendiği ve bu davranışların hem bireyler hem de örgütün bütünü üzerinde değişik etkilerinin olduğu bir ortamdır. Bu tip davranışlar genellikle örgüt normlarının kapsamı içinde yer alır (Appelbaum et al. 2007). Örgütlerde kimi zamanlarda kurumun değerlerine zıt davranışlar olabilmektedir. Örgüt çalışanlarının kasıtlı ve planlı bir şekilde gerçekleştirdiği bu davranışlar, örgütün işleyişine ve amaçlarına engel olmaktadır (Demirel, 2009). Üretkenlik karşıtı iş davranışları, direkt olarak örgütü ve örgütün paydaşlarını (yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar ve müşterileri) hedefe koyan, bilinçli bir şekilde yapılan ve zarar verme niyetini açıkça taşıyan veya bu davranışların gizlenerek yapıldığı (Spector ve Fox, 2002: 271; 2005: 151), örgütsel ilke ve kurallara uymayan, organizasyonel amaçları elde etmeyi engelleyen çalışan davranışları olarak tanımlanmaktadır (Parks and Mount, 2005:1). Sackett (2002) üretkenlik karşıtı davranışlarını organizasyonun resmi çıkarlarına zıt olarak kasıtlı bir şekilde yapılan davranışlar adı altında tanımlamıştır. Başka bir tanımdaysa, üretkenlik karşıtı davranışlar, çalışanların kasıtlı olarak, örgütün ilkelerine, beklentilerine, esas değerlerine, örflerine ve uygun davranış standartlarına uymaması ile onların ihlal edilmesidir (Vardi ve Weitz, 2004: 29). Üretkenlik karşıtı çalışma davranışı çeşitli formlarda olabilir ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Davranışlar söylentilerin yayılması, iş arkadaşlarının utanç verici olması veya geç kalınmaya çalışılması gibi küçük eylemlerin yanı sıra hırsızlık, şiddet veya sabotaj gibi daha ciddi eylemler de içerebilir (Dunlop & Lee, 2004; Monnastes, 2010: 3).

Araştırmacıların bu konu üzerinde yaptıkları çalışmalarda bu tarz davranışlara farklı adlandırmalar yaptıkları görülmektedir. Örneğin; saldırgan davranış (Neuman and Baron, 1998), antisosyal davranış (Giacalone ve Greenberg, 1997), üretkenlik karşıtı davranış (Fox and Spector, 1999), misilleme davranışı (Skarlicki and Folger, 1997),

intikam (revenge) (Bies, Tripp, and Kramer, 1997), sapkın davranış (Hollinger, 1986; Robinson and Bennett, 1995), zorbalık (Hoel, Rayner and Cooper, 1999), duygusal istismar (Keashly, 1998), ve psikolojik taciz (Zapf, Knorz, and Kulla, 1996). Robinson ve Bennett (1995) iş yerinde sapkın davranışı, çalışanların isteyerek örgütün normlarını ihlal etmesi ve böyle yaparak örgütün refahını veya örgütün diğer üyelerini tehdit altına alma davranışları şeklinde tanımlamaktadır. Benzer bir tanıma göre; üretkenlik karşıtı iş davranışı, örgütü ve örgüt üyelerine zarar vermeyi amaçlayan davranışlardır (Spector ve Fox, 2002). Bu zararlı davranışlar, örgüt ve çalışanlarına bilinçli ve sistematik olarak kasıtlı yapılır.

Üretkenlik karşıtı davranışlar; siber kaytarma, işyeri hırsızlığı, işyeri zorbalığı-zor kullanma, psikolojik taciz-şiddet-yıldırma, işyeri şiddeti, işyeri nezaketsizliği gibi farklı biçimlerde oluşabilir (Varoğlu ve Sığı, 2013). Bu farklı tanımların ortak paydası; bir çalışanın kasıtlı bir şekilde gösterdiği olumsuz bir davranış sonucunda örgütün doğrudan ya da dolaylı olarak zarar görmesine dikkat çekmektir (Öcel ve Aydın, 2010: 74).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, bir açıdan bakıldığında iş performansının değerlendirilmesi olarak düşünülmekte ve dışa vurulan, zarar verme, hırsızlık, çatışma, sabotaj, iş yavaşlatma ve dedikodu çıkartılması veya yayılması şeklindeki davranışları belirtmektedir (Kesler, 2007).

Bu davranışlar üstüne yapılan çoğu araştırma, düşmanlık veya saldırganlık özelliği taşıyan davranışları esas alır. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının birçoğu, kişinin kurum içinde ve sosyal, psikolojik çevresinde karşı karşıya kaldığı hayal kırıklıkları veya nefret gibi olumsuz duygularla ilgili olarak meydana gelmektedir (Spector vd., 2006: 448; Doğan ve Kılıç, 2014: 274). Bu stres sadece bireysel boyutta değil aynı zamanda organizasyon içindeki gruplar arasında da oluşabilmektedir.

Gruplar arası çatışmalar ve bunun sonucunda verimsiz çalışma davranışlarının incelenmesi, özellikle de toplumsal temelli açıklamalar açısından üretkenlik karşıtı iş davranışları literatürüne katkıda bulunabilir. Daha önce de belirtildiği gibi takım temelli yapıların büyümesi, gruplar arası süreçleri ve sonuçları anlamlı kılmaktadır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları literatüre bu adıyla 1990'lı yıllarda girmiş olmasına rağmen içeriği aslında çok daha eskiye kadar dayanmaktadır. Çünkü davranışın tanımına bakıldığında üretime karşı yapılan her türlü kasıtlı ve zararlı iş davranışları olduğunu görmekteyiz. Bu tür zararlı davranışlarla her türlü işletmede farklı boyutlarda da olsa karşılaşılmaktadır. Sadece geçmişte bu davranışları tanımlayabilecek seviyeye erişilemediği için yani, çalışanın verimlilikte önemli bir etken olarak görülmediği dönemde, konu üzerinde detaylı çalışmalara ihtiyaç duyulmamıştı. Fakat iş hayatında insan odaklı yönetim anlayışına geçilmesi ve çalışan psikolojisi üzerine yapılan araştırmaların önem kazanmasıyla birlikte bu konunun da popüleritesinin arttığı görülmektedir. Konu üzerinde yapılan literatür taramasında araştırmacıların elde ettiği bilgiler ve tanımlamalara aşağıda yer verilmektedir.

İşgörenlerin güvenilirliği konusunda araştırmalar yapan Hogan ve Hogan (1989) işgören güvenilirlik endeksini geliştirmiş ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, kötüye kullanma olarak ifade etmişlerdir. Onlara göre alkol ve uyuşturucu kullanmak, hırsızlık

yapmak, yalan söylemek, başkaldırmak, örgütsel ve bireysel araç ve gereçlere zarar verme, kundaklama, işe gelmemek ve saldırganlık gibi üretkenlik karşıtı davranışlar, kötüye kullanma, yasal olmayan davranış, suç içeren davranış olarak adlandırılabilir, daha büyük bir sorunun habercisi olabilir. Bunun yanısıra, hırsızlık gibi suç niteliği taşıyan davranışlar yapabilen kişilerin başka üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sergilemeye daha meyilli olabileceklerini dile getirmişlerdir (Hogan ve Hogan, 1989: 273). Bu çıkarım doğrultusunda zararlı davranışlar sergileyen çalışanların davranışlarının başka zararlı davranışlara zemin hazırladığı öne sürülebilir.

Keashly ve diğerleri (1994) bir çalışmalarında ankete katılanların kurum içinde bir veya daha fazla kez fiziki veya cinsel olmamakla birlikte kötü davranışlara maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir. Bu türdeki davranışları en fazla uygulayanların yönetici konumunda bulunanlar olduğu onları ise daha alt kademedekilerin takip ettiği belirlenmiştir. Bu davranışlara maruz kalan çalışanlar, iş arkadaşlarından daha çok yöneticilerinden rahatsızlık duyduklarını dile getirmiştir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bir türü sayılan kötü davranış, bir veya daha fazla kişi tarafından başka kişilere yönelik, fiziki temas olmamak kaydıyla, sözlü veya sözsüz olarak yapılan saldırgan bir davranış şeklidir. Uygulayıcılarının hedefinde, zorbalıkla, hedefteki kişilerin kendisine biat ettirilmesinin sağlanması vardır (Keashly vd., 1994: 342). Bu tür davranışların her zaman işle ilgisi olmayabilir. Kişisel bir nedenden dolayı da üretkenlik karşıtı iş davranışı geliştirebilir. Sonuç olarak davranışı ortaya çıkaran etkenlerin kaynağı farklı olabilmektedir. Hatta bu davranışlar ilerleyen aşamalarda sapkınlık halini de alabilir. Sapkın davranış olarak adlandırılan, örgütsel ilkeleri çiğneyen, organizasyon üyelerinin mutlu olmasını tehdit eden, kasıtlı ve bilinçli olarak yapılan davranışlar olarak isimlendirilmektedir (Robinson ve Bennett, 1995: 556).

Başka bir tür üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak kabul gören misilleme davranışı üzerine çalışmalar yapan Skarlicki ve Folger (1997), misilleme davranışı ile örgütsel adalet arasında önemli bir ilişkinin var olduğunu savunmaktadırlar. Misilleme, organizasyon içinde algılanan adaletsiz uygulamalara tepki olarak, çalışanların örgüte verdiği yanıtlardır (Kılıç, 2013: 72).

İntikam sürecini fizikteki termodinamik konusuna benzeten Bies vd. (1997: 19), kişinin karşı karşıya kaldığı olumsuz durumlar, yanlış anlamalar onun giderek öfkelenmesine sebep olmakta ve sonuçta intikam duygusu açığa çıkmaktadır. Bu durumda, bu duygunun bastırılması amacıyla kişi, karşı tarafa yönelik saldırgan tavırlar içine girmesi gerektiğini düşünmektedir.

Literatüre bakıldığında, organizasyonlarda, bu tür olumsuz davranışları açıklamak amacıyla genel olarak kullanılan antisosyal davranışlar terimine de rastlanılmaktadır. Antisosyal davranış kavramı, prososyal davranış kavramının tam tersi olarak bilinir (Robinson ve O'Leary-Kelly, 1998). Brief ve Motowidlo (1986) prososyal davranış kavramını, başka kimselerin mutluluklarının sağlanması ve devam ettirilmesi şeklinde açıklamışlardır. Yardım etmek, paylaşımında bulunmak, bağış yapmak, işbirlikçi olmak gibi gönüllü davranışların tümü, prososyal davranış olarak kabul edilir. Antisosyal davranışlara üretkenlik karşıtı davranışlar içerisinde, çalışanlara ve örgüte daha az zararı dokunan, önemsiz olarak kabul edilebilecek davranışlara

odaklanmaktadır. Bunlar arasında, yalan söyleme, dedikodu yapma, emek vermekten kaçınma, işe gelmeme ve benzeri örgütsel normları ihlal eden fakat çalışana ve örgüte daha az zarar veren davranışlar, antisosyal davranış olarak açıklanabilir (Robinson ve O'Leary-Kelly, 1998).

Üretkenliğe karşı yapılan davranışlar, organizasyon içindeki bireylerin, kendilerine zarar verdiği için hedef olarak saydıkları, bir veya daha fazla kişiye karşı veya bunun dışında kuruma yönelik de olabilen zarar verme amacı taşıyan her türlü davranış olarak ifade edilmektedir (Neuman ve Baron, 2005: 18). Kelloway ve diğerleri (2010) sabotaj yapmak, hırsızlık, saldırganlık gibi üretkenlik karşıtı hareketleri, kişilerin kurum içinde bazı hedeflere ulaşmak için başvurdukları bir tür protesto şekli olduğunu dile getirmişlerdir.

Sonuç olarak bakıldığında üretkenlik karşıtı iş davranışlarının açıklanmasında birçok araştırma yapılmış ve yapılan bu araştırmalar neticesinde bilim adamları küçük farklılıklar da olsa ortak sonuçlar elde etmişlerdir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tanımlamak için ise, misilleme, sapkın davranış, sabotaj, mobbing, negatif davranış, antisosyal davranış ve buna benzer niteleyici adlandırmalar yapılmıştır. Bu davranış sonucunda ise hem örgüte hem de çalışana olan etkilerini ve bu etkilerin neden olacağı olayları tahmin etmeye çalışmışlardır. Öne çıkan genel kanı ise bu tür davranışların hem örgüte hem de örgüt çalışanına zarar verdiği yönünde oluşmuştur.

4.2. Üretkenlik Karşıtı Davranış Sayılan Eylemler

Bu bölümde üretkenlik karşıtı iş davranışları sayılabilecek eylemlerin neler olduğu açıklanmaya çalışılacaktır. Daha önce literatürden elde edilen bilgiler ışığında değerlendirmeler yapıp güncel veriler ile konu detaylandırılmaya çalışılacaktır.

4.2.1. Mobbing

Kavram, son zamanlarda organizasyon psikolojisi üzerine araştırma yapan uzmanların sık çalıştığı konuların başında gelmektedir. Yıldırma, sindirme, hiçe sayma, psikolojik terör uygulama ve benzeri anlamları karşılayan mobbing terimi, organizasyonel çatışmaların, verimli olamamanın ve motivasyon eksikliğinin kaynağı olarak düşünülmektedir. Şiddetin hafifletilmiş bir şekli olan mobbing, fiziksel şiddetten daha hasar verici psikolojik etkiler bırakabilir (Tutar, 2004: 101).

Latincedeki karşılığı “Mobile Vulgus” olan kelimenin, kararsız, kalabalık, şiddete yönelen ve benzeri anlamları barındırmaktadır (TDK, 1998: 1863). Mobbing, İngilizce anlamına bakıldığında psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme gibi terimlerle ifade edilmektedir (Erdoğan, 2009: 318). Psikolojik taciz terimini meslek hayatı ile bir araya getiren Dr. Heinz Leyman olarak bilinir. Ona göre mobbing, bir ya da daha fazla birey tarafından, başkalarına yönelik, sistemli şekilde, düşmanca ve ahlaki olmayan bir davranış biçimi ile ortaya çıkan bir tür psikolojik terördür (Yılmaz ve Kaymaz, 2014: 74). Özellikle hiyerarşik düzeni bulunan gruplarda, kontrolün zayıf olduğu örgütlerde güçlü tarafın veya yönetim kademesindekilerin daha

alt kademedekilere, hatta kimi zamansa eşit ünvanlı kişilerin birbirlerine bile psikolojik yollardan baskı kurmasıdır (Torun, 2011: 2). İşgörenlerin psikolojik durumlarını olumsuz etkilemesinin yanında onların fiziksel durumlarını da negatif yönde etkileyen, işlerinden soğumalarına ve uzaklaşmalarına neden olan psikolojik şiddet ya da her çeşit kaba davranışlardır (Zapf vd., 1996: 217). Tim Field (2004), mobbing terimini, bu muamelelere maruz kalanların kendilerine olan güvenine ve özsaygısına devamlı ve acımasız bir saldırma şekli olarak ifade etmektedir. Bu açıdan mobbing, mağdurun benliğini öldürme çabası şeklinde değerlendirilebilmektedir. Mobbingin temel hedefi, üstünlük sağlamak ve hakimiyet altına alma isteğidir (Tutar, 2004: 103). Mobbing, rahatsızlık verici tutum ve davranışlarla kendini açığa çıkaran, zaman ilerledikçe acı vermeye başlayan ve olayların döngüsel bir biçimde hızlandığı bir süreç olarak karışımıza çıkmaktadır (Leymann, 1990; Çarıkçı ve Yavuz, 2009: 49).

Daha önce Spector ve Fox'un üretkenlik karşıtı iş davranışları tanımlaması şu şekilde idi; Üretkenlik karşıtı davranışlar, direkt olarak organizasyonu ve onun paydaşlarını (yöneticiler, iş arkadaşları, astlar ve müşteriler) hedefe koyan, bilinçli olarak yapılan ve zarar verme isteğinin net bir biçimde gösterildiği veya gizli bir şekilde yapıldığı davranışlardır. Bu tanımdan yola çıkılarak Mobbing ya da bazı araştırmacılara göre işyerinde psikolojik şiddet, üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak sayılabilir. Çünkü mobbing de çalışanın çalışana veya üstün çalışana karşı gösterdiği bilinçli ve zarar verici bir davranış şeklidir. Öyleyse mobbing'e uğrayan çalışanda da benzer tepkiler gösterebilme olasılığı olabilir.

4.2.2. Diğer Çalışanlara Karşı Kötü Muamele (Taciz)

İşyerinde, kötü davranış veya taciz, iş arkadaşlarına ve diğerlerine karşı tehdit, kötü yorum yapma, kişiyi görmezden gelme veya kişinin etkili bir şekilde çalışma kabiliyetini zayıflatarak fiziksel ya da psikolojik olarak onlara zarar veren davranışlardan oluşur. İşyerinde fiziksel saldırganlık seyrek olmakla birlikte, çoğu araştırmada ağırlıklı olarak fiziksel olmayan saldırı biçimleri içinde değerlendirilmiş olan bu tür davranışlar doğrudan bir saldırganlık biçimidir (Spector vd., 2006: 448).

Berkowitz (1998) bir çalışmasında bu davranışların, stres kaynakları ve benzeri durumların olumsuz duygu yoluyla düşmanlık saldırganlığın ortaya çıkmasıyla bağlantılı olduğunu öne sürmüştür. Fiziksel acıya neden olan şeylerin yanı sıra stres faktörleri de psikolojik huzursuzluğu tetikleyici etkenlere dahil sayılabilir. Fox & Spector (1999) işyerinde stres faktörleri ile başkalarına yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında bağlantılar olduğunu savunmuşlardır.

Geen (1998) saldırganlığın hem zihinsel hem de çevresel değişkenlerin yan ürünü olduğu ve bazı araştırmaların saldırgan bir kişilik türünü tanımlamaya yönelik olduğunu belirtmektedir. Keashly ve Harvey'in (2005) saldırganlık literatürü üzerine katkıda bulunan çalışmalarında, işyerinde duygusal taciz eylemlerinin saldırgan kişilik ile ilgisi olduğunu belirtmektedir. Sosyal normların ve örgüt kültürünün bu tür davranışları nasıl destekleyebileceğine veya engelleyebileceğine dikkat çekmektedirler. Bu nedenle, stresli çalışma koşullarının, bu tür davranışların kabul edilebilir olduğu

düşünülen veya en azından kabul edilemez olan ortamlarda tacize neden olabileceğini savunmaktadırlar.

Taciz büyük bir ihtimalle düşmanlık güdü yüzünden meydana gelmektedir ve bu yüzden onun hem stres kaynakları hem de negatif duygularla ilgili olduğu varsayılmaktadır. Stres sahibi tarafta, kişiler arası çatışma, bir kişinin doğrudan diğer çalışanlardan hoşnutsuzluk yaşadığı ölçüde onlara verilen bir tepki olduğundan taciz meydana gelebilir; dolayısıyla daha yoğun ya da hafif şiddette olması buna bağlı olarak değişkenlik gösterebilir (Pearson, Andersson, & Porath, 2005).

Aydıntan ve Göksel (2010) bir araştırmada, sosyal saldırganlık ve kişiler arası saldırgan hareketler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma sonuçlarına göre, organizasyonun çevresini kapsayan sosyal yapı, kişinin de çevresini sarmakta ve onun davranış şekli ve karar vermesinde etkili olmaktadır. İşgörenlerin çevresinde meydana gelen ve içinde buldukları gruptan kaynaklanan saldırgan davranışlar karşısında, onların da saldırgan bir tepki vermelerine neden olmaktadır (Kılıç, 2013: 85).

Buradan hareketle ortamda bulunan stres faktörlerinin kaynağı çalışan üzerinde olumsuz etki yaratarak bir çalışanın veya üstün diğer çalışanlara karşı kötü muamelede bulunmasına veya onları taciz etmesine ortam hazırlayabilir. Bununla birlikte kişisel ihtiraslar yüzünden veya negatif kişilik yüzünden de bu durumlarla karşılaşmak mümkün olabilir.

4.2.3. Sabotaj

Örgütlerde zaman zaman çalışanlar tarafından sabotaj eylemleri gerçekleşmektedir. Bu eylemler örgüte ve onun mensuplarına hatta paydaşlarına da ciddi anlamda zarar vermektedir. Çalışan, hoşuna gitmeyen bir davranış veya uygulama karşısında işyerini kundaklama veya araç ve gereçlere zarar verme girişiminde bulunabilmektedir.

Sabotaj kelimesi Türkçe'ye Fransızcadan geçmiştir ve sabotage olarak isimlendirilir. Kelimenin anlamı, yıkmak, parça parça etmek, kullanılamayacak hale getirmek olarak ifade edilir. İlk kez yirminci yüzyılın başlarında Fransa'daki işçilerin kullandıkları makineleri etkisiz hale getirmek amacıyla takunya adlı terliklerini (sabots) kullanmasıyla ortaya çıkmıştır. Ancak kelime kökenini tam olarak desteklemez çünkü Fransız kaynaklarından elde edilen bilgilere göre ilk manası gürültü çıkararak yürümektir. Başlarda, hasar vermek anlamında değil, mecazi olarak iş anlaşmazlıklarına atıf yapmak için kullanılmıştır (18.01.2018, www.wikipedia.org).

Örgütlerde sabotaj davranışları farklı şekillerde ve boyutlarda meydana gelmektedir. Sabotaj olarak adlandırılan davranış, kişiyi öfkeliendiren veya başkalarına karşı düşmanca hisler beslemesine sebep olan bazı etkenlere bir tepki olarak, kişisel çıkar sağlamak ya da buna benzer amaçlar için yapılabilmektedir. Birey, herhangi bir sorunu ön plana çıkarmak, örgütsel değişime direnç göstermek, çalışma arkadaşları üzerinde otorite sağlamak, onlar üzerinde hakimiyet kurmak veya iş arkadaşlarının ilerleme fırsatını engelleyerek onun yerine kendine çıkar sağlamak gibi davranışlara

başvurabilir (Spector vd., 2006: 449). Bu amaçlara ulaşabilmek için gösterdiği her olumsuz davranış veya tepki sabote edici davranış olarak nitelendirilebilir.

Örgüte ait araçların lastiklerini indirme, araçları çizme, örgüt mobilyalarının üzerine yazı yazma, önemli evrakların yerini kasten değiştirme gibi davranışları da sabotaj olarak değerlendirilmektedir (Neuman ve Baron, 1997: 45). Bu türdeki hareketler işgörenlerin kişisel çıkarları uğruna kurumsal işleyişe zarar verici, örgütsel yapıyı bozucu veya saptırıcı amaçla yapılan davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu davranışlar, örgüt ile ilgili kötü söylentiler çıkarma ve yayma, örgütü utandırma, üretimi yavaşlatma, örgütsel araç ve gereçlere zarar verme, iş bağlantılarını bozma veya müşteri ve işgörene zarar verme ve benzeri negatif davranışlardan meydana gelebilmektedir (Skarlicki vd., 2008: 1335).

Sabotajın nedenleri arasında sayılabilecek kavramdan biri adaletsizliktir. Çalışanların örgütte adil sayılmayacak tutum ve davranışların bulunduğuna ilişkin inançlarını ya da algısını belirtmektedir. Bu durumda çalışan, kendi adaletini sağlamak amacıyla kundaklama ya da sabotaj davranışlarına girişebilir. Bu konu üzerinde yapılan çalışmalar, işgörende, örgüt içi adaletsiz davranışların bulunduğu algısının, kurumu kundaklamaya iten bir çaba içine girmesine sebep olduğunu ortaya çıkarmıştır (Ambrose vd., 2002: 948-950; Kılıç, 2013: 88-89).

Sabotaj davranışlarına neden olan durumlardan hangisinin daha baskın olduğu konusunda çok az araştırma bulunmaktadır. Bununla birlikte literatür incelendiğinde bazı temel bilgilere ulaşılabiliyor. Adaletsizlik, sabotaj nedeni olarak hem sabotaj (Crino, 1994; Crino & Leap, 1989; DiBattista, 1989, 1996; Dubois, 1979; Sieh, 1987; Tucker, 1993) hem de adalet (Bies & Tripp, 1998; Folger & Skarlicki, 1998) literatüründe yer alan bir konudur.

Greenberg ve Alge (1998), işyeri saldırganlığını (Neuman & Baron, 1998) araştırırken örgütsel adalete dayalı bir yaklaşımın en umut verici etkenlerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Hem İngiliz (Hoad, 1993) hem de Amerikalı (Neuman, Baron, & Geddes, 1996) araştırmacıların yakın tarihli çalışmalarında işyerinde saldırganlığın baskın nedeninin işçilerin haksız muamelelere karşı gösterdikleri tepki olduğu vurgulanmaktadır.

Bu bağlamda örgüt içinde çalışanları sabote edici davranışlara yönlendiren birden fazla neden olduğu gözlenmektedir. İşletme yöneticilerinin çalışanlar ile etkili bir iletişim kurması ve personel arasında adaletsizlik algısı yaratacak eylemlerden uzak durması bu davranışların azalmasında etkili olabilir. Diğer taraftan zayıf karakterli veya örgüt yapısına uygun olmayan personellerin işe alım aşamasında detaylı bir şekilde araştırılarak işe alınması da önlemler arasında sayılabilir.

4.2.4. Üretimin Saptırılması

Üretim sapması, iş görevlerinin efektif bir biçimde ve gerçekleşmesi gerektiği şekilde yerine getirilmemesini ifade etmektedir. Bu düşünce, kısmen, Hollinger'in (1986) üretim sapması kavramına dayanmaktadır. Sabotaj, işverene ait fiziksel mülkleri tahrip etmek veya bozmaktır (Chen & Spector, 1992). Burada üretimin saptırılması ve

sabotaj birbirinden ayrılmaktadır. Bu iki davranış biçimi birbirinden farklı olmakla birlikte, üretimin saptırılması daha pasif eylemleri (bir görevi başaramaması veya doğru yapmaması) gerektirirken, sabotaj daha aktif (kasıtlı olarak bir şeyin yok edilmesi) davranışları içermektedir. Fakat bu iki davranış da aynı temel nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Örgütsel güç, bir örgüt üyesinin davranışını veya inançlarını kontrol eden herhangi bir bireysel veya örgütsel sistemin eylemlerini ifade etmektedir. Bu tür iktidar yasalarının, burada önemli örgütsel normları ihlal eden ve dolayısıyla örgütün veya üyelerinin refahını tehdit ettiği düşünülen ve gönüllü davranış olarak tanımlanan işyeri saptırma davranışına neden olmaktadır (Robinson & Bennett, 1997). Güç, işyeri saptırma davranışını kışkırtarak örgütsel bir direnişe sebep olabilir. Direniş, bir iktidar yapısı içerisindeki bireylerin, iktidarın uygulanmasına karşı olan muhalefetinden veya hayal kırıklığından kaynaklanan davranışlara girdiği bir eylem, hareketsizlik veya süreç içerir (Collinson, 1999; Knights & McCabe, 1999). Saptırma davranış, literatürde tanımlanan pek çok direniş biçiminden sadece biridir (Lawrence & Robinson, 2007: 380).

Örgütsel direniş olarak üretimin saptırılması önemli ve yaygın olarak görülmektedir. Çünkü tüm örgütler iktidar ve direniş alanları sayılırlar (Clegg, 1989; Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981). Örgütlerin yapıları, sistemleri ve kültürleri, örgüt üyelerinin eylemlerini kontrol eden iktidar devreleri gibi davranır (Townley, 1993). Örgütsel yapılar yasal otoritenin temelini oluştururken (Pfeffer, 1981), kültürler ve sistemler üyeleri ödülleri ve yaptırımları yoluyla kontrol eder ve normal, arzulanmayan şeylerin ifade edilmesini sağlar (Clegg, 1989; Townley, 1993). Örgütsel aktörler, bu kültürler ve yapılar içinde, örgüt üyelerini belirli şekillerde hareket ettirmeleri için etkileme, ikna etme veya başka yollarla motive etme girişimlerinde düzenli olarak iktidarı yönlendirirler (Yukl & Falbe, 1990).

İşyeri saldırganlığı üzerine araştırma yapan bilim adamları, üretim saptırma ve sabotajı, insanlardan ziyade örgütsel hedeflere veya varlıklara yöneltilen zarar verici türde saldırganlık biçimleri olarak görmektedirler (Neuman & Baron, 1997). Saldırganlık davranışı ile karşılaştırıldığında daha az zarar verici bir eylem sayılmaktadırlar. Çünkü bir işyeri mülküne zarar verildiğinde bunun tespiti yapılabildiği kadar kolayca önlem alınabilirken, insanlara karşı yapılan saldırılar daha ciddi ve zarar verici bir şekilde sonuçlanıp telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilmektedir.

Üretimin, çalışanlar tarafından bilinçli bir şekilde saptırılmasına neden olan davranışları kurum açısından ciddi sorunlar çıkarmaktadır. Ama çoğu zaman yöneticiler veya sahipler bu durumdan haberdar olmamaktadırlar. Üretim aşamasında tüm çalışanların sürekli takip edilmesi olanaksız olduğundan bu tür davranışları göstermeye niyetli çalışanlarca kolaylıkla üretim sabote edilip saptırma sağlanabilmektedir. Çünkü çalışanın iş üzerindeki hakimiyeti ve bilgisi bu davranışa olanak sağlamaktadır. Örneğin bir üretim fabrikasında makine teknisyeninin, bir makinenin yağın zamanında değiştirmediyi düşünelim. Bu makine zamanla yağsız çalışamaz hale gelecek ve tamamen bozulacaktır. Sonuç olarak işletme hedeflediği üretim miktarına zamanında ulaşamayacak hatta siparişini teslim edemeyecek ve işletme bu durumda ciddi bir sorunla karşı karşıya kalacaktır. Bu küçük örnek bir çalışanın tüm organizasyonun iş ve

işyeyişini ne ölçüde etkileyerek üretimi saptırabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda üretimin saptırılması hususu üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında dikkate alınması gereken konular arasında bulunmaktadır.

4.2.5. Cinsel Taciz

İşyerinde cinsel taciz vakalarının son dönemde arttığı gözlenmekle birlikte bu konuda yapılan bilimsel araştırma sayılarında da bir artış görülmektedir. Çalışanların belki de sıklıkla karşı karşıya kaldığı durumlardan biri olmasına rağmen bir takım sebeplerden dolayı konunun üzeri kapatılmakta ve şikayet edilmemektedir. Çalışan ve işveren açısından oldukça tehlikeli olan bu durum da üretkenlik karşıtı davranışlar arasında gösterilecek bir konu olmaktadır.

İşyerinde gerçekleşen cinsel taciz, toplumsal açıdan, psikolojik olarak ve ekonomik olmak üzere çok boyutlu yapıya sahip bir problemdir. Bu sorun toplumsal hayatımıza son dönemde girmiş olup halen gündemde olan bir konudur. Endüstri devriminden sonra iş hayatındaki ilişkilerde hep var olan bir problem olmasına karşın, iş yaşantısında cinsel taciz konusunun 1970'li senelerin ortalarına kadar ele alınmadığı görülmüştür. Bu konudaki duyarlılığın ortaya çıkması ve tacizi önlemeye ilişkin kanuni düzenlemeler amacıyla yapılan girişimler, kadınların çalışma dünyasında git gide sayılarının çoğalmasını sağlamıştır. Özellikle de 1960'lı yıllarda başlayan kadın kuruluşlarının bu konuda çaba sarf etmesinin büyük katkısı bulunmaktadır (Gerni, 2001: 20).

Başlarda cinsel taciz konusundaki araştırmalar, cinsel tacizin tanımlanması ve kadınların işyerinde bu tür davranışlara hangi boyutlarda maruz kaldığını ölçmek üzerine yoğunlaşmıştır (Gutek, 1993). Amerika'da cinsel taciz ile ilgili yapılan hukuki tanımların birinde, cinsel taciz, güç eşitsizliği olan durumlarda, cinsel gereksinimlerin karşı tarafça arzu edilmeyen talepleri olarak ifade edilir (Mackinnon, 1979: 1). Başka bir tanımda ise cinsel taciz, mevcut işinde hiçbir fayda sağlamayacak olmamasına veya işin kaybedilme ihtimaline karşın devamlı ve arzu edilmeyen cinsel davranışların gösterildiği düşmanca bir çalışma ortamı olarak açıklanmaktadır (Cleveland, 1994: 170). Artuk'a göre Türk Ceza Hukuku açısından cinsel taciz, kişi ya da kişilerin edep ve iffetlerini hedef alan rahatsız edici boyutlardaki davranışlardır (Bakırcı, 2000: 91).

Psikolojik ya da sosyal sebeplerle birçok kez mağdurların ortaya çıkmayı tercih etmemesi cinsel tacizin gerçek boyutlarını öğrenmeyi güçleştirmektedir. Bu konudaki önemli sayılabilecek ilk girişimlerde bulunan Amerika'da yapılan tahminlere göre işyerinde cinsel tacize uğrayan bayanların oranı %42 ile %90 bandında değişkenlik göstermektedir (Fitzgerald vd., 1988). Mağdurların %5'inden daha azı bu durumlarını yasal olarak şikayet edebilmişlerdir (Fitzgerald & Shullman, 1993).

Organizasyonların cinsel tacizi engellemek adına önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Genel olarak yöneticiler cinsel tacizin ciddi bir sorun olduğunun bilincinde değil veya umursamamaktadırlar. Örgüt yöneticilerinin tacizin önemini iyi anlaması ve örgütte bu tür davranışlara asla taviz vermemesi gereklidir. Güvenilir,

huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmak, işgörenlerin verimlerini artırarak işletme performansının etkinliğini yükseltir (Gerni, 2001: 42).

4.2.6. İşe Devamsızlık

İşe devam etmeme, işgörenin belirli bir mazereti olmamasına karşın, yöneticisine haber vermeden işe gelmemesi şeklinde açıklanabilir (Tütüncü ve Demir, 2003). Çalışanın haklı bir sebep ile işe gelmemesinin devamsızlık olarak kabul edililmeyeceği hususunda farklı görüşler bulunmakla beraber işe devamsızlığın, işgörenin sağlık ya da sağlık dışındaki bir takım psikolojik, sosyal ve ekonomik sebeplerle iş saatleri içinde görev yerinde bulunmaması olduğu konusunda bir görüş birliği vardır (Örücü ve Kaplan, 2001).

Devamsızlık, dar anlamıyla tanımlanmış bir yapıdadır. Bazı araştırmacılar, yokluğun, işten kaçınma, iş rolünden geri çekilme veya çalışma ortamına adaptasyon gibi daha geniş bir psikolojik yapı içerisinde yer aldığını ileri sürmüşlerdir. Devamsızlığın soyutlanmış bir olgu olarak çalışılması, onu belirli, dinamik ve rastgele varyans oranlarının yüksek olması nedeniyle araştırmacıların odaklanmasını güçleştirmektedir. Bununla ilgili pek çok davranışı, örneğin, işe geç kalma, şikayet, sabotaj gibi daha geniş bir yapı veya davranış ailesi ile birleştirerek, yaygın değişkenler ile karakterize edip daha kolay öngörüler yapılabilir (psychology.iresearchnet.com, 25.01.2018).

Örgütlerde özellikle, devamsızlık ve işgören devir hızı çeşitli nedenlerle incelenmesi gereken önemli konular arasında bulunmaktadır. Bunun bir nedeni, örgütsel işlevsellik üzerindeki etkisi olmaktadır. Bazı durumlarda, devamsızlık ve işgören devir hızı örgütler için faydalıdır. Devamsızlık personelin üzerindeki stresi azaltmaya yardımcı olabilir, böylece çalışanlar işe döndüklerinde daha verimli olurlar (Bachler, 1995). Devir hızı ise huzur bozucu veya zayıf performans gösteren çalışanların örgütlenmesini ortadan kaldırabilir (Dalton & Todor, 1993). Ayrıca, çalışan ayrılmalarını takiben yenilenen çalışanların yeni bakış açısı inovasyonu artırabilir. Bununla birlikte, çoğunlukla böyle geri çekilme davranışları şirketler için istenmemektedir. Devamsızlık, önemli üretkenlik kayıplarına ve idari harcamalara neden olabilir (Martocchio, 1992). Ayrıca, çalışanların ayrılmasına ve değiştirilmesine ilişkin örgütsel yeniden düzenleme ve maliyetler önemli olabilir (Cascio, 1991; Mobley, 1982). Belki de devamsızlık ve işgören devir hızında işgörenin ruh halinin etkisini kabul etmek, şirketlerin bu tür masraflardan kaçınmalarına yardımcı olabilir (Pelled & Xin, 1999: 876).

İşe devam etmeme davranışını ortaya çıkaran sebepler, zamanlamasına, tekrarlanma süresine ve meydana geldiği yere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Nedensiz, işe devamsızlığı, işyerinden kaçış olarak ifade edenler de bulunmaktadır. Son olarak örgütler açısından düşünüldüğünde, devamsızlık, işgörenlerin veya işe katılanların kaybettikleri çalışma oranıdır. Örgütlerin farkında olmadığı oranda işgörenler hastalık, aile fertlerinden birinin hastalığı, kişisel nedenler, randevular gibi sebeplerle tüm gün ya da günün belirli zaman dilimlerinde işe gelmeyerek iş kaybına

neden olmaktadır (Bacak ve Yiğit, 2010). Bu bağlamda üretkenlik karşıtı iş davranışlarının literatürdeki tanımlamalarından yola çıkarak işe devam etmeme eyleminin bilinçli ve kasıtlı yapılması ve örgüt adına olumsuz sonuçlar doğurması nedeniyle bu davranışları üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında sayabiliriz.

İşe devamsızlığın nedenleri örgütten örgüte ve kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, başlıca devamsızlığa etki eden faktörler şöyle sıralanabilir (Örücü ve Kaplan, 2001; Eren, 2007; Brandon ve Temple, 2007; Hilton vd., 2009; Işıkhani, 2004; Üngüren vd., 2009); Yaş, cinsiyet, aile durumu, eğitim seviyesi, deneyim ve monotonluğun etkisi, işin zorluk derecesi, çalışma süresi, işin stres durumu, iş tatmini, örgüt büyüklüğü ve iş grubunun yapısı, hastalık ve buna bağlı sebeplerle meydana gelen devamsızlıklar.

İşe devamsızlık, hem nesnel hem de kuramsal perspektifte önemli bir çalışma alanı olarak görülmektedir. Kuramsal olarak; işe gitmeyen çalışanların ne gibi ortak yönlerinin olduğu ifade edilirken, nesnel olarak; kurumlara mali yükü olan bir sorun olarak ele alınmaktadır. Çalışan işe gelmediğinde, yapılması gereken iş bitirilmeyebilir ya da daha az deneyimli çalışanlar tarafından yapılabilir (Jex, 2002: 126). İşlerin zamanında bitirilememesi veya niteliksiz ürün üretilmesi işletmeyi mali açıdan zor duruma sokabilir.

Devamsızlık sorunu ile baş edebilmek günümüz işletmeleri açısından her geçen gün önemi artan bir olgu haline gelmiştir (Keller, 2008). Firmalar için işçi maliyetleri her zaman en büyük maliyetleri oluşturur (Trevor ve Wazater, 2006). İşe devam etmemenin 2001 yılında Amerika'ya maliyeti aşağı yukarı 176 milyar dolar olarak tespit edilmiştir (Hodgkiss, 2002). Sonuç olarak baktığımızda işgörenlerin çeşitli nedenlerden dolayı bilinçli olarak işe devam etmemesi örgütü zor durumda bırakan bir durumdur ve bu konunun üretkenlik karşıtı davranışlar arasında dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir.

4.2.7. Ayrımcılık

Ayrımcılık genel manada ırk, cinsiyet, sınıf, yaş, dini mensubiyet gibi özellikler dikkate alınarak kişilere farklı ve olumsuz davranılması (Seyyar, 2002: 44), belli insan öbeklerinin ayrımlaşmasını bilinçli bir biçimde gerçekleştirmeyi amaçlayan bir yöneltinin benimsenmesidir (TDK, 24.01.2018, www.tdk.gov.tr). Bu davranış belirli bir grubun üyelerinden kaynak ve ödüllerin esirgenmesi ile eşit ve adil olmayan davranışları içerir (Seyyar, 2002: 44). Diğer bir tanımla ayrımcılık, bir sosyal grubun üyelerine negatif veya diğer gruplara davranıldığından daha az olumlu davranışları anlatmaktadır (Allport, 1958: 50).

Ayrımcılık; açık ve doğrudan, gizli ve dolaylı ya da başka biçimleriyle, yalnızca özellikle korunması gereken kesimler için değil tüm hak özneleri için, insan haklarından eşitlik koşullarında yararlanmalarını engelleyen en eski ve en yaygın ihlallerden biridir. Her birey için ayrımcılık görmeme, hem uluslararası kuruluşların kurucu anayasal belgelerinin, hem de kabul ettikleri başlıca insan hakları belgelerinin güvenceye aldığı evrensel bir insan hakkıdır. Tüm insanların, yalnızca “insan” olmaları ve özlerinde

taşıdıkları “insan onuru” nedeniyle hak ve özgürlüklerin öznesi sayılması, kaçınılmaz olarak, hak ve özgürlüklerden somut biçimde yararlanmada farklı işlem ve uygulamalarla karşılaşmalarını gerektirir. Çoğu kez bilerek ve isteyerek kazanmadıkları kimi özelliklerinden ya da konularından bazılarını dayanarak, onur yönünden eşit doğanların kimi hak ve özgürlükleri kullanmaları konusunda farklı ve olumsuz işlem ve uygulamalarla karşılaşmaları, sonuç olarak o hakların ortadan kaldırılmasına kadar uzanan sorunlara, farklı derecelerde hak ihlallerine yol açar (Gülmez, 2009: 3).

İş hayatında, iş becerileri ile ilgisi olmayan faktörlere dayanılarak bir çalışana diğerlerinden farklı davranmak, onun yeteneklerini verimli bir biçimde yansıtması ve süreçte yararlı olması yerine, çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerisinin boşa harcanmasına neden olabilir (Turpçu, 2004: 4). Bu durum ayrımcılığa maruz kalan çalışanlar açısından negatif bir ortam yaratmakta ve çalışanın motivasyonunu düşürmektedir. Buna bağlı olarak da üretimde verimlilik de azalmaktadır.

İşgücünü, iş ile ilgisi olmayan ölçütlere göre değerlendiren işverenler, nitelikli işgücünü ya hiç elde edemezler ya da sahip oldukları nitelikli işgücünü kayıp ederler. İş ile ilgisi olmayan ölçütlerle yapılan değerlendirmeler, daha az rekabetçi bir ortam yaratarak başarıyı azaltmaktadır. Bu nedenle doğal olarak rekabetçi bir iş gücü piyasası da ayrımcı tercihleri dışlamaktadır (Demuijnck, 2009: 91).

Örgütlerde sık rastlanan bir ayrımcılık da cinsiyete dayalı ayrımcılıktır. Bu ayrımcılık türünün gelişmemiş ve az gelişmiş toplumların organizasyonlarında sık görülmesine rağmen gelişmiş ülkelerde de azımsanmayacak boyutlarda olduğu çeşitli araştırmalar sayesinde ortaya çıkmıştır.

İş hayatında genel olarak karşılaşılan bu durum evrensel ahlak yasalarına da tezat oluşturmaktadır. Profesyonel iş hayatında yapılan işin önemi ön plana çıkartılması, işi yapan kişilerin ise herhangi bir ayrımcılığa maruz kalacak şekilde değerlendirilmemesi gerekmektedir. Ne yazık ki bazı kültürlerde kalıplaşmış bu anlayışın önüne geçilememektedir. Ayrımcılığa maruz kalan çalışanlar ise kendilerini yararsız, değersiz, yalnız ve tükenmiş hissetmekte bunun sonucu olarak da bu duygular onların üzerinde psikolojik bir çöküntü yaratmaktadır. Bu duygularla baş edemeyen çalışanlar ya işten ayrılma davranışı göstermekte ya da kişiden kişiye değişmekle birlikte, işletmeye zarar verici eylemlerde bulunabilmektedir. Çalışanlar bazen gözle görülür tepkiler verebilirlerken çoğu zaman üstler veya çalışanlar tarafından farkedilmeyen tepkiler de verebilmektedirler. Bu davranışlar ise, işe veya çalışanlara karşı zarar verici eylemler olarak ortaya çıkmaktadır.

4.2.8. Kendini Soyutlama (Geri Çekilme)

Kendini soyutlamak ya da diğer adıyla kendini geri çekme, işgörenlerin organizasyonel ilkelere zıt olarak işte bulunulan sürenin kısaltılması amacıyla yaptıkları, çalışma sürelerini kısıtlayıcı davranışlardan meydana gelmektedir. Mesela, işe gecikme, görev alanını erken terk etme ve mola sürelerinin keyfi uzatılması gibi davranışlar geri çekilme davranışına örnek verilebilmektedir (Hanisch vd., 1998). Kendini soyutlamanın

örgüte zarar verme isteği ile güdülenmiş bir davranış olmasının zıddına üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bu türdeki çözüm şekilleri çoğu zaman farklı yaklaşımları benimsemektedir (Spector vd., 2006: 450). Yani örgütlerde rastlanan bu kendini soyutlama, geri planda kalma veya kayıtsızlık kelimeleri ile de adlandırabileceğimiz bu durumun benimsenmiş genel bir çözüm metodu bulunmamaktadır.

Kendini işten soyutlamak, spesifik olarak iş doyumsuzluğu sebebiyle başvurulmuş bir davranış biçimi olarak kabul görmektedir. Fakat bunların yanında, toplumsal ilkeler, hastalıklar, psikolojik sıkıntılar, stres, bireysel farklılıklar ve kültür de kendini soyutlama davranışlarını etkileyebilir (Johns, 1997). Koslowsky (2000) de iş ve aile arasındaki çatışma ile ilgili araştırmasında benzer fikirlerini beyan etmiştir.

Geri çekilme veya kendini soyutlama davranışı, örgüte direkt olarak zarar vermek değil, istenmeyen bir durumdan kurtulmak için yapılan bir girişim olduğundan buna işten kaytarma da denilebilir. Kendini soyutlama hareketlerinde bulunan çalışan, direkt olarak kuruma zarar vermeyi amaçlamamakta, kendine göre stresten, adil olmayan uygulamalardan, düşük iş tatmininden veya kendisinde negatif hisler uyandıran durumlardan uzak kalmayı arzu etmektedir (Spector vd., 2006: 450).

Literatürde görev yerinde bulunmamanın ve gecikmenin birbiriyle ilgili olmadığı veya negatif olarak ilişkili olduğu konusunda bazı araştırmalar olmasına rağmen, ampirik kanıtların ağırlığı en azından orta düzeyde pozitif bir ilişki beklenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu alandaki popüler bir fikir ise, işe geç gelmenin kendini soyutlama veya geri çekilme dizisinin ilk aşaması olmasıdır. Böyle bir durumda, gecikme, daha çekici bir ifade olan gönüllü ayrılma aşamasına gelene kadar daha ılımlı bir tepki olarak algılanır. Buradaki varsayım, bir kişinin yavaş yavaş kendini soyutlama veya geri çekilme biçimlerine girmesine yol açan ve bunun altında yatan bir problemin var olmasıdır. Buna göre, algılanan iş problemlerinde bir artış, daha aşırı davranışlara yol açacaktır. İş memnuniyetsizliği veya çalışma koşullarıyla ilgili tutumlar, çalışanların geç gelmesine neden olan temel etken veya sözde sorun olarak düşünülebilecek en güçlü kanıtlardır. İşe gecikmenin, bir çalışan tarafından seçilmiş isteğe bağlı bir hareket olduğunu varsayarsak, burada rol oynayan üç değişkeni: kişisel, grup veya örgütsel ve ekstra örgütsel olma olarak söyleyebiliriz. İlk değişken türü tutum ve kişilik içermektedir. Hiç şüphesiz, iki tutum göstergesi olan, iş doyumu ve örgütsel bağlılık bu alandaki çalışmaların çoğunun odağı olmuştur. Bulgular, genellikle, bu öncüller ile gecikme arasında orta derecede negatif bir korelasyon göstermiştir. Son zamanlarda örgüt araştırmacıları, tutum dışındaki değişkenleri ve özellikle kişilik etkenlerini muhtemel öngörücüler olarak görmeye başlamıştır (25.01.2018, www.psychology.iresearchnet.com).

Geri çekilme davranışları gösteren işgörenlerin karakter özelliklerinin ve iş disiplinlerinin zayıf olduğu yapılan araştırmalarda gözlenmektedir. Bu kapsamda geri çekilme davranışları gösterme potansiyeli bulunan personelin henüz işe alım esnasında yapılacak olan kişilik testleri ile tespitinin yapıp, işletme açısından sorun teşkil edecek bu davranışların önlenmesi sağlanabilir.

4.2.9. Çalışan Hırsızlığı

Çalışan hırsızlığı üretim ve hizmet sektöründe sıklıkla karşılaşılan önemli sorunlardan bir tanesidir. Literatür incelendiğinde bu tür davranışların üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında sayıldığı belirtilmiştir. Kamu ve özel sektör ayrımı yapılmaksızın her geçen gün artarak devam eden çalışan hırsızlığı kavramı işletmeleri ekonomik anlamda zor duruma sokan ve aynı zamanda suç sayılan bir davranış şeklidir.

Çalışan hırsızlığı, bir organizasyon üyesi tarafından haksız yere para, mal veya mülk edinilmesi anlamına gelir. Hedef en çok kuruluşun kendisidir, ancak tanım aynı zamanda iş arkadaşlarından veya müşterilerden çalmayı da kapsar. Konu ile ilgili literatürde para ve fiziksel mallar üzerine odaklanılmaktadır, ancak bu tanım fikri mülkiyeti de kapsamaktadır.

Hırsızlık, genelde üretkenlik karşıtı iş davranışları (ÜKD) olarak bilinen daha geniş bir olgunun parçasıdır. Üretkenlik karşıtı iş davranışı, örgüt tarafından meşru menfaatlerine aykırı görülen kasıtlı davranışları içerir. Hırsızlık, sabotaj, zaman ve kaynakların yanlış kullanımı, güvensiz davranış, işyerinde uyuşturucu ve alkol kullanımı, fiziksel şiddet ve cinsel taciz, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına birer örnektir. Bunların her birini ayrı ayrı uzun süredir inceleyen birçok çalışmadan sonra, yapılan son araştırmalar bunlar ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif korelasyonların olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, ortak öncüllerin ve ortak müdahalelerin birlikte incelenmesinde yarar vardır. Örneğin, hırsızlığı öngörmek için tasarlanan testlerin bir dizi üretkenlik karşıtı iş davranışları da öngördüğü bulunmuştur (30.01.2018, www.psychology.iresearchnet.com). Dolayısıyla çalışan hırsızlığını üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak kabul etmek, hem sorunun çözüme ulaşmasını kolaylaştıracak hem de bu alandaki literatürde oluşabilecek karmaşıklığa engel olacaktır.

Çalışan hırsızlığı, çeşitli kuruluş türlerinde işlenmiş suçlardır. Araştırmalar hem özel hem de kamu kuruluşlarının bu davranışın mağduru olduğunu belirtmektedir (Kelly & Hartley, 2010). Resmi Dolandırıcılık Denetmenleri Derneği (ACFE, 2010), çalışanların işyerlerinde hırsızlık yapmasının işletmelere ve ABD ekonomisine zarar vermesinin yanında, aynı zamanda bunun küresel bir sorun olduğu belirtmektedir. ACFE (2010), çalışanların hırsızlık yapmasının ve sahtekarlığın maliyetini 2009'da yaklaşık 2.9 trilyon ABD doları olarak tahmin etmiştir. Ticari kuruluşlar hırsızlık sorunuyla karşı karşıya kalmaya devam etmekte ve bu konuyla mücadele etmek bir zorunluluk haline gelmektedir. Önceki veriler, çalışan hırsızlığı oranının istikrarlı bir şekilde artış gösterdiğini ve sorunun ağırlığının arttığını göstermektedir (Alstete, 2006; Daigle ve vd., 2009). Araştırmalar ayrıca, çalışanların hırsızlık eyleminin sonucu olarak yeni kurulan işletmelerin ilk yılında % 50'sinin başarısız olduklarına dikkat çekmiştir (Krippel vd., 2008).

Çalışan hırsızlığı, kuruluşların gözardı edemeyecekleri ve en aza indirmeye çalıştıkları bir tehdittir. İşletmeler için en büyük üç tehdit, çalışan hırsızlığı, işyeri şiddeti ve dolandırıcılıktır. Bu üç tehditten ikisi zimmete para geçirme ile ilgilidir (Johnson & Indvik, 2002). Çalışan hırsızlığı birçok kurum ve sanayi türü arasında

önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir. Perakendeciler, bankacılar, üreticiler, inşaatçılar, marketler, küçük işletmeler, restoranlar, hastaneler, eczaneler, bakım evleri, hizmet sağlayıcılar, hukuk firmaları ve devlet kurumları gibi birçok işletme çalışan hırsızlığı yaşamaktadır. Hatta kütüphaneciler tarafından da bu bir sorun olarak kabul edilmektedir (Sauser, 2007). Hırsızlık vakaları arasında, hükümet ve kar amacı gütmeyen kuruluşlardan ziyade özel sektöre ait işletmeler en büyük kayıpları yaşayan grup olmaktadır (Holtfreter, 2004). Ekonomik olarak, işyerinde hırsızlığın maliyeti, çalınanlardan daha yüksek olabilir. Çalınmalar sonucunda ortaya çıkan ilave masraflar arasında işe alım, mülakat, tarama ve yeniden işe alma masrafları da dahildir (Appelbaum, Cottin, Pare, & Shapiro, 2006).

İşyeri hırsızlığının genellikle düşük değerli fiziksel öğelerle ilişkili olduğu düşünülür. Bununla birlikte, hırsızlıklar bilgisayarlar, ofis ekipmanları veya yüksek değerli test ekipmanları gibi çok daha büyük parçaları içerebilir (Moorthy ve vd., 2010). Çalışanlar tipik olarak, işverenin nakit akışının bir kısmını kendi ceplerine aktarmanın bir yolunu bulmaktadırlar (Buckhoff et al., 2010). Bütün dolandırıcılık davalarının % 85.5 -% 89'u nakit çalmak ve diğer envanterleri çalmak da dahil olmak üzere zimmetine para geçirmek ile ilgilidir (Daigle ve vd., 2007; Krippel ve vd., 2008). Peltier&Rivest (2009), zimmete geçirmenin dolandırıcılık davalarının % 90'ına kadar ulaşabileceğini ve en çok dolandırıcılık yöntemlerinden biri olduğunu tahmin etmektedir. İşletmelerde mevcut diğer varlıklar bulunmakla birlikte, çalışanlar, giyim, bakkaliye, elektronik ve mücevher gibi faydalı oranı yüksek öğeleri çalma eğilimi göstermektedirler (Wells, 2003).

İşletmelerin dolandırıcılık veya hırsızlık olduğunu fark etmeleri uzun zaman alabilmektedir ve bu bazı durumlarda çok geç olabilmektedir. Ortalama dolandırıcılık ve hırsızlık süresi, ortaya çıkmadan yaklaşık 18 ila 24 ay arasında gerçekleşir (Lord, 2010; Nilsen, 2010). Bu zaman zarfında, işletmelerin uyarı işaretlerini görebilmeleri daha fazla kayıp yaşanmamasına ve bunun ortadan kaldırmasına yardımcı olabilir. En sık görülen uyarı işaretleri stok kayıpları, çalışanların yaşam tarzlarındaki değişiklikler, harcama alışkanlıkları veya davranış biçimleri ve bunun yanında çalışanların moral ve katılımlarındaki azalmalardır (Fletcher & Miles, 1997). İşletmeler için tehlike işaretleri aramak önemlidir, ancak işletmeler bu tür sinyallerin sadece bir gösterge olduğunu bilmeli ve dolandırıcılık veya hırsızlık olduğunu çalışana ifade etmekte aceleci davranmamalıdır (Peterson & Zikmund, 2004). Hırsızlık ve etik olmayan davranışlar keşfedildikten sonra işletmelerin parasal kayıpların ötesine bakması ve maddi durumu düzeltmek için önlem almaları gerekmektedir (Tootle, 2008).

Kişiyeye yönelik müdahaleler, hırsızlığı azaltmaya çalışmanın ilk yolu olabilir. Bunu yapmanın yolu ise işe alınan kişi tiplerini değiştirmektir. Yani, personel seçim sistemleri, hırsızlık ihtimalinin düşük olduğu ortak özelliklere sahip başvuru sahiplerini seçecek şekilde tasarlanabilir. Dürüstlük testi puanları ile hırsızlık arasındaki ilişki göz önüne alındığında, hırsızlığı azaltmak isteyen bir kuruluş, çalışanlarını dürüstlük test puanlarına dayanarak işe alabilir. Bu, doğruluk ve dürüstlüğe yatkın bir işgücü topluluğu yaratacak ve muhtemelen dürüstlük normlarına uygun bir örgüt kültürü oluşmasını sağlayacaktır. Çalışanları değiştirerek hırsızlığı azaltmanın ikinci yolu eğitimi ve

gelişimi sağlamaktır. Muhtemelen etik eğitim programları bu eğitimin en yaygın şeklidir. Etik programları, çalışanların uygun olmadığını düşündükleri davranışlar (hırsızlık gibi) üzerinde düşünmelerini sağlayarak onları bu konuda hassaslaştıran ve bu tür davranışlara yönelmelerini önleyecek organizasyon kültürleri yaratmak için tasarlanmıştır. Etik programlarının içeriği genellikle kuruluşa göre değişir, ancak çalışanların genel etik konularını anlamalarına yardımcı olacak şekilde eğitim programları tasarlanmaktadır. Etik programlarının hırsızlık oranını azalttığına dair ampirik kanıtlar çok azdır, ancak başlangıç kanıtları bu konuda destekleyici olmaktadır (30.01.2018, www.psychology.iresearchnet.com).

4.2.10. İşyerinde Alkol ve Uyuşturucu Kullanımı

Alkol kullanımı, gerek gelişmekte olan gerekse gelişmiş ülkelerde geçtiğimiz son 25-30 yıl içinde önemli artış göstermiştir. Ancak gelişmiş ülkelerde, bu artış daha fazla olup, % 300'lerin de üzerindedir. Fiziksel, ruhsal, sosyal ve kültürel birçok etkenin alkol kullanımına neden olduğunu belirten araştırmacılar, en çok yaşanan çevre ve çalışma ortamı üzerinde durmaktadırlar. Çalışma ortamlarındaki alkol problemleri, kazalar, alkol yoksunluğuna bağlı sorunlar ve üretkenlikte azalma olarak görülmektedir. Akşamdan kalma hali ve entoksikasyon, insanı bir değerler bütünü olarak düşündüğümüzde, kalitesinde, ahlaki değerler ve standartlarında önemli etkiler oluşturur. Burada söz konusu olan sadece verimlilikte azalma ve kaybolan zamanın maliyete etkisi değil, aynı zamanda çalışanın yetersiz hale gelmesi veya işinden erken bir dönemde ayrılmak zorunda kalması ve önemli bir eğitim yatırımı sayılan tecrübeli işçinin de kaybı demektir. Alkolün çalışma performansının bozulmasına neden olduğuna ilişkin yaklaşımların artması, iş yerlerinde alkole karşı bir politikanın geliştirilmesine yol açmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde, kırsal alandan, sanayileşen kentlere göçeden, çoğunlukla en elverişsiz yaşam koşullarının bulunduğu, yarı-kırsal alanda oturan, köy ve kentin farklı kültürü arasında bocalayan ve bir yandan alışkın olmadığı kapalı gürültülü ve riskli fabrika ortamında çalışan işçilerde alkol kullanımının daha yoğun olarak görüldüğü bildirilmektedir. 1987'de kronik alkolizmin epidemiyolojisi üzerine yapılmış bir araştırmada, iş uyumu ile alkolizm arasında anlamlı bir ilişki saptanarak, alkol bağımlılarının % 58.3'ünün birkaç kez iş değiştirdiği ve hala değiştirmeyi düşündüğü, %79'unun ise mesleğiyle uyum sağlayamadığı belirtilmiştir (Cebeci vd., 1977: 30).

İşyerinde uyuşturucu ve alkol kullanan işçilerin daha az verimli olduğu, daha fazla hırsızlık yaptığı ve kazalara neden olma ihtimalinin normal çalışanlara oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca işyerinde uyuşturucu ve alkol kullanımı işverenler ve tüketiciler için ciddi bir endişe kaynağı olmuştur. Bu nedenlerden dolayı, uyuşturucu kullanımının ABD işverenlerine maliyeti 1981 yılında 6,4 milyar dolar olmuştur (Triangle, 1981). Bu soruna karşı çok sayıda firma uyuşturucu ve alkol sorunu olan işçileri belirlemeye çalışmış ve bu işçilere tedavi sağlamayı amaçlayan çalışan yardım programlarını geliştirmiştir. Bu programlar daha sonra yaygın hale gelmiştir. İşgücü İstatistikleri Bürosu 1988'de tüm çalışanların %30'unun çalışan yardım programlarına

erişebildiğini belirtmektedir. Ayrıca tüm çalışanların yaklaşık %20'si uyuşturucu test politikaları uygulayan firmalar tarafından istihdam edilmiştir. Uyuşturucu ve alkol kullanımının işletmelerce kullanılan farklı iş sınıflandırmaları ve farklı durumlar nedeniyle bulgularının benzer araştırmalarla karşılaştırılmasını yapmak zor olmaktadır. Bununla birlikte işyerinde alkol kullanımı ile ilgili araştırmalar erkeklerin kadınlara göre alkol kullanımının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Gleason vd., 1991: 3).

Bogomolny (2005)'e göre uyuşturucu ve alkol kullanan çalışanlar kullanmayan çalışanlara göre işlerinde daha kötü karar verme, daha az sağduyu gösterme ve daha az dikkatli davranışlar sergiliyorlar. Dahası bu çalışanlar yüksek maliyetli hatalar yapma potansiyeline sahiptirler.

Anderson ve Larimer (2002), iş yerinde alkol kullanımını önlemek amacıyla 6 aylık kısa süreli kontrollü bir çalışma yürüttüler. Katılımcılara motive edici bileşenlerle kısa bir bireyselleştirilmiş eğitim müdahalesinden önce sosyal içici profili, alkol bağımlılığı ölçeği ve ilaç alma envanteri anketi olmak üzere çeşitli anketler verildi. Yazarlara göre denetim personelinin resmen müdahalesi öncesinde iş performansının düşmesi, iş arkadaşlarıyla çatışmalar ve artan devamsızlık ve gecikme davranışlarının sergilendiği görülmüştür.

İş hayatında alkol tüketme amacının, yalnızca mesleğin, iş ortamının, ilişkilerin ya da örgütten gelen negatif duyguların asgariye indirilmesi değil aynı zamanda psikolojik engellerin kırılması, rahat kaynaşmak ya da heyecanını dindirmek içinde olabildiği düşünülmektedir. Heyecanını dindirmek amacıyla bir avukatın duruşmaya çıkmadan önce alkol tüketmesi, sunum yapacak olan bir yöneticinin cesaretlenmesi için alkol alması ya da iş ve yıldönümleri kutlamalarında alınan alkoller bunlara örnek olarak gösterilebilir (Kasatura, 1995: 18; Davison&Neale, 2006: 327).

Alkol ve işyeri araştırmaları genel olarak sosyal ve fiziksel çalışma ortamının çalışanların alkol kullanımını etkileyebileceğinin yanında stres ve yabancılaşma kavramlarının iş görevlerinin atanma, yerine getirilme ve denetlenmesi ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Ames & Janes, 1992: 116). Örneğin, çalışanların içki içmesi ile çalışma koşulları, kontrol eksikliği ve destekleyici iletişim ağların olmaması arasında ilişki bulunmuştur (Berger, 2005).

İş hayatında, kimi meslek gruplarında ve bireylerde, alkol tüketmenin ve bağımlılığının diğerlerine oranla daha fazla riskli olduğu belirtilmektedir. Bu gruptakiler, maden ocağı, petrol arıtma tesisleri, yanıcı kimyasal ürün imalatı gibi stres seviyesi yüksek ve tehlikeli işlerde çalışanlar, uzun süre yalnız çalışmayı zorunlu kılan işlerde çalışanlar, alkol servisi yapılan işletmelerde çalışanlar ve meslek icabı katılmak zorunda olunan kokteyller ve iş toplantılarında alkol tüketen iş adamlarıdır (Kasatura, 1995: 32; Yang, Yang, Kawachi, 2001: 265). Restorantlarda yapılan bir araştırmada işgörenlerin alkol tüketiminin oldukça yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bir başka çalışmada ise restaurant çalışanlarında işten gelen stres ve yüksek alkol tüketimi arasında direkt olmasa da dolaylı bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir (Kristina vd, 1997: 6).

İşyerinde alkol ve uyuşturucu kullanımı ile ilgili literatür incelendiğinde bu tür davranış gösteren işgörenlerin çok büyük bir kısmının yaşadıkları stres nedeniyle bu

girişimde buldukları anlaşılmaktadır. Bunun dışında kişisel faktörler, kültürel etkenler, yaş, dini inançlar gibi faktörlerde işyerinde alkol ve uyuşturucu kullanımını etkilemektedir. Özellikle bu tür davranışların etik karşılanmadığı bazı kültürde bu durumların görülme sıklığı azalmaktadır. Ancak bu durum yanıltıcı olabilir. Çünkü bir olayın görülüyor olması onun yapılmadığı anlamına gelmez. Bulduğu kültürün baskısı altında kalan çalışanlar bu eylemlerde bulunurken yaptığı davranışları kimsenin görmemesini istemektedirler. Yani bu davranışları gizli olarak yapabilmektedirler.

Üretkenlik karşıtı davranışlardan sayılan işyerinde alkol ve uyuşturucu kullanımı konusunda işverenler çalışma koşullarını çalışan odaklı tasarlayarak onların üzerindeki stres faktörlerini azaltabilir. Bunun yanında çalışanlar ile güçlü bir iletişim kurulmalı ve onları motive edici sosyal etkinlikler düzenleyerek çalışma ortamında huzur sağlanması bu sorunun azalmasında etkili olabilir. Diğer bir konu ise işe alımlarda konu ile ilgili bir takım testler yapılarak personel alımı yapılması önleyici bir tedbir olarak görülmektedir.

4.2.11. Sosyal Kaytarma (Social Loafing)

Ekip çalışmasının, performansı artırdığı, yüksek kaliteli ürünler ortaya çıkardığı ve işgücü devir hızında azalma meydana getirdiği gibi çeşitli faydaları birçok araştırma sonuçlarında ortaya çıkmıştır (Cohen, Ledford, & Spreitzer, 1996; Wisner & Feist, 2001). Bu düşünceden yola çıkıldığında örgüt içerisindeki çalışma gruplarının önemi ortaya çıkmaktadır. Organizasyonların bir sistem olduğu düşünüldüğünde bu sistemin her bir parçası yani sistem içindeki bu grupların birbiri ile uyumlu bir şekilde çalışması gerektiği bir sır değildir. Ancak bu sayede örgüt başarıyı yakalayabilmektedir. Son dönemde popüler bir konu olan sosyal kaytarma davranışı ise grup çalışmalarını ve performansını yakından ilgilendirmektedir.

Ringelmann'ın tabiriyle bir ile biri toplarsan asla iki etmez fikrine dayanmaktadır. Bu psikoloji literatürüne sosyal kaytarma olarak girmiştir. Bir bakıma bireylerde başkaları tarafından nasıl olsa yapılıyor, benim yapmama gerek yok, fikrinin oluşmasıdır. Ringelmann'ın tespitleri ışığında düşünüldüğünde, bireyler grup içerisinde çalışırken harcadıkları eforun göz ardı edileceğini sanırlar. Bu yüzden performanslarını tam kapasite ile sergilemek yerine kendi akıllarınca sadece üstlerine düşeni yapmakla yetinirler. Onlara göre grup çalışmalarında kişisel performans göz önüne serilemeyecekse bu çabayı göstermenin bir anlamı da olmamaktadır (01.02.2018, www.psikolezyum.com). Bu yüzden grup çalışanları bir proje üzerinde birlikte işlerini yaparken yüzde yüz performanslarını sergilemeyebilirler.

Sosyal kaytarma davranışı, bireyin örgütte çalışma arkadaşlarına göre daha az çaba harcamasını ifade etmektedir (Doğan vd., 2010: 56; Kanten, 2014: 12). Sosyal kaytarma olgusu verimlilik kayıpları için yaygın olarak kabul edilen bir açıklamadır (George, 1992). Sosyal kaytarma, insanların tek başlarına çalıştıklarında değil, gruplar halinde çalıştıklarında ortaya çıkar ve bireyselleşmeyi temel alır. Bilinçli ya da bilinçsiz olarak, grup düzenlerinde oluşabilecek sosyal farkındalığın azalması nedeniyle bireyler, yalnız oldukları zamanki gibi grup ile çalışırken fazla çaba harcamayabilir (Ringelmann, 1913; Williams, Harkins & Latané, 1981). Bu bulgunun, gruplara bağlı

olarak çalışan ve sosyal kaytarma davranışı gösteren örgütler üzerindeki etkileri daha belirgindir (Liden, vd., 2004: 286). Bununla birlikte, sosyal psikologlar ve ekonomistler, sosyal kaytarmanın takım performansı üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak amacıyla da bir takım araştırmalar yapmışlardır.

Ingham, Levinger, Graves ve Peckham (1974) tarafından sosyal kaytarma olgusunu açıklamaya ilişkin araştırmalar Ringelman'ın tezlerini destekler nitelikteydi. Daha yakın zamanlarda, araştırmacılar, sosyal kaytarma çalışmalarını motivasyon teorileri üzerine oturtular ve birçok çeşitli potansiyel öncüller tespit ettiler. Bunlar; bireysel katkıların grupta tanımlanamamış olması (Williams vd., 1981); bireysel katkının benzersizliği (Harkins & Petty, 1982); düşük esas katılım (Brickner vd., 1986; George, 1992); bireysel yönelim (Wagner, 1995); düşük grup bağlılığı (Karau & Williams, 1997); ve emsal değerlendirmelerinin olmamasıdır (Druskat & Wolff, 1999). Sosyal kaytarmanın spesifik geçmişindeki farklılıklara rağmen temel kökenlerinin motivasyonel olduğu konusunda bir fikir birliği vardır (George, 1992; Sheppard, 1993; Wagner, 1995).

Organizasyon yöneticileri, örgütlerde sosyal kaytarma davranışının olası ve ciddi bir zararı olması dolayısıyla sosyal kaytarma davranışına karşı uygun bir çözüme ihtiyaç duymaktadır. Yönetim kademesi sosyal açıdan sıkıntı yaratan bu sorunlarla başa çıkmak ve uygun çözümleri bulmak için mücadele etmektedir (Chang, 2008: 5). Sosyal kaytarma davranışı sergilenmesinin birkaç sebebi vardır. Birincisi, sosyal kaytarma davranışı, tembel bir çalışanın bilinçli olarak gruba olan katkısını azaltması yolu ile gerçekleşir. Yöneticilerin kalabalığın içinde saklanan bu sosyal kaytarmacıyı ayırt etmesi çok zordur (Davis, 1969). Bu sorunların zamanında çözülmesi örgüt açısından faydalı olabilir. İkinci olarak, çağdaş organizasyonlarda sonuç odaklı felsefenin yaygınlığı nedeniyle muhtemelen yöneticilerin önemli bir kısmı ekip performansı yeterince iyi olduğu sürece bir takım içinde sosyal kaytarmaların varlığını göz ardı etmeye istekli olabilirler (Bierbrauer, 1992).

Kişilerin cinsiyeti de kaytarma düzeylerini etkilemektedir. Erkeklerin kaytarma eğilimi kadınlara oranla daha yüksek olmaktadır. Bu farklılık cinsiyetlerin daha bireysel eğilimlerinden kaynaklanıyor olabilir (Karau ve Williams, 1993). Bu düşünceye dayanarak erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha bireysel hareket ettiği genellemesine ulaşılabilir. Bunların dışında teknolojik gelişimlerinde sosyal kaytarma davranışını etkilediği söylenebilir.

İşyerindeki teknolojilerin değişmesiyle birlikte gruplar halinde çalışmanın dinamikleri de değişti. Özellikle gelişen ve değişen yeni dünya düzeninde mekan kavramı ortadan kalkmış, uluslararası iletişim kanalları sayesinde sanal organizasyonlar ortaya çıkmıştır. Artık işletme grupları farklı ülkelerdeki insanlardan oluşabilmektedir. Bu durumda ekip üyelerini ve liderlerini de ayrı ayrı dikkate almak gerekmektedir. Alnuaimi, Robert ve Maruping, 2010'da teknoloji destekli takımlarda sosyal kaytarma üzerine araştırma yaptılar. Sosyal kaytarmanın üç ana nedeni olduğunu öne sürdüler: sorumluluk dağılımı, kusur bulma ve insancıl olmama (Alnuaimi, Robert, & Maruping, 2010). Teknoloji destekli ekiplerde sosyal kaytarma bulgularına dayanarak çalışmalarının diğer araştırmacıları, teknoloji destekli takımların ekip yöneticilerini de

dikkate alması ve buna göre araştırmalarını derinleştirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir (Simms & Nichols, 2014).

İş yerinde performans çıktısını düşürebilecek koşulları anlamak önemlidir. Hem yönetim hem de üretim departmanları, sosyal kaytarma davranışlarını azaltmanın veya ortadan kaldırmanın yollarını gösteren araştırmalardan büyük yarar görebilir. En azından, bireylerin hangi tür toplu görevlerde bir araya geldiklerini önceden öğrenmek faydalıdır. Bireylerin kendileri için en uygun durumlarda bu görevlerde bulunmalarını sağlamak onlar açısından yararlı olacaktır. Muhtemelen, bu çalışan verimliliğini arttırmaya yönelik önemli bir adım olacaktır.

4.2.12. Siber Kaytarma (Cyber Loafing)

Teknolojik gelişim son otuz yılda olduğu gibi baş döndürücü bir şekilde ilerlemeye devam etmektedir. Günümüz koşullarında artık herkesin kolaylıkla ulaşabileceği akıllı telefonlar, bilgisayarlar ve tabletler hayatımızın tüm alanlarına girmiş durumdadır. İnsanlar için lüks olmaktan çıkan bu kitle iletişim araçlarına sahip olmak artık bir ihtiyaç gibi algılanmaktadır. Amacının dışında kullanımları ise onları yarardan çok zararlı hale getirmektedir. Örneğin akıllı telefonlarda bulunan birçok uygulama ve oyun insanların ilgilerine göre onları cezbetmekte ve onların bu cihazlarda gereğinden fazla zaman harcamalarına neden olmaktadır. Bir öğrencinin oyun bağımlısı olması, bir çocuğun uzun süre çizgi film seyretmesi veya bir çalışanın iş saatleri içerisinde internette sörf yapması bunlara örnek olarak gösterilebilir. Çalışanların mesai saatleri içerisinde kendisine verilen görevleri yapması gerekirken sanal ortamlarda vakit harcamaları verimlilik kayıplarına neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışan yapması gereken işten kaytarmış olmaktadır. Literatüre bu durum sanal kaytarma olarak girmiştir. Sanal kaytarma, akıllı telefonların, bilgisayarların ve internetin çalışma saatlerinde kişisel amaçlarla kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Lim, 2002). Diğer bir deyişle çalışanın, belirli bir işi yapmakla mükellef olduğu zamanlarda internet üzerinden sohbet etmek, sosyal paylaşım sitelerini ziyaret etmek veya internet üzerinden video izlemek gibi iş dışı amaçlarla bilgisayar ve internet kullanımınıdır (Güngör, 2016: 35).

Sözlük anlamına baktığımızda, kaytarmanın, iş yapmaktan kaçmak, kaçınmak gibi anlamlara geldiği görülmektedir. Sanal kaytarma, mesai saatlerinde örgütün kaynaklarından herhangi birini iş dışı amaçlarla kullanarak yapılan gönüllü internette gezinme davranışlarıdır (Anandarajan&Simmers, 2004). Sanal kaytarma kavramı iş için kullanıma sunulmuş bilgisayar ve internet sistemlerinin kişisel amaçlar için kullanılmasıdır (Örücü ve Yıldız, 2014).

Sanal kaytarma, zamanın verimsiz olarak geçmesine sebep olduğundan dolayı sapkın iş yeri davranışları arasında değerlendirilebilir (Lim ve Teo, 2005).

Sanal kaytarma olarak nitelenen davranış, bir işgörenin, mesai saatleri içinde çalıştığı örgütün internet bağlantısını bireysel amaçları için kullanması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile sanal kaytarma, çalışma saatlerinde işle ilgisi olmayan internet kullanımı, siber sapkınlık, internet suistimali, işyerinde eğlence amaçlı

sanal alemde gezinme ve gereksiz yere iş bilgisayarını kullanımı olarak da belirtilmektedir (Vitak vd., 2011: 1751).

Tanımlara bakıldığında hemfikir olunan ortak noktalar sanal kaytarmanın “işle ilgisi olmayan ya da kişisel eylemler” olması “mesai saatlerinde” yapılması ve “istendik bir eylem” olmasıdır (Ünal ve Tekdemir, 2015).

Hemen hemen her dönemde işgörenler, yapmakla yükümlü oldukları işlerden ve buna bağlı olan stresten arınmak amacıyla birçok kaytarma yolu denemişlerdir. Ve bu işten kaytarma problemi gelişerek günümüze kadar devam etmiştir. Günümüz koşulları dikkate alındığında sanal kaytarma (cyberloafing) davranışlarını sergilemeyen işgören sayısının çok az olduğu düşünülmektedir. ABD’de gerçekleştirilen bir araştırmada günümüzde en sık rastlanılan sanal kaytarma davranışları arasında; bireysel mail kutusunun kontrol edilmesi, sosyal medya kullanımı, sanal alemde oyun oynamak, video izlemek, alışveriş yapmak, ekonomik yatırımlarla ilgili işlem yapmak gibi davranışlar bulunabilmektedir. Bu konuda çalışma yapan araştırmacıların bazıları, sanal kaytarmanın çalışılan kuruma zarar verdiğini savunurken bazıları da bunun tam tersine işgörenlerin verimliliklerini arttırdığını ve sonuç olarak örgüte faydalı olduğunu düşünmektedirler (02.02.2018, www.amfiweb.net).

Sonuç olarak bakıldığında sanal kaytarma davranışı hemen hemen bütün kurum ve kuruluşlarda özel ve kamu sektörü ayırt edilmeksizin karşılaşılan bir sorundur. Öncelikle bu durumun kabul edilmesi gerekmektedir. Evde, işte, seyahat ederken veya tatilde yani yaşamımızın her anında yanımızda olan bu tür teknolojik araç ve gereçlerin yasaklanması gibi bir durum söz konusu olamaz. Ancak işyerinde verimliliğe direkt etki eden bu durumu asgari seviyelerde tutmak önemlidir. Örneğin işyerinde sosyal medya ve interneti kişiye özel kullanma zamanları belirlenebilir veya zaman zaman konu ile ilgili bilgilendirici toplantılar yapıp sözlü uyarılar yapılabilir. Aksi takdirde çalışan üzerinde baskı kurularak yasaklar getirilmesi onların performansının daha da azalmasına sebep olabilir.

4.2.13. Üretkenlik Karşiti İş Davranışlarının Çalışan ve Örgüt Üzerindeki Etkileri

Üretkenlik karşiti iş davranışları daha önceki konularda da bahsedildiği gibi hem örgüt hem de çalışan açısından ciddi sonuçlar doğuran eylemlerdir. Burada önemli olan ise her davranışın bir sebebi olduğunun bilinmesidir. Çalışanlar genellikle hoşuna gitmeyen bir durumdan dolayı işyerinde negatif davranış sergilemektedirler. İşgörenlerin bu tür davranışları göstermelerinin nedenleri işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. İşletmenin büyüklüğü ve çalışan sayısının çokluğu bu davranışların görülme sıklığını artırabilmektedir. Bunun yanında çok sayıda personele sahip işletmelerin bu tür davranışları tespit etmesi güç olabilmektedir. Aynı doğrultuda işyeri fiziki şartlarının yani çalışma alanlarının genişliği de kontrol açısından dezavantaj olarak görülebilmektedir.

Üretkenlik karşiti davranış gösteren çalışanların bu davranışları göstermelerine sebep olan çeşitli faktörler vardır. Bunlardan ilki kişisel faktörlerdir. Negatif davranışa yönelen kişinin psikolojisi ile ilgilidir. Psikolojik açıdan kötü durumda olan

çalışanların bu davranışlara yönelme eğilimleri daha fazladır. Başlangıçta psikolojik açıdan sağlıklı olan çalışanların daha sonra işyerinde yaşadığı kendince olumsuz durumlar dolayısı ile de psikolojileri bozulabilir ve üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileyebilirler. Bu noktada işyerinde oluşturulan örgüt ikliminin önemi ön plana çıkmaktadır. Örgüt iklimi ve iletişim ne kadar sağlıklı olursa çalışan psikolojisi ve motivasyonu o kadar iyi olacaktır.

Çalışanları bu davranışlara yönlendiren bir başka neden ise çevresel faktörlerdir. Kişinin çevresinde gerçekleşen olaylar da onları etkileyebilmektedir. Örneğin aile ilişkilerinin iyi olmayışı, işyerinde yaşanan adaletsiz bir uygulama, yalnızlık hissi, işyerinin fiziki şartları gibi benzer çevresel faktörler onların normal davranışlarının dışına çıkmasına sebep olabilir. Bu sebepten dolayı yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin personelin psikolojik durumunu da yakından takip etmesi ve gerektiğinde müdahalede bulunması gerekmektedir.

Kendi psikolojik durumunu kontrol edemeyen çalışan zamanla daha kötüye gitmekte, yalnızlaşma ve depresyona girmektedir. Bunun yanında tükenmişlik sendromu da yaşayabilmektedirler. Sonuç olarak çalışan açısından ciddi sağlık sorunlarının yanında işini kaybetmesine neden olabilecek bir durum yaşanmaktadır. Örgüt açısından da büyük bir sorun olan bu durum, etkileri bakımından onu çok önemli hale getirmektedir. Asıl hedefleri büyümek ve karını düzenli bir şekilde artırmak olan işletmeler, örgüt içi bu sorunlarla da mücadele ederek hedeflerine ulaşmada aksamalar yaşamaktadırlar. Verimlilik azalmakta, ürün çıktılarında kalite düşebilmektedir. Öte yandan üretim süreçlerinde görünmeyen maliyetler oluşmakta ve bu durum işletmenin finansal kaynaklarının boşa gitmesine neden olmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışlar ne tür işletme olursa olsun onlar açısından ciddi tehlike arz etmektedir. İşletme yöneticilerinin konu ile ilgili standart çözüm yöntemleri geliştirmeleri, bilgilendirici toplantılar yapmaları, hizmetiçi eğitim programları düzenlemeleri ve çalışanlarla etkili bir iletişim kurmaları bu konudaki sorunların azalmasını sağlayabilir.

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezler, evren ve örneklem seçimi, ölçekler ve veri toplama araçları ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

5.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışma, araştırma yöntemleri bakımından nicel araştırma olarak tasarlanmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabi tutularak elde edilen bulgular yorumlanacaktır.

Nicel araştırma, olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir, ispatlanabilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür. Biyoloji, kimya, fizik, mühendislik gibi doğa bilimleri alanları ile sosyal bilimler ve eğitim araştırmalarında deney, gözlem ve ölçme sonuçlarından elde edilen verilere dayanır. Deney, gözlem ve ölçmelerin tekrarlanabildiği ve objektif yapıldığı araştırmaya nicel “Quantitative” araştırma denir. Nicel araştırma yönteminde, araştırılan konuya ilişkin, evreni temsil edecek örneklemden sayısal veriler elde edilmekte ve elde edilen veriler araştırma problemleri ya da hipotezleri doğrultusunda test edilip yorumlanarak sonuçlara ulaşılmaktadır (Beisenbayeva, 2017:4-5; Morrell ve Carroll, 2010; Tuckman, 1999; Şimşek ve Yıldırım, 2005).

Bu bağlamda araştırma amacı doğrultusunda hipotezler oluşturulurken konu ile ilgili literatürde daha önceden yapılan araştırmalar ve öneriler dikkate alınmıştır.

Literatürde psikolojik sözleşme ihlali algısı yaşayan çalışanların işe veya çalışma arkadaşlarına yönelik tepkilerini konu alan çalışmalar bulunmaktadır. Kıyık (2011: 62)’ a göre; psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçları arasında üretkenlik karşıtı iş davranışları sayılan eylemlerden olan çalışma arkadaşlarıyla çatışmalarda artış, iş süreçlerindeki hatalarda artış, işe geç kalma ve işe devamsızlık artışı gibi davranışlar bulunmaktadır. Bunun yanı sıra ihlalin, örgüte karşı tepki olan örgütsel bağlılıkta azalmaya neden olduğu (Kıyık, 2011: 62), örgütsel bağlılıkta azalmanın ise üretkenlik karşıtı davranışlardan ayrımcılık ve mobbing’i ortaya çıkaracağı (McCroskey, 2007) öne sürülmüştür.

Schein (1980), psikolojik sözleşme kavramının çalışan tutum ve davranışları üzerinde önemli etkisi olduğunu savunmuştur. Gouldner’e göre, bir çalışan örgüt içerisinde kendisine iyi davranıldığını algılayorsa, kendisini örgüte iyi davranmak, örgüte zarar verici hareketlerden kaçınmakla yükümlü hissetmektedir (Mimaroglu, 2008: 36; Gouldner, 1960).

Çalışanlar, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönünde bir algı geliştirdiklerinde, yaşadıkları kızgınlık, öfke ve hayal kırıklığına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlara yönelebilirler (Gruys ve Sackett, 2003: 34-35). Psikolojik sözleşme algısının pozitif ve istenen yönde gelişmesi durumunda üretkenliği artırıcı davranış gösteren çalışanlar, tam tersi durumda üretkenlik karşıtı davranış sergileyebilmektedir (Topçu, 2015: 2).

Lemire ve Rouillard (2005) Kanada’da kamu kurumlarında çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algıları ile işte kalma niyeti, üretkenlik karşıtı davranışlar ve

duygusal bağlılık gibi tutum ve davranışları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışma sonuçları, psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algılayan memurların örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının düşük olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işgörenlerin işten ayrılma davranışları arasında güçlü pozitif ilişkiler olduğu da çalışma sonuçları arasında yer almaktadır (Aydın, 2016:112).

Erkutlu ve Chafra (2013)'ya göre ise kurumun psikolojik sözleşmeyi ihlal etmesi işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı düzeylerini olumsuz etkileyerek üretkenlik karşıtı iş davranışlarını arttırmaktadır (Dağlı, 2016: 32; Erkutlu ve Chafra, 2013: 833).

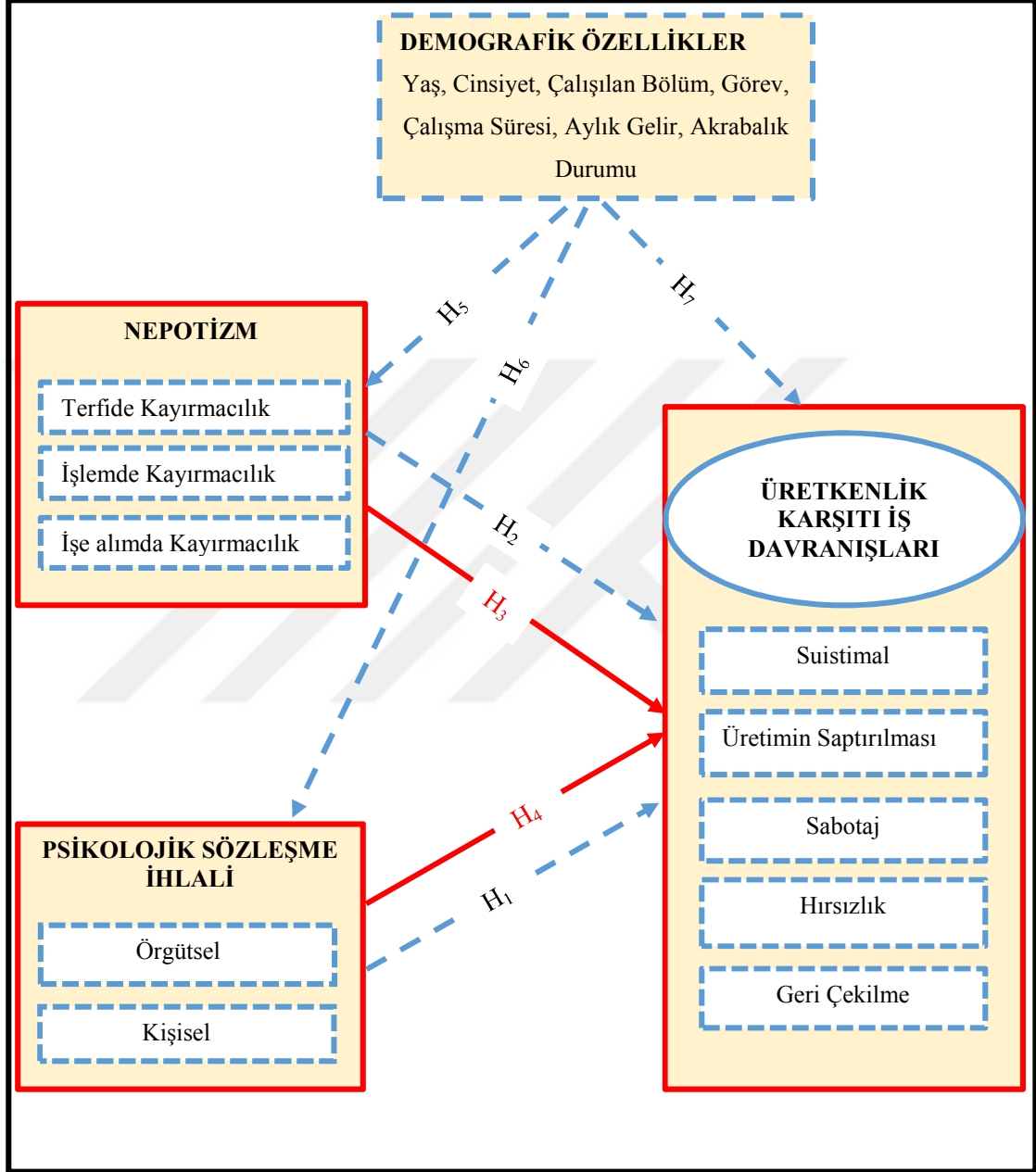
Literatürde psikolojik sözleşme ihlali ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin varlığını destekleyen çalışmaların yanında, nepotizmin de üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisi olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır.

Nepotizmin tanımı incelendiğinde kayırmacı uygulamaların diğer çalışanlar adına eşit olmayan bir durum yarattığı görülmektedir. Eşitlik teorisine göre davranışsal geri çekilme, eşitlikçi bir iş ilişkisi oluşturmak için kullanılan bir araçtır. İş ilişkisindeki algılanan eşitsizlik işten ayrılma niyeti ile anlamlı biçimde ilişkilidir (Geurts vd., 1999). Çalışanın yaptığı iş ile ilgili kendini geri çekmesi ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bir boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çelik ve Erdem'e göre bir örgütte kayırmacılık uygulamalarının varlığının hissedilmesi çalışan personelin performansını düşürebilir, örgüte olan bağlılığı azaltabilir, iş stresini arttırabilir, faaliyette buldukları işlerine tatminsizliğini oluşturabilir ve üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemelerine neden olabilir (Çelik ve Erdem, 2012: 28). Kayrılmayan çalışanlarda kaynakların dağıtımında adaletsizlik algılaması ve eşitsizlikler sebebiyle yıkıcı davranışlar oluşabilir. Bu davranışlar, daha az çalışma, işe devamsızlıkta artış, işi bırakma, grev yapma ve hatta hırsızlık ile kendini gösterebilecektir (Özkanan ve Erdem, 2015: 13).

Robinson ve Bennett (2000), işe girmek, terfi almak ve maddi ve sosyal olanakların tespiti, disiplin uygulamaları gibi örgütsel süreçlerde söz konusu olan nepotizm uygulamalarının, çalışanlarda adaletsizlik algılarının oluşmasına ve devamında da çalışanların adaleti kendilerince yeniden oluşturmaya çalışmalarına, bunun sonucunun ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarına sebep olacağını öne sürmüşlerdir.

Yapılan literatür incelenmesinde değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri dikkate alınmış ve araştırma amacı doğrultusunda şekil 5.1'de yer alan araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur.



Şekil 5.1 Araştırma Modeli

H₁: Nepotizm ve alt bileşenlerinin, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve alt bileşenleri üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1a}: Nepotizmin Terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Suistimal boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1b}: Nepotizmin Terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Üretimin saptırılması boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1c}: Nepotizmin Terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Sabotaj boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1d}: Nepotizmin Terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Hırsızlık boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1e}: Nepotizmin Terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Geri çekilme boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1f}: Nepotizmin İşlemden kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Suistimal boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1g}: Nepotizmin İşlemden kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Üretimin saptırılması boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1h}: Nepotizmin İşlemden kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Sabotaj boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1i}: Nepotizmin İşlemden kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Hırsızlık boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1j}: Nepotizmin İşlemden kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Geri çekilme boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1k}: Nepotizmin İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Suistimal boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1l}: Nepotizmin İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Üretimin saptırılması boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1m}: Nepotizmin İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Sabotaj boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1n}: Nepotizmin İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Hırsızlık boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1o}: Nepotizmin İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Geri çekilme boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₂: Psikolojik sözleşme ihlali ve alt bileşenlerinin, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve alt bileşenleri üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2a}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Suistimal boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2b}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Üretimin saptırılması boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2c}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Sabotaj boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2d}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Hırsızlık boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2e}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Geri çekilme boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2f}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Kişisel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Suistimal boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2g}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Kişisel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Üretimin saptırılması boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2h}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Kişisel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Sabotaj boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2i}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Kişisel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Hırsızlık boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2j}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Kişisel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Geri çekilme boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{3a}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar cinsiyete göre farklılık gösterir.

H_{3b}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar yaşa göre farklılık gösterir.

H_{3c}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar medeni duruma göre farklılık gösterir.

H_{3d}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar çalışılan bölüme göre farklılık gösterir.

H_{3e}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar göreve göre farklılık gösterir.

H_{3f}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H_{3g}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar aylık gelire göre farklılık gösterir.

H_{3h}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar çalışanın, işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre farklılık gösterir.

H_{4a}: Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar cinsiyete göre farklılık gösterir.

H_{4b}: Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar yaşa göre farklılık gösterir.

H_{4c}: Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar medeni duruma göre farklılık gösterir.

H_{4d}: Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar çalışılan bölüme göre farklılık gösterir.

H_{4e}: Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar göreve göre farklılık gösterir.

H_{4f}: Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H_{4g}: Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar aylık gelire göre farklılık gösterir.

H_{4h}: Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar çalışanın, işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre farklılık gösterir.

H_{5a}: Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar cinsiyete göre farklılık gösterir.

H_{5b}: Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar yaşa göre farklılık gösterir.

H_{5c}: Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar medeni duruma göre farklılık gösterir.

H_{5d}: Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar çalışılan bölüme göre farklılık gösterir.

H_{5c}: Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar göreve göre farklılık gösterir.

H_{5f}: Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H_{5g}: Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar aylık gelire göre farklılık gösterir.

H_{5h}: Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar çalışanın işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre farklılık gösterir.

5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş ili tekstil sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada Tekstil sektörünün tercih edilme nedeni, bu sektörün Kahramanmaraş'ın sanayi ürünleri ihracatında en büyük paya sahip olması ve ülke ekonomisinin büyümesi adına önemli bir pozisyonda bulunmasıdır. Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası 2017 verilerine göre tekstil sektöründe 4.938.646.000 dolarlık ihracat gerçekleşmiştir. Verilere göre tekstil sektöründe faaliyet gösteren 249 firma ve bu firmalarda istihdam edilen 22.581 çalışan bulunmaktadır (02.08.2018, www.kmtso.org). Bu bağlamda araştırmanın evrenini 22.581 tekstil çalışanı oluşturmaktadır.

Örnekleme, bir araştırmanın konusunu oluşturan evrenin bütün özelliklerini yansıtan bir parçasının seçilmesi işlemi belirtir. Örneklem, seçildiği bütünü küçük bir örneğidir. Örneklemin seçildiği grubun tümü ise evreni oluşturur. Örneklem seçilirken, örneklemin temsil yeteneği taşımasına ve yeterli büyüklükte olmasına dikkat etmek gerekir. Örneklem seçilerek yapılan araştırmalar zaman ve maliyet yönünden ekonomik olduğu gibi çoğu zaman da bütün evrenin incelenmesiyle elde edilen sonuçlar kadar geçerli, sağlıklı ve güvenilir olabilir (Gökçe, 1988: 77-78). Bu doğrultuda evrenin tamamını temsil etmesi açısından örnekleme yapılmıştır. Örnekleme türü olarak basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Basit tesadüfi örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir. Dolayısıyla hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlık aynıdır (Arıkan, 2004:141). Basit tesadüfi örneklem tercih edilmesinin nedeni, üretkenlik karşıtı davranışların işletmelerin belirli gruplarında değil tüm çalışanlarında görülebilme olasılığının varlığındandır.

Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)'ın örneklem büyüklüğünün belirlenmesi konusunda araştırmacılara yardımcı olmak amacıyla hazırlanmış olduğu tablo 5.1 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5.1. $\alpha=0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50).

Evren Büyüküğü	+ 0.03 örnekleme hatası (d)			+ 0.05 örnekleme hatası (d)			+ 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Araştırmanın evrenini oluşturan 22.581 tekstil firması çalışanı içerisinde alınacak örneklem sayısı yukarıdaki hesaplama göre 378 kişi olarak belirtilmiştir. Örneklem sayısı arttıkça güven aralığının yükseldiği bilinmektedir. Bu nedenle net anket sayısının 500 olması hedeflenmiştir. Bu amaçla katılımcılara 750 adet anket dağıtılmış ancak 548 adet anket geri dönüşü olmuştur. Geri dönüş sağlanan anketlerden eksik veri nedeniyle 66 adet anket analiz dışı bırakılmış olup 482 adet anket analize tabi tutulmuştur. Buna göre, %95 güven seviyesi ve %5 kabul edilebilir hataya göre evreni temsil etmesi açısından 482 örneklem sayısının yeterli olduğu görülmektedir.

5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, veri toplamak amacıyla anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket toplamda dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde psikolojik sözleşme ihlalini ölçmeye yönelik, Robinson & Morrison (2000) tarafından oluşturulan psikolojik sözleşme ihlal ölçeği kullanılmıştır. Yazarlardan mail yoluyla ölçek kullanım izni alınmış ve izin belgeleri ekler kısmında sunulmuştur. Orijinal ölçek 2 boyuttan oluşmakta olup boyutlara faktör 1 ve faktör 2 olarak isim verilmiştir. Bize göre faktör 1 olarak nitelendirilen 1-5 arası sorular örgütü ilgilendirdiğinden örgütsel boyut olarak değerlendirilmiştir. 6-9 arası sorular ise çalışanın örgüte karşı kişisel düşüncelerini barındırdığından kişisel boyut olarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach's alpha değeri 0.87 olarak belirtilmiştir. Derecelendirme için 5 seçenek içeren eşit aralıklı likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan, "1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinden birini işaretlemesi istenmiştir.

İkinci bölümde çalışanların nepotizm algısını ölçmeye yönelik, hem Abdalla vd., (1998: 564-566) tarafından oluşturulan ölçekten hem de Ford ve McLaughlin (1985:57-61) tarafından nepotizmi tanımlamaya ilişkin çalışmadan yararlanılarak Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Yazardan mail yoluyla ölçek kullanım izni alınmış ve izin belgesi ekler kısmında sunulmuştur. Ölçek 14 sorudan oluşan nepotizm ölçeğidir. Asunakutlu ve Avcı bu ölçeği işe alım sürecinde kayırmacılık (12-14 arası sorular), işlemde kayırmacılık (6-11 arası sorular), ve terfide kayırmacılık (1-5 arası sorular), olmak üzere 3 boyutta açıklamıştır. İşe alım sürecinde kayırmacılık Cronbach's alpha değeri 0.67, işlemde kayırmacılık 0.83 ve terfide kayırmacılık 0.88 olarak belirtilmiştir. Derecelendirme için likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan, yöneltilen anket sorularına, “Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle katılıyorum” şeklindeki yanıtlarından birini vermesi istenmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tespit etmek amacıyla Spector ve Fox (2000) tarafından oluşturulan ölçek (CWB-C 32-item) kullanılmıştır. Spector ve Fox, ölçeği suistimal (8,9,14,15,19,20,21,23,24,25,26,27,28,29,30,31 ve 32 numaralı sorular), üretimin saptırılması (2,10,12 numaralı sorular), sabotaj (1,5,6 numaralı sorular), hırsızlık (7,16,17,18, ve 22 numaralı sorular), ve geri çekilme (3,4,11 ve 13 numaralı sorular) olmak üzere toplam 5 boyutta açıklamışlardır. Ölçeğin Cronbach's alpha değeri 0.88 olarak belirtilmiştir. Ölçeğin 45 soruluk uzun versiyonu da bulunmakla birlikte, katılımcıları sıkıkmamak adına kısa versiyon tercih edilmiştir. Spector, resmi internet sitesinde, ticari amaçlı olmamak kaydıyla ölçeğin ücretsiz kullanılabileceğini beyan etmiştir (shell.cas.usf.edu, 14.08.2018).

Anketin son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla, cinsiyet, yaş, medeni durum, görev, deneyim ve aylık gelir bilgilerini içeren soruların yanıtlarına yer verilmiştir. Ayrıca son olarak katılımcılara, işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmadığı da sorulmuştur.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir. Bunun yanı sıra hipotezleri test etmek için Frekans, Bağımsız örneklem T testi, Tek yönlü varyans analizi, Korelasyon analizi ve Regresyon analizleri uygulanmıştır. Analizler, IBM SPSS Statistics Base 22.0 programı kullanılarak yapılmıştır. Analizlerden elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu kısımda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan bölüm, görev, çalışma süresi, aylık gelir gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Ayrıca işletmenin yönetim kademesinde, çalışanın bir akrabası bulunup bulunmadığına yönelik bir soruya da yer verilmiştir. Bu soru, çalışanın nepotizm algısında bir farklılık yaratıp yaratmadığını test etmek amacıyla konulmuştur.

6.1.1. Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılım

Katılımcılara ait cinsiyet dağılımı tablo 6.1’de verilmektedir.

Tablo 6.1. Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	153	31,7
Erkek	329	68,3
Toplam	482	100,0

Katılımcıların cinsiyet dağılımını gösteren tabloya bakıldığında çalışanların % 31,7’sinin kadınlardan, %68,3’ünün ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

6.1.2. Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Ankete katılan tekstil çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımları aşağıdaki tablo 6.2’de sunulmaktadır.

Tablo 6.2. Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde (%)
18-27	117	24,3
28-37	243	50,4
38-47	108	22,4
48-57	14	2,9
Toplam	482	100,0

Yaş grupları tablosu incelendiğinde çalışanların büyük çoğunluğunun (%50,4) 28-37 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Daha sonraki grup ise %24,3 ile 18-27 yaş grubudur. Bu grubu %22,4 ile 38-47 yaş grubu takip etmektedir. Son olarak %2,9 ile 48-57 yaş aralığındaki grup bulunmaktadır. Tablo incelendiğinde çalışanların

%74,7'sini 18-37 yaş aralığındaki grup oluşturmaktadır. Bu bağlamda, sektörde çalışanların genel olarak genç ve dinamik bir yapısının olduğu söylenebilir. Genç işgüne sahip olunması işletmeler açısından olumlu bir kriter olarak değerlendirilebilir. Genç işgücünün öğrenmeye açık ve yüksek performans gösterebilen bir yapısının bulunduğu söylenebilir.

6.1.3. Medeni Duruma Göre Dağılım

Katılımcılara ait medeni durumlarını gösteren tablo 6.3 aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 6.3. Medeni Duruma Göre Dağılım

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	165	34,2
Evli	317	65,8
Toplam	482	100,0

Ankete katılan çalışanların %34,2'si bekar iken %65,8'inin evli olduğu tespit edilmiştir.

6.1.4. Çalışılan Bölüme Göre Dağılım

Ankete katılan tekstil çalışanlarının Çalışılan bölüme göre dağılımları aşağıdaki tablo 6.4'te sunulmaktadır.

Tablo 6.4. Çalışılan Bölüme Göre Dağılım

Çalışılan Bölüm	Frekans	Yüzde (%)
Üretim	275	57,1
Satış-Pazarlama	102	21,2
Muhasebe-Finans	59	12,2
İnsan Kaynakları	24	5,0
Diğer	22	4,6
Toplam	482	100,0

Analiz sonucu, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%57,1) üretim departmanında çalıştığı görülmektedir. Endüstri işletmelerinde üretim alanında çalışan işgücüne daha fazla ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir. Üretim bölümünü %21,2 ile Satış-Pazarlama departmanı takip etmektedir. Muhasebe-Finans departmanı ise %12,2 ile temsil edilmiştir. Geri dönüşü sağlanan anketlere göre %5'lik oran ise İnsan Kaynakları departmanına aittir.

6.1.5. Çalışılan Göreve Göre Dağılım

Ankete katılan tekstil çalışanlarının Çalışılan göreve göre dağılımları aşağıdaki tablo 6.5'te sunulmaktadır.

Tablo 6.5. Çalışılan Göreve Göre Dağılım

Görev	Frekans	Yüzde (%)
İşçi	313	64,9
Şef/Bölüm Yöneticisi	107	22,2
Departman Müdürü	29	6,0
Üst Düzey Yönetici	5	1,0
Diğer	28	5,8
Toplam	482	100,0

Araştırma sonucu katılımcıların %64,9'u işçi olarak görev yapan personellerden oluşmaktadır. Şef veya bölüm yöneticisi olarak görev yapan katılımcılara ait oran ise 22,2 olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılardan 29 kişi (%6) departman yöneticisidir. Toplam katılımcıların %1'i ise üst düzey yönetici olarak görev yapmaktadır.

6.1.6. Çalışma Süresine Göre Dağılım

Ankete katılan çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımları tespit edilmiş olup aşağıdaki tablo 6.6'da sunulmaktadır.

Tablo 6.6. Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
0-1	83	17,2
1-5	212	44,0
5-10	136	28,2
10-20	46	9,5
20+	5	1,0
Toplam	482	100,0

Katılımcılardan elde edilen çalışma sürelerine göre dağılımlar ise şu şekildedir. 83 kişi (%17,2) en fazla 1 yıldır görev yapmaktadır. 1-5 yıl arası görev yapanların oranı ise %44 olarak belirlenmiştir. Bu grup çalışma sürelerine göre dağılımın en yüksek olduğu gruptur. 5-10 yıl arası çalışanlar ise %28,2 orana sahiptir. 10-20 yıl arası çalışan 46 kişi (%9,5) bulunmaktadır. 20 yıldan fazla çalışan ise sadece 5 kişi olarak görülmektedir bu sayı %1'e denk gelmektedir. Katılımcıların işletmelerinde uzun süre çalışmadığı ön plana çıkmaktadır. Çünkü 10 yıldan fazla çalışanların oranı sadece %10,5'tir. Bunun nedenleri arasında iş tatmininin az olduğu ve buna bağlı olarak işgören devir hızının yüksek olması tahmin edilmektedir.

6.1.7. Aylık Gelir Dağılımı

Ankete katılan çalışanların aylık gelir dağılımı ile ilgili veriler incelendiğinde aşağıdaki tablo 6.7'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 6.7. Aylık Gelir Dağılımı

Aylık Gelir	Frekans	Yüzde (%)
1600-1800	181	37,6
1801-2200	168	34,9
2201-3000	89	18,5
3001-4000	30	6,2
4000+	14	2,9
Toplam	482	100,0

Katılımcıların %37,6'sı 1600-1800 Türk lirası arasında aylık gelir elde etmektedir. Bu miktar Türkiye'deki asgari ücret miktarını temsil etmektedir. Oransal anlamda grubun en yükseğidir ve katılımcıların büyük çoğunluğunun asgari ücretle çalıştırıldığı ön plana çıkmaktadır. 1801-2200 arası aylık gelir elde edenlerin oranı ise %34,9'dur. %18,5 ile bu grubu 2201-3000 arası aylık gelir elde edenler grubu takip etmektedir. 3001-4000 lira aylık gelir elde edenlerin oranı %6,2 olarak belirlenmiş olup 4000 ve üstü aylık gelir elde edenlerin oranı ise %2,9 olarak tespit edilmiştir.

6.1.8. Çalışanların İşletmenin Yönetim Kademesinde Bir Akrabası Olup Olmadığına Göre Dağılımları

Katılımcılara, yönetim kademesinde bir akrabasının bulunup bulunmadığı ile ilgili bir soru sorulmuş olup elde edilen yanıtlar aşağıdaki tablo 6.8'de sunulmaktadır.

Tablo 6.8. Çalışanların İşletmenin Yönetim Kademesinde Bir Akrabası Olup Olmadığına Göre Dağılımları

Yönetimde Akrabam	Frekans	Yüzde (%)
Var	83	17,2
Yok	399	82,8
Toplam	482	100,0

Analiz sonucunda çalışanların %17,2'si (83 kişi) yönetim kademesinde bir akrabasının bulunduğunu belirtirken, %82,8'i (399 kişi) ise yönetim kademesinde bir akrabasının bulunmadığını belirtmiştir. Bu bağlamda çalışanların % 17,2'sinin yönetim kademesinde bir akrabasının bulunması nepotizmin varlığı ile ilgili ipucu vermektedir.

6.2. Anket Formunun Güvenilirliği ve Geçerliliği

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının tespiti için değişkenler arası korelasyon katsayıları incelenmelidir. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ne kadar yüksek ise değişkenlerin ortak faktörler oluşturma olasılıkları da o kadar yüksektir. Bu aşamada uygulanan testlerden biri Barlett Testidir. Bu test korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eder (Kalaycı, 2010:322; Hair vd. 1998: 374). Diğer uygulama ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü testidir.

Gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranının 0,5 üzerinde olması gerekir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denebilir (Kalaycı, 2010:322; Sharma 1996: 116).

Bir değişken üzerinde yapılan ölçümlerin güvenilirliğinin belirlenmesi, korelasyon analizinin en önemli uygulamalarından bir tanesidir. Bir nesne seti üzerindeki ölçümler tekrardan elde edilemiyor ise ölçümlerden elde edilen skorların aşırı derecede değişken olduğu ya da her bir nesneden elde edilen skorun sadece şans eseri meydana geldiği sonucu çıkarılır. Bu yüzden güvenilirlik analizine ihtiyaç duyulur. Güvenilirlik analizi ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin veya ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek üzere geliştirilmiş yöntemdir. Güvenilirlik analizi prosedürü ile toplam skorların söz konusu olduğu Likert, Q tipi ve benzeri ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanır ve ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi elde edilir. Bir ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde en sık tercih edilen yöntem Alpha Modeli (Cronbach Alpha Coefficient)'dir. Bu yöntem ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlaması ile elde edilir ve 0 ile 1 arasında bir değer alır (Kalaycı, 2010:403-405).

Cronbach Alpha Katsayısı $0,00 < a < 0,40$ aralığında ise ölçeğin güvenilir olmadığı, $0,40 < a < 0,60$ ise düşük güvenilirlik taşıdığı, $0,60 < a < 0,80$ ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu, son olarak da $0,80 < a < 1,00$ aralığında ise yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Demir, 2017: 92; Akgül ve Çevik, 2003: 435).

Bu doğrultuda araştırmamızda kullanılacak nepotizm ölçeği ve alt boyutları, psikolojik sözleşme ölçeği ve alt boyutları ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ve alt boyutlarına ait güvenilirlik ve geçerlilik test sonuçları ayrı ayrı tablolar halinde sunulmaktadır.

6.3. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Psikolojik sözleşme ihlali orijinal ölçeği Robinson ve Morrison (2000) tarafından oluşturulmuştur. Ölçek 9 adet soru önermesinden ibarettir. Yazarlar 9 soru önermesini 2 alt boyuta ayırmışlardır. Ancak faktörleri ayrıca isimlendirmeyip faktör 1 ve faktör 2 şeklinde değerlendirmişlerdir. Faktör 1 olarak nitelendirilen 1-5 arası sorular örgütü ilgilendirdiğinden örgütsel boyut olarak değerlendirilmiştir. 6-9 arası sorular ise çalışanın örgüte karşı kişisel düşüncelerini barındırdığından kişisel boyut olarak değerlendirilmiş ve faktör isimleri bu şekilde değiştirilmiştir. Psikolojik Sözleşme İhlali ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Test sonuçları aşağıdaki tablo 6.9'da sunulmuştur.

Tablo 6.9. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,831
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare	1407,007
Sd	36
P Değeri	,000

Tablo 6.9 incelendiğinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ,831 olarak belirlenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen KMO değerinin 0,5'ten büyük olması hatta 1'e yakın çıkması, Bartlett testi sonucunun 1407,007 ve anlamlılığın (P değeri) ,000 olarak bulunması anket formunda kullanılan verilerin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermektedir.

Psikolojik Sözleşme İhlali ölçeği için yapılan faktör analizi ve açıklanan toplam varyans tablo 6.10'da sunulmuştur.

Tablo 6.10. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklerin Rotasyon Özeti		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	3,570	39,666	39,666	3,097	34,413	34,413
2	1,798	19,983	59,649	2,271	25,237	59,649
3	,777	8,634	68,283			
4	,607	6,743	75,027			
5	,529	5,881	80,907			
6	,501	5,571	86,478			
7	,461	5,127	91,605			
8	,414	4,605	96,210			
9	,341	3,790	100,000			

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans tablosuna bakıldığında öz değeri 1'in üzerinde olan 2 faktör görülmektedir. Bu sonuç orijinal ölçekteki faktör sayısına eşittir. Bu nedenle faktör sayısında herhangi bir değişikliğe gidilmemiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, 1. faktör toplam varyansın %34,41'ini, 2. faktör ise toplam varyansın %25,23'ünü açıklamaktadır. 2 faktörün birlikte toplam varyansı açıklama oranı ise %59,64 olarak belirlenmiştir.

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin faktör analizi ve açıklanan toplam varyans skorları aşağıdaki tablo 6.11'de verilmiştir.

Tablo 6.11. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Soru	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
Örgütsel	P1	,799	34,41	59,64
	P2	,850		
	P3	,824		
	P4	,803		
	P5	,817		
Kişisel	P6	,673	25,23	
	P7	,728		
	P8	,752		
	P9	,768		

Tablo 6.11 incelendiğinde örgütsel boyuta ait 1-5 arası soruların en düşük ,799 en yüksek ,850 faktör yükü aldığı belirlenmiştir. Örgütsel boyutun varyansı açıklama oranı %34,41'dir. Kişisel boyuta ait 6-9 arası sorular ise en düşük ,673 en yüksek ,768 faktör yükü almıştır. Bu boyutun toplam varyansı açıklama yüzdesi ise 25,23'dür.

Tablo 6.12. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Alt Boyutlar	Soru Aralığı	Cronbach's Alpha	Genel Cronbach's Alpha
Örgütsel	1-5	,749	,778
Kişisel	6-9	,805	

Güvenilirlik analizi ile ilgili yapılan test sonucu örgütsel boyuta ait Cronbach's Alpha katsayısının ,749 ile güvenilir seviyede olduğu, kişisel boyuta ait Cronbach's Alpha katsayısının ise ,805 oran ile yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçeğin tümü için Cronbach's Alpha katsayısının ise ,778 ile genel anlamda güvenilir olduğu belirlenmiştir.

6.4. Nepotizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan nepotizm ölçeğinde 14 adet soru yer almaktadır. Orijinal ölçekte yer alan 1-5 arası sorular Terfide kayırmacılık, 6-11 arası sorular İşlemede kayırmacılık ve 12-14 arası sorular ise İşe alım sürecinde kayırmacılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktaydı. Orijinal ölçeğe bağlı kalınmış olup faktör isimleri değiştirilmemiştir. Nepotizm ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Test sonuçları aşağıdaki tablo 6.13'te sunulmaktadır.

Tablo 6.13. Nepotizm Ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,970
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare	4834,772
Sd	91
P Değeri	,000

Test sonuçları incelemesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ,970 olarak bulunmuştur. Analiz sonucunda elde edilen KMO değerinin oldukça yüksek olması, Bartlett testi sonucunun 4834,772 ve anlamlılığın (P değeri) ,000 olarak bulunması veri setinin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.14. Nepotizm Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklerin Rotasyon Özeti		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	8,667	61,91	61,910	3,974	28,383	28,383
2	1,712	5,085	66,995	3,916	27,968	56,352
3	1,636	4,543	71,538	2,126	15,187	71,538
4	,537	3,839	75,377			
5	,463	3,308	78,685			
6	,460	3,284	81,969			
7	,401	2,865	84,834			
8	,375	2,675	87,509			
9	,368	2,629	90,138			
10	,330	2,355	92,493			
11	,290	2,071	94,564			
12	,278	1,988	96,552			
13	,253	1,807	98,360			
14	,230	1,640	100,000			

Nepotizm ölçeğinin açıklanan toplam varyansını gösteren tablo 6.14 incelendiğinde öz değeri 1'in üzerinde olan 3 faktör görülmektedir. Bu sonuç orijinal ölçekteki faktör sayısı ile uyumludur. Bu nedenle faktör sayısında herhangi bir değişikliğe gidilmemiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, 1. faktör toplam varyansın %28,38'ini, 2. faktör toplam varyansın %27,96'sını, 3. faktör ise toplam varyansın %15,18'ini açıklamaktadır. 3 faktörün birlikte toplam varyansı açıklama oranı ise %71,53 olarak belirlenmiştir.

Nepotizm Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin faktör analizi ve açıklanan toplam varyans skorları aşağıdaki tablo 6.15'te verilmiştir.

Tablo 6.15. Nepotizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Soru	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
Terfide Kayırmacılık	N1	,800	%28,38	%71,35
	N2	,695		
	N3	,704		
	N4	,741		
	N5	,563		
İşlemede Kayırmacılık	N6	,527	% 27,96	
	N7	,582		
	N8	,895		
	N9	,571		
	N10	,592		
İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık	N11	,514	%15,18	
	N12	,724		
	N13	,722		
	N14	,829		

Tablo 6.15 incelendiğinde Terfide Kayırmacılık boyutuna ait 1-5 arası soruların en düşük ,563 en yüksek ,800 faktör yükü aldığı belirlenmiştir. Terfide Kayırmacılık boyutunun varyansı açıklama oranı %28,38'dir. İşlemede Kayırmacılık boyutuna ait 6-11 arası sorular ise en düşük ,514 en yüksek ,895 faktör yükü almıştır. Bu boyutun toplam varyansı açıklama yüzdesi ise 27,96'dır. İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutuna ait 12-14 arası soruların en düşük ,722 en yüksek ,829 faktör yükü aldığı belirlenmiştir. İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutunun varyansı açıklama oranı %15,18'dir.

Tablo 6.16. Nepotizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Alt Boyutlar	Soru Aralığı	Cronbach's Alpha	Genel Cronbach's Alpha
Terfide Kayırmacılık	1-5	,899	,952
İşlemede Kayırmacılık	6-11	,890	
İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık	12-14	,857	

Güvenilirlik analizi ile ilgili yapılan test sonucu Terfide Kayırmacılık boyutuna ait Cronbach's Alpha katsayısının ,899 İşlemede Kayırmacılık boyutuna ait Cronbach's Alpha katsayısının ,890 ve İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık boyutuna ait Cronbach's Alpha katsayısının ise ,857 olduğu, Genel Cronbach's Alpha katsayısının ise ,952 ile yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

6.5. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinde 32 adet soru yer almaktadır. Orijinal ölçekte yer alan 8,9,14,15,19,20,21,23,24,25,26,27,28,29,30,31 ve 32 numaralı sorular suistimal boyutunu, 2,10,12 numaralı sorular üretimin saptırılması boyutunu, 1,5,6 numaralı sorular sabotaj boyutunu, 7,16,17,18, ve 22 numaralı sorular hırsızlık boyutunu ve 3,4,11,13 numaralı sorular ise geri çekilme

boyutunu temsil etmektedir. Ölçeğe ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Test sonuçları aşağıdaki tablo 6.17’de sunulmaktadır.

Tablo 6.17. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,969
Bartlett’s Küresellik Testi Ki-Kare	11319,689
Sd	496
P Değeri	,000

Analiz sonuçlarının incelemesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ,969 olarak bulunmuştur. Analiz sonucunda elde edilen KMO değerinin oldukça yüksek olması, Bartlett testi sonucunun 11319,689 ve P değerinin ,000 olarak anlamlı bulunması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.18. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklerin Rotasyon Özeti		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	17,126	53,518	53,518	5,816	18,175	18,175
2	5,107	3,458	56,976	4,736	14,800	32,975
3	3,048	3,275	60,251	4,574	14,294	47,268
4	2,010	3,157	63,408	4,529	14,154	61,422
5	1,008	2,649	68,058	1,483	6,635	68,058
6	,771	2,408	69,465			
7	,696	2,175	70,641			
8	,652	2,037	72,678			
9	,609	1,904	74,582			
10	,556	1,736	76,318			
11	,545	1,702	78,020			
12	,529	1,652	79,672			
13	,508	1,587	81,259			
14	,479	1,496	82,755			
15	,457	1,427	84,181			
16	,440	1,375	85,557			
17	,438	1,369	86,926			
18	,411	1,285	88,211			
19	,400	1,249	89,460			
20	,374	1,170	90,630			
21	,336	1,050	91,680			
22	,324	1,013	92,694			
23	,316	,986	93,680			
24	,279	,871	94,550			
25	,270	,844	95,395			
26	,246	,769	96,164			
27	,240	,749	96,913			
28	,234	,731	97,645			
29	,209	,653	98,298			
30	,196	,613	98,911			
31	,187	,584	99,494			
32	,162	,506	100,000			

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin açıklanan toplam varyans tablosuna bakıldığında öz değeri 1'in üzerinde olan 5 faktör görülmektedir. Bu sonucun orijinal ölçekteki faktör sayısı ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu nedenle faktör sayısında herhangi bir değişikliğe gidilmemiştir. Tabloya bakıldığında, 1. faktör toplam varyansın %18,17'sini, 2. faktör toplam varyansın %14,80'ini, 3. faktör toplam varyansın %14,29'unu, 4. faktör toplam varyansın %14,15'ini, 5. faktör ise toplam varyansın %6,63'ünü açıklamaktadır. 5 faktörün birlikte toplam varyansı açıklama oranı %68,05 olarak uygun görülmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin faktör analizi ve açıklanan toplam varyans skorları aşağıdaki tablo 6.19'da verilmiştir.

Tablo 6.19. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

Alt Boyutlar	Soru	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
Suistimal	UKD8	,561	% 18,17	%68,05
	UKD9	,501		
	UKD14	,514		
	UKD15	,546		
	UKD19	,640		
	UKD20	,673		
	UKD21	,594		
	UKD23	,514		
	UKD24	,612		
	UKD25	,590		
	UKD26	,588		
	UKD27	,651		
	UKD28	,568		
	UKD29	,616		
	UKD30	,582		
UKD31	,602			
UKD32	,584			
Üretim Saptırılması	UKD2	,654	%14,80	
	UKD10	,617		
	UKD12	,602		
Sabotaj	UKD1	,865	%14,29	
	UKD5	,658		
	UKD6	,547		
Hırsızlık	UKD7	,515	%14,15	
	UKD16	,548		
	UKD17	,596		
	UKD18	,590		
Geri Çekilme	UKD22	,626	%6,63	
	UKD3	,608		
	UKD4	,525		
	UKD11	,542		
	UKD13	,643		

Tablo 6.19 incelendiğinde Suistimal boyutuna ait soruların en düşük ,501 en yüksek ,673 faktör yükü aldığı, Üretimin Saptırılması boyutuna ait soruların en düşük ,602 en yüksek ,654 faktör yükü aldığı, Sabotaj boyutuna ait soruların en düşük ,547 en yüksek ,865 faktör yükü aldığı, Hırsızlık boyutuna ait soruların en düşük ,515 en yüksek ,626 faktör yükü aldığı, Geri çekilme boyutuna ait soruların ise en düşük ,525 en yüksek ,643 faktör yükü aldığı belirlenmiştir. Tüm boyutlar birlikte toplam varyansın %68,05'ini açıklamaktadır.

Tablo 6.20. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Alt Boyutlar	Sorular	Cronbach's Alpha	Genel Cronbach's Alpha
Suistimal	8-9-14-15-19-20-21-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32	,908	,971
Üretimin Saptırılması	2-10-12	,719	
Sabotaj	1-5-6	,617	
Hırsızlık	7-16-17-18-22	,872	
Geri Çekilme	3-4-11-13	,774	

Yapılan güvenilirlik analizi sonucu Suistimal boyutuna ait Cronbach's Alpha katsayısının ,908 olduğu, Üretimin Saptırılması boyutuna ait Cronbach's Alpha katsayısının ,719 olduğu, Sabotaj boyutuna ait Cronbach's Alpha katsayısının ,617 olduğu, Hırsızlık boyutuna ait Cronbach's Alpha katsayısının ,872 olduğu ve Geri çekilme boyutuna ait Cronbach's Alpha katsayısının ise ,774 olduğu tespit edilmiş olup ölçeğin Genel Cronbach's Alpha katsayısının ise ,971 ile yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

6.6. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde psikolojik sözleşme ihlali, nepotizm ve üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerine ait tanımlayıcı bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6.21. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Bulgular

Değişken	Alt Boyutlar	N	Min.	Max.	X	Sd
Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel	482	1,00	5,00	2,741	,738
	Kişisel	482	1,00	5,00	2,135	,953

Psikolojik sözleşme ihlali alt boyutlarından olan örgütsel boyutun ($x=2,741$, $s=,738$), kişisel boyutun ($x=2,135$, $s=,953$) ortalama değerleri incelendiğinde en yüksek ortalamanın örgütsel boyuta ve en düşük ortalamanın ise kişisel alt boyutuna ait olduğu görülmektedir. Kişisel boyuta ait standart sapma değeri (,953) örgütsel boyuta ait standart sapma değerinden (,738) biraz daha fazla çıkmıştır. Standart sapma değerinin yükselmesi ortalamadan uzaklaşılacağını ya da verilen yanıtların farklılaştığını

göstermektedir. Ancak buradaki standart sapma değeri çok küçük olduğundan bu değerlerin etkisinin oldukça düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 6.22. Nepotizm Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Bulgular

Değişken	Alt Boyutlar	N	Min.	Max.	X	Sd
Nepotizm	Terfide Kayırmacılık	482	1,00	5,00	2,692	1,131
	İşlemede Kayırmacılık	482	1,00	5,00	2,638	1,094
	İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık	482	1,00	5,00	2,847	1,243

Nepotizm alt boyutlarından olan Terfide Kayırmacılık boyutunun ($X=2,692$, $S=1,131$), İşlemede Kayırmacılık boyutunun ($X=2,638$, $S=1,094$), İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık boyutunun ($X=2,847$, $S=1,243$) ortalama değerleri olduğu belirlenmiştir. En yüksek ortalamanın İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık boyutuna ve en düşük ortalamanın ise İşlemede Kayırmacılık alt boyutuna ait olduğu görülmektedir. Ancak değerler birbirine oldukça yakındır. Standart sapma değerleri incelendiğinde skorların birbirine yakın olduğu ve ortalamaların farklılaşmadığı görülmüştür.

Tablo 6.23. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Bulgular

Değişken	Alt Boyutlar	N	Min.	Max.	X	Sd
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Suistimal	482	1,00	5,00	1,931	,951
	Üretimin Saptırılması	482	1,00	4,67	1,867	,973
	Sabotaj	482	1,00	5,00	1,861	,947
	Hırsızlık	482	1,00	5,00	1,811	,991
	Geri Çekilme	482	1,00	4,50	1,861	,906

Üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutlarından olan suistimal boyutunun ($X=1,931$, $S=,951$), üretimin saptırılması boyutunun ($x=1,867$, $s=,973$), sabotaj boyutunun ($x=1,861$, $s=,947$), hırsızlık boyutunun ($x=1,811$, $s=,991$) ve geri çekilme boyutunun ($x=1,861$, $s=,906$) ortalama değerleri olduğu belirlenmiştir. En yüksek ortalamanın suistimal boyutuna ve en düşük ortalamanın ise hırsızlık alt boyutuna ait olduğu görülmektedir. En yüksek Standart sapma değerinin hırsızlık boyutuna en düşük değerinin ise geri çekilme boyutuna ait olduğu görülmektedir.

6.7. Değişkenler Arası İlişkilerin Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha fazla değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç bağımsız değişken (X) değiştiğinde, bağımlı değişkenin (Y) ne yönde değişeceğini görmektir. Korelasyon analizi yapabilmek için her iki değişkeninde sürekli olmaları ve normal dağılım göstermeleri gerekmektedir. Korelasyon analizi sonucunda doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır (Kalaycı, 2010:115).

Bu bağlamda araştırma modeli doğrultusunda kurulan hipotezleri test etmek amacıyla değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı analiz edilecektir. Kurulan hipotezlerde doğrusal ilişki arandığından Pearson korelasyon katsayısına göre analiz yapılacaktır.

Pearson korelasyon katsayısı iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılır. Başka bir deyişle iki değişken arasında anlamlı bir farklılık var mıdır sorusunun cevabı alınır. Pearson korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Eğer (Kalaycı, 2010:115);

- ✓ r = -1 ise tam negatif doğrusal ilişki vardır. Yani bir değişken artarken diğeri azalır, tersine, bir değişken azalırken diğeri artar.
- ✓ r = +1 ise tam pozitif doğrusal ilişki vardır. Yani bir değişken artarken diğeri de artar veya bir değişken azalırken diğeri de azalır.
- ✓ r = 0 ise iki değişken arasında ilişki yoktur.

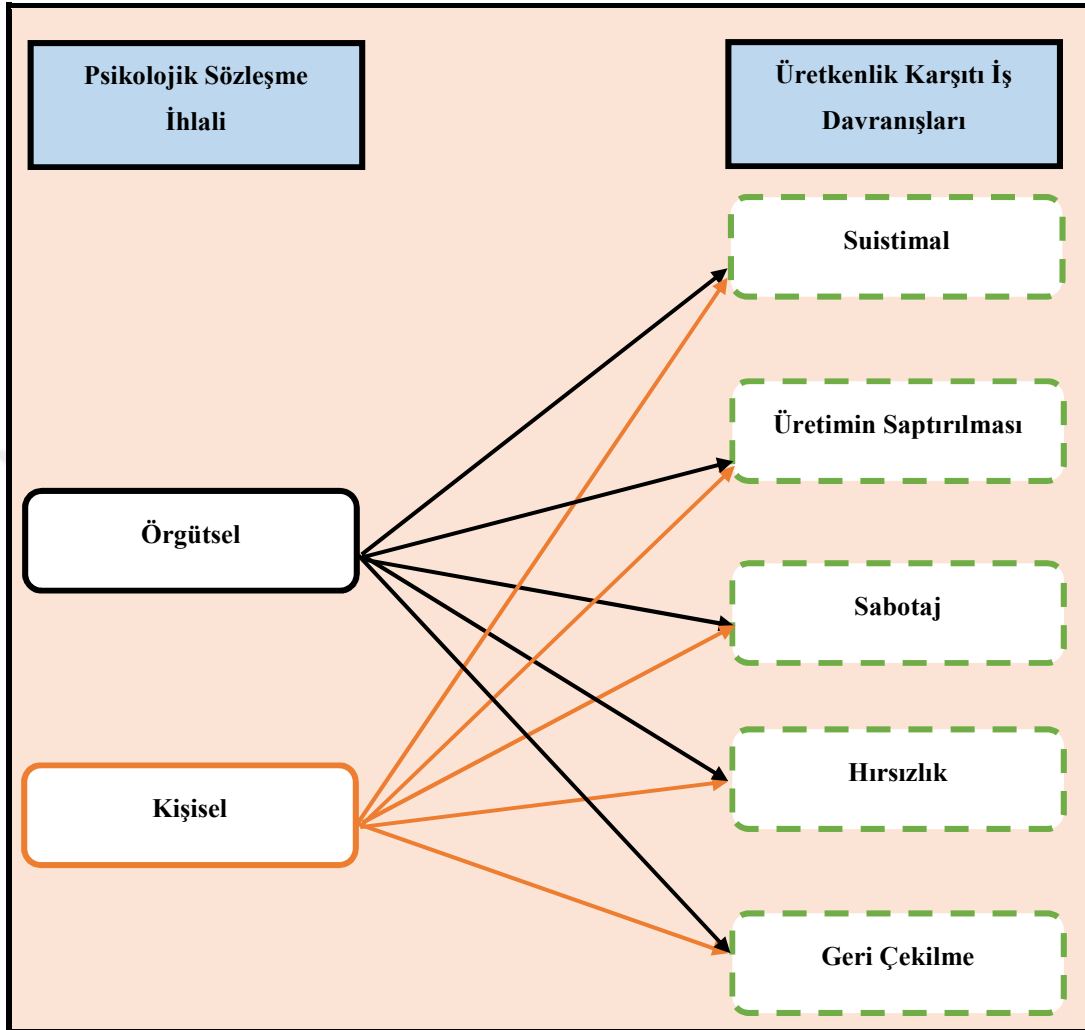
Aşağıdaki tablo 6.24’te psikolojik sözleşme ihlali ve nepotizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına ilişkin kurulan hipotezler doğrultusunda daha detaylı inceleme amacıyla tüm boyutlar için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6.24. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Bulguları

N = 482		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Psikolojik Sözleşme İhlali	(1) Örgütsel	Korelasyon									
		Anlamlılık									
	(2) Kişisel	Korelasyon	,006								
		Anlamlılık	,889								
	(3) Terfide Kayırma	Korelasyon	,082	,471**							
		Anlamlılık	,073	,000							
(4) İşlemede Kayırma	Korelasyon	,068	,529**	,844**							
	Anlamlılık	,135	,000	,000							
(5) İşe Alım Kayırma	Korelasyon	,009	,468**	,795**	,814**						
	Anlamlılık	,839	,000	,000	,000						
Nepotizm	(6) Suistimal	Korelasyon	,149**	,422**	,225**	,248**	,237**				
		Anlamlılık	,001	,000	,000	,000	,000				
	(7) Üretimin Saptırılması	Korelasyon	,164**	,397**	,151**	,182**	,155**	,834**			
		Anlamlılık	,000	,000	,001	,000	,001	,000			
	(8) Sabotaj	Korelasyon	,239**	,341**	,215**	,264**	,193**	,754**	,757**		
		Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	(9) Hırsızlık	Korelasyon	,153**	,399**	,191**	,211**	,190**	,858**	,775**	,743**	
		Anlamlılık	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	(10) Geri Çekilme	Korelasyon	,150**	,413**	,153**	,190**	,179**	,843**	,801**	,722**	,815**
		Anlamlılık	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (Çift Kuyruklu). (p < 0,01, * p < 0,05)

Korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular ışığında Psikolojik Sözleşme İhlali alt boyutları ile Üretkenlik Karşıtı İş davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişki şu şekildedir;



Şekil 6.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutları ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Bu bölümde değişkenler arası korelasyonlar tek tek incelenecektir. Psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutu olan örgütsel boyut ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları arasındaki korelasyon açıklamaları aşağıdaki tablo 6.25'te verilmiştir.

Tablo 6.25. Örgütsel Boyut ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutu	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları	Pearson C. ; Anlamlılık
Örgütsel	Suistimal	(r= ,149; p<0,01)
	Üretim Saptırılması	(r= ,164; p<0,01)
	Sabotaj	(r= ,239; p<0,01)
	Hırsızlık	(r= ,153; p<0,01)
	Geri Çekilme	(r= ,150; p<0,01)

Psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutu olan örgütsel boyut ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan suistimal arasında ($r = ,149$; $p < 0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel boyut ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan üretimin saptırılması arasında ($r = ,164$; $p < 0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel boyut ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan sabotaj arasında ($r = ,239$; $p < 0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel boyut ile hırsızlık alt boyutu arasında ($r = ,153$; $p < 0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel boyut ile geri çekilme alt boyutu arasında ($r = ,150$; $p < 0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.26. Kişisel Boyut ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları Arasındaki

Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutu	Korelasyon	
	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları	Pearson C. ; Anlamlılık
Kişisel	Suistimal	($r = ,422$; $p < 0,01$)
	Üretimin Saptırılması	($r = ,397$; $p < 0,01$)
	Sabotaj	($r = ,341$; $p < 0,01$)
	Hırsızlık	($r = ,399$; $p < 0,01$)
	Geri Çekilme	($r = ,413$; $p < 0,01$)

Psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutu olan kişisel boyut ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan suistimal arasında ($r = ,422$; $p < 0,01$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Kişisel boyutta yer alan ifadeler çalışanın kişisel duygularını ifade etmekteydi. Bu değer bize, çalışanın psikolojik sözleşme ihlal algısı arttığında suistimal davranışlarının da artacağını ifade etmektedir.

Kişisel boyut ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan üretimin saptırılması arasında ($r = ,397$; $p < 0,01$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

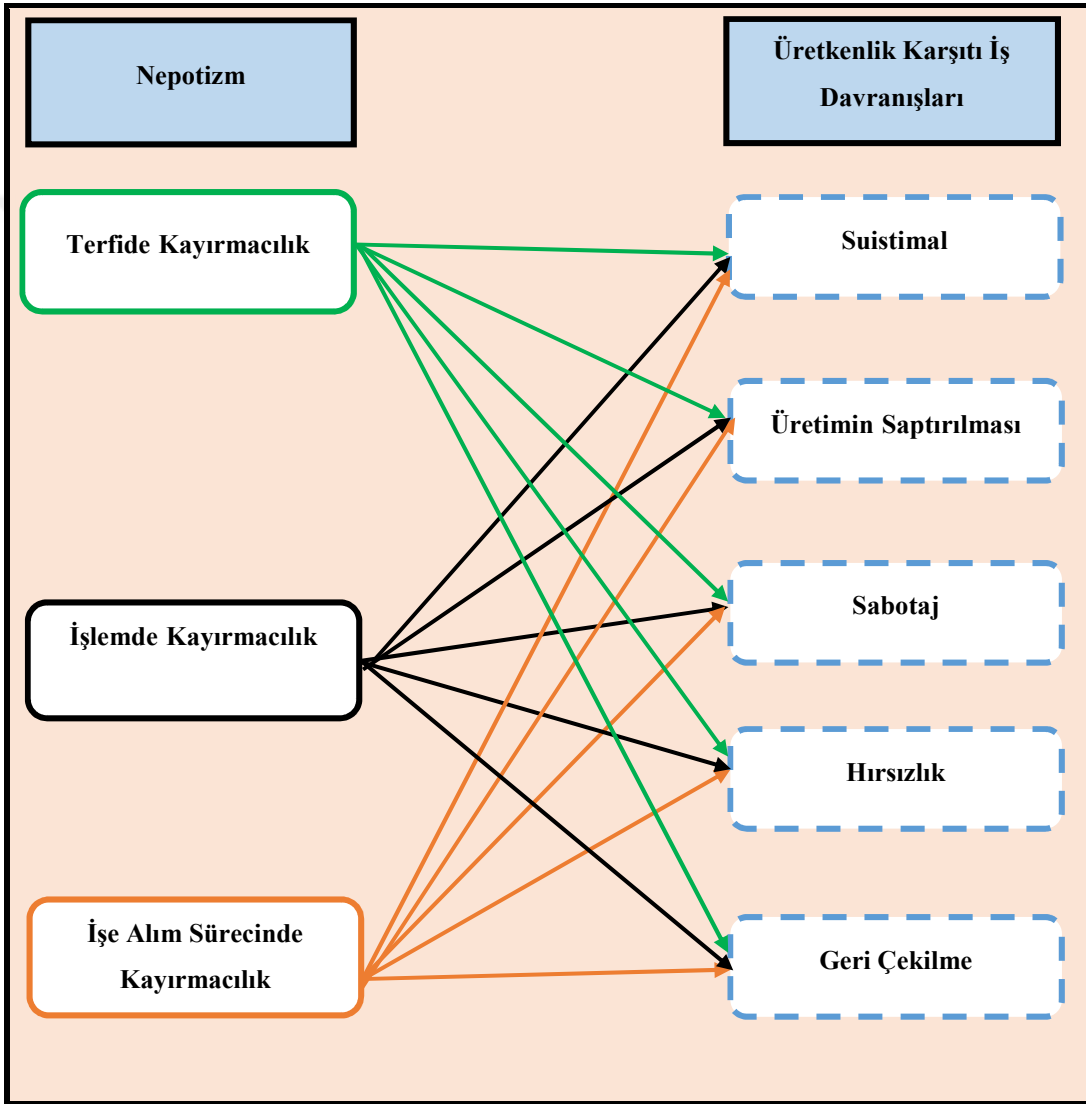
Kişisel boyut ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan sabotaj arasında ($r = ,341$; $p < 0,01$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Kişisel boyut ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan hırsızlık arasında ($r = ,399$; $p < 0,01$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Kişisel boyut ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan geri çekilme arasında ($r = ,413$; $p < 0,01$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Bu aşamada psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları ile olan ilişkileri test edilmiş ve hipotezler sonuçlandırılmıştır. Öngörüldüğü biçimde değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak ilişki düzeyleri zayıf bulunmuştur. Devam eden aşamada ise Nepotizm alt boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları ile olan ilişkileri test edilecek ve hipotezler sonuçlandırılacaktır.

Nepotizmin alt boyutları ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişkileri gösteren şekil 6.2'ye aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 6.2. Nepotizm Alt Boyutları ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Nepotizmin alt boyutu olan Terfide Kayırmacılık ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları arasındaki korelasyon açıklamaları aşağıdaki tablo 6.27'de verilmiştir.

Tablo 6.27. Terfide Kayırmacılık ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Nepotizm Alt Boyutu	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları	Pearson C. ; Anlamlılık
Terfide Kayırmacılık	Suistimal	($r= ,225$; $p<0,01$)
	Üretimin Saptırılması	($r= ,151$; $p<0,01$)
	Sabotaj	($r= ,215$; $p<0,01$)
	Hırsızlık	($r= ,191$; $p<0,01$)
	Geri Çekilme	($r= ,153$; $p<0,01$)

Nepotizmin alt boyutu olan terfide kayırmacılık boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan Suistimal arasında ($r= ,225$; $p<0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Terfide kayırmacılık boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan üretimin saptırılması arasında ($r= ,151$; $p<0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Terfide kayırmacılık boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan sabotaj arasında ($r= ,215$; $p<0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Terfide kayırmacılık boyutu ile hırsızlık alt boyutu arasında ($r= ,191$; $p<0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Terfide kayırmacılık boyutu ile geri çekilme alt boyutu arasında ($r= ,153$; $p<0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Nepotizmin alt boyutu olan işlemde kayırmacılık ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları arasındaki korelasyon açıklamaları aşağıdaki tablo 6.28'de verilmektedir.

Tablo 6.28. İşlemde Kayırmacılık ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Nepotizm Alt Boyutu	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları	Pearson C. ; Anlamlılık
İşlemde Kayırmacılık	Suistimal	($r= ,248$; $p<0,01$)
	Üretimin Saptırılması	($r= ,182$; $p<0,01$)
	Sabotaj	($r= ,264$; $p<0,01$)
	Hırsızlık	($r= ,211$; $p<0,01$)
	Geri Çekilme	($r= ,190$; $p<0,01$)

Nepotizmin alt boyutu olan işlemde kayırmacılık boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan Suistimal arasında ($r= ,248$; $p<0,01$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

İşlemde kayırmacılık boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan üretimin saptırılması arasında ($r= ,182$; $p<0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

İşlemede kayırmacılık boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan sabotaj arasında ($r = ,264$; $p < 0,01$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

İşlemede kayırmacılık boyutu ile hırsızlık alt boyutu arasında ($r = ,211$; $p < 0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

İşlemede kayırmacılık boyutu ile geri çekilme alt boyutu arasında ($r = ,190$; $p < 0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Nepotizmin alt boyutu olan İşe alım sürecinde kayırmacılık ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları arasındaki korelasyon açıklamaları aşağıdaki tablo 6.29'da verilmektedir.

Tablo 6.29. İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Nepotizm Alt Boyutu	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları	Pearson C. ; Anlamlılık
İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık	Suistimal	($r = ,237$; $p < 0,01$)
	Üretimin Saptırılması	($r = ,155$; $p < 0,01$)
	Sabotaj	($r = ,193$; $p < 0,01$)
	Hırsızlık	($r = ,190$; $p < 0,01$)
	Geri Çekilme	($r = ,179$; $p < 0,01$)

Nepotizmin alt boyutu olan İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan suistimal arasında ($r = ,237$; $p < 0,01$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan üretimin saptırılması arasında ($r = ,155$; $p < 0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan sabotaj arasında ($r = ,193$; $p < 0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutu ile hırsızlık alt boyutu arasında ($r = ,190$; $p < 0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutu ile geri çekilme alt boyutu arasında ($r = ,179$; $p < 0,01$) çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Nepotizm alt boyutları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutları arasındaki ilişkileri ve yönünü tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında zayıf düzeyde de olsa öngörüldüğü gibi anlamlı korelasyonlar olduğu gözlenmektedir. Konu ile ilgili detaylı yorumlara sonuç kısmında yer verilecektir. Aşağıda değişkenlere ait yapılan regresyon analizi ve detaylarına yer verilmiştir.

6.8. Değişkenlere Ait Regresyon Sonuçları

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Kalaycı, 2010: 199). Bu amaçla oluşturulan model çerçevesinde hipotezleri test etmek amacıyla boyutlar arası regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar tablolarda verilmiştir. Aşağıdaki tablo 6.30'da nepotizmin terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşısı iş davranışlarının suistimal boyutu üzerindeki etkisi test edilmiştir.

Tablo 6.30. Terfide Kayırmacılık Boyutunun Suistimal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,051	25,601	,225	5,060	,000
Bağımsız Değişken: Terfide Kayırmacılık					
Bağımlı Değişken: Suistimal					

Elde edilen verilere göre, (F=25,601, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca terfide kayırmacılık bağımsız değişkeninin suistimal bağımlı değişkenini etkilediğini (R²= ,051) % 5,1 oranında açıklamaktadır. Terfide Kayırmacılık uygulamalarında meydana gelen artışın Suistimal davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,225 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, "**H_{1a}**: *Nepotizmin Terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşısı iş davranışlarının Suistimal boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır*" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.31. Terfide Kayırmacılık Boyutunun Üretim Saptırılması Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,023	11,207	,151	3,348	,001
Bağımsız Değişken: Terfide Kayırmacılık					
Bağımlı Değişken: Üretim Saptırılması					

Elde edilen verilere göre, (F=11,207, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca terfide kayırmacılık bağımsız değişkeninin üretimin saptırılması bağımlı değişkenini etkilediğini (R²= ,023) % 2,3 oranında açıklamaktadır. Terfide Kayırmacılık uygulamalarında meydana gelen artışın üretimin saptırılması davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,151 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, "**H_{1b}**: *Nepotizmin Terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşısı iş davranışlarının Üretim Saptırılması boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır*" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.32. Terfide Kayırmacılık Boyutunun Sabotaj Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,046	23,305	,215	4,827	,000
Bağımsız Değişken: Terfide Kayırmacılık					
Bağımlı Değişken: Sabotaj					

Elde edilen verilere göre, (F=23,305, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca terfide kayırmacılık bağımsız değişkeninin sabotaj bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini (R²= ,046) % 4,6 oranında açıklamaktadır. Terfide kayırmacılık uygulamalarında meydana gelen artışın sabotaj davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,215 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “**H_{1c}**: *Nepotizmin Terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Sabotaj boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.33. Terfide Kayırmacılık Boyutunun Hırsızlık Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,036	18,099	,191	4,254	,000
Bağımsız Değişken: Terfide Kayırmacılık					
Bağımlı Değişken: Hırsızlık					

Elde edilen verilere göre, (F=18,099, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca terfide kayırmacılık bağımsız değişkeninin hırsızlık bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini (R²= ,036) %3,6 oranında açıklamaktadır. terfide kayırmacılık uygulamalarında meydana gelen artışın hırsızlık davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,191 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “**H_{1d}**: *Nepotizmin Terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Hırsızlık boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.34. Terfide Kayırmacılık Boyutunun Geri Çekilme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,023	11,444	,153	3,383	,001
Bağımsız Değişken: Terfide Kayırmacılık					
Bağımlı Değişken: Geri Çekilme					

Elde edilen verilere göre, (F=11,444, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca terfide kayırmacılık bağımsız değişkeninin geri çekilme bağımlı değişkenini pozitif

yönde etkilediğini ($R^2= ,023$) %2,3 oranında açıklamaktadır. Terfide kayırmacılık uygulamalarında meydana gelen artışın geri çekilme davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,153 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “ H_{1e} : Nepotizmin Terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Geri Çekilme boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.35. İşlemde Kayırmacılık Boyutunun Suistimal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,062	31,476	,248	5,610	,000
Bağımsız Değişken: İşlemde Kayırmacılık					
Bağımlı Değişken: Suistimal					

Elde edilen verilere göre, (F=31,476, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca işlemde kayırmacılık bağımsız değişkeninin suistimal bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini ($R^2= ,062$) %6,2 oranında açıklamaktadır. İşlemde kayırmacılık uygulamalarında meydana gelen artışın suistimal davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,248 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “ H_{1f} : Nepotizmin İşlemde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Suistimal boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.36. İşlemde Kayırmacılık Boyutunun Üretim Saptırılması Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,033	16,372	,182	4,046	,000
Bağımsız Değişken: İşlemde Kayırmacılık					
Bağımlı Değişken: Üretim Saptırılması					

Elde edilen verilere göre, (F=16,372, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca işlemde kayırmacılık bağımsız değişkeninin üretimin saptırılması bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini ($R^2= ,033$) %3,3 oranında açıklamaktadır. İşlemde kayırmacılık uygulamalarında meydana gelen artışın üretimin saptırılması davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,182 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “ H_{1g} : Nepotizmin İşlemde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Üretim Saptırılması boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.37. İşlemde Kayırmacılık Boyutunun Sabotaj Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,070	35,939	,264	5,995	,000
Bağımsız Değişken: İşlemde Kayırmacılık					
Bağımlı Değişken: Sabotaj					

Elde edilen verilere göre, (F=35,939, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca işlemde kayırmacılık bağımsız değişkeninin sabotaj bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini (R²= ,070) %7 oranında açıklamaktadır. İşlemde kayırmacılık uygulamalarında meydana gelen artışın sabotaj davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,264 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “**H_{1h}**: Nepotizmin İşlemde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Sabotaj boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.38. İşlemde Kayırmacılık Boyutunun Hırsızlık Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,044	22,313	,211	4,724	,000
Bağımsız Değişken: İşlemde Kayırmacılık					
Bağımlı Değişken: Hırsızlık					

Elde edilen verilere göre, (F=22,313, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca işlemde kayırmacılık bağımsız değişkeninin hırsızlık bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini (R²= ,044) %4,4 oranında açıklamaktadır. İşlemde kayırmacılık uygulamalarında meydana gelen artışın hırsızlık davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,211 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “**H_{1i}**: Nepotizmin İşlemde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Hırsızlık boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.39. İşlemde Kayırmacılık Boyutunun Geri Çekilme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,036	18,051	,190	4,249	,000
Bağımsız Değişken: İşlemde Kayırmacılık					
Bağımlı Değişken: Geri Çekilme					

Elde edilen verilere göre, (F=18,051, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca işlemde kayırmacılık bağımsız değişkeninin geri çekilme bağımlı değişkenini pozitif

yönde etkilediğini ($R^2 = ,036$) %3,6 oranında açıklamaktadır. İşlemden kayırmacılık uygulamalarında meydana gelen artışın geri çekilme davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,190 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “**H_{1j}**: Nepotizmin İşlemden kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşısı iş davranışlarının Geri Çekilme boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.40. İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık Boyutunun Suistimal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,056	28,498	,237	5,338	,000
Bağımsız Değişken: İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık					
Bağımlı Değişken: Suistimal					

Elde edilen verilere göre, (F=28,498, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca işe alım sürecinde kayırmacılık bağımsız değişkeninin suistimal bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini ($R^2 = ,056$) %5,6 oranında açıklamaktadır. İşe alım sürecinde kayırmacılık uygulamalarında meydana gelen artışın suistimal davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,237 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “**H_{1k}**: Nepotizmin İşe Alım Sürecinde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşısı iş davranışlarının Suistimal boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.41. İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık Boyutunun Üretim Saptırılması Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,024	11,775	,155	3,431	,001
Bağımsız Değişken: İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık					
Bağımlı Değişken: Üretim Saptırılması					

Elde edilen verilere göre, (F=11,775, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca işe alım sürecinde kayırmacılık bağımsız değişkeninin üretimin saptırılması bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini ($R^2 = ,024$) %2,4 oranında açıklamaktadır. İşe alım sürecinde kayırmacılık uygulamalarında meydana gelen artışın üretimin saptırılması davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,155 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “**H_{1l}**: Nepotizmin İşe Alım Sürecinde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşısı iş davranışlarının Üretim Saptırılması boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.42. İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık Boyutunun Sabotaj Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,037	18,645	,193	4,318	,000
Bağımsız Değişken: İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık					
Bağımlı Değişken: Sabotaj					

Elde edilen verilere göre, (F=18,645, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca işe alım sürecinde kayırmacılık bağımsız değişkeninin sabotaj bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini (R²= ,037) %3,7 oranında açıklamaktadır. İşe alım sürecinde kayırmacılık uygulamalarında meydana gelen artışın sabotaj davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,193 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “**H_{1m}**: *Nepotizmin İşe Alım Sürecinde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Sabotaj boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.43. İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık Boyutunun Hırsızlık Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,036	17,928	,190	4,234	,000
Bağımsız Değişken: İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık					
Bağımlı Değişken: Hırsızlık					

Elde edilen verilere göre, (F=17,928, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca işe alım sürecinde kayırmacılık bağımsız değişkeninin hırsızlık bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini (R²= ,036) %3,6 oranında açıklamaktadır. İşe alım sürecinde kayırmacılık uygulamalarında meydana gelen artışın hırsızlık davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,190 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “**H_{1n}**: *Nepotizmin İşe Alım Sürecinde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Hırsızlık boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.44. İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık Boyutunun Geri Çekilme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,032	15,901	,179	3,988	,000
Bağımsız Değişken: İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık					
Bağımlı Değişken: Geri Çekilme					

Elde edilen verilere göre, (F=15,901, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca işe alım sürecinde kayırmacılık bağımsız değişkeninin geri çekilme bağımlı değişkenini

pozitif yönde etkilediğini ($R^2 = ,032$) %3,2 oranında açıklamaktadır. İşe alım sürecinde kayırmacılık uygulamalarında meydana gelen artışın geri çekilme davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,179 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “ H_{10} : *Nepotizmin İşe Alım Sürecinde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Geri Çekilme boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Nepotizm ve alt boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları ve alt boyutlarına olan etkisi ile ilgili tüm hipotezler test edilmiş ve genel anlamda nepotizmin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına olan etkisinin zayıf olduğu görülmüştür. Yine aynı paralelde psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları ve alt boyutlarına olan etkisi ile ilgili analiz sonuçlarına izleyen tablolarda yer verilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlali alt bileşenlerinin ayrı ayrı üretkenlik karşıtı iş davranışlarının boyutlarını etkileyip etkilemediğini tespit etmek amacıyla boyutlar arası regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar tablolarda verilmiştir. Aşağıdaki tablo 6.45’te psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının suistimal boyutu üzerindeki etkisi test edilmiştir.

Tablo 6.45. Örgütsel Boyutunun Suistimal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R^2	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,022	10,830	,149	3,291	,001
Bağımsız Değişken: Örgütsel					
Bağımlı Değişken: Suistimal					

Elde edilen verilere göre, ($F=10,830$, $p<0,01$) modelin anlamlı olduğu, ayrıca örgütsel boyut bağımsız değişkeninin suistimal boyutu bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini ($R^2 = ,022$) %2,2 oranında açıklamaktadır. Örgütsel boyuttaki uygulamalarda meydana gelen artışın Suistimal davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,149 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “ H_{2a} : *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Suistimal boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.46. Örgütsel Boyutunun Üretim Saptırılması Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R^2	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,027	13,280	,164	,3,644	,000
Bağımsız Değişken: Örgütsel					
Bağımlı Değişken: Üretim Saptırılması					

Elde edilen verilere göre, ($F=13,280$, $p<0,01$) modelin anlamlı olduğu, ayrıca örgütsel boyut bağımsız değişkeninin üretimin saptırılması boyutu bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini ($R^2= ,027$) %2,7 oranında açıklamaktadır. Örgütsel boyuttaki uygulamalarda meydana gelen artışın üretimin Saptırılması davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,164 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, " **H_{2b}** : Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Üretimin Saptırılması boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.47. Örgütsel Boyutunun Sabotaj Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,057	29,015	,239	5,387	,000
Bağımsız Değişken: Örgütsel					
Bağımlı Değişken: Sabotaj					

Elde edilen verilere göre, ($F=29,015$, $p<0,01$) modelin anlamlı olduğu, ayrıca örgütsel boyut bağımsız değişkeninin sabotaj boyutu bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini ($R^2= ,057$) %5,7 oranında açıklamaktadır. Örgütsel boyuttaki uygulamalarda meydana gelen artışın Sabotaj davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,239 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, " **H_{2c}** : Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Sabotaj boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.48. Örgütsel Boyutunun Hırsızlık Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,023	11,483	,153	3,389	,001
Bağımsız Değişken: Örgütsel					
Bağımlı Değişken: Hırsızlık					

Elde edilen verilere göre, ($F=11,483$, $p<0,01$) modelin anlamlı olduğu, ayrıca örgütsel boyut bağımsız değişkeninin hırsızlık boyutu bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini ($R^2= ,023$) %2,3 oranında açıklamaktadır. Örgütsel boyuttaki uygulamalarda meydana gelen artışın hırsızlık davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,153 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, " **H_{2d}** : Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Hırsızlık boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.49. Örgütsel Boyutunun Geri Çekilme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,023	11,060	,150	3,326	,001
Bağımsız Değişken: Örgütsel					
Bağımlı Değişken: Geri Çekilme					

Elde edilen verilere göre, (F=11,060, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca örgütsel boyut bağımsız değişkeninin geri çekilme boyutu bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini (R²= ,023) %2,3 oranında açıklamaktadır. Örgütsel boyuttaki uygulamalarda meydana gelen artışın geri çekilme davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,150 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “**H_{2e}**: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Geri Çekilme boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.50. Kişisel Boyutun Suistimal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,178	104,206	,422	10,208	,000
Bağımsız Değişken: Kişisel					
Bağımlı Değişken: Suistimal					

Elde edilen verilere göre, (F=104,206, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca kişisel boyut bağımsız değişkeninin suistimal boyutu bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini (R²= ,178) %17,8 oranında açıklamaktadır. Kişisel boyuttaki uygulamalarda meydana gelen artışın suistimal davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,422 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “**H_{2f}**: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Kişisel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Suistimal boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.51. Kişisel Boyutun Üretim Saptırılması Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,158	90,007	,397	9,487	,000
Bağımsız Değişken: Kişisel					
Bağımlı Değişken: Üretim Saptırılması					

Elde edilen verilere göre, (F=90,007, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca kişisel boyut bağımsız değişkeninin üretimin saptırılması boyutu bağımlı değişkenini

pozitif yönde etkilediğini ($R^2 = ,158$) %15,8 oranında açıklamaktadır. Kişisel boyuttaki uygulamalarda meydana gelen artışın üretimin saptırılması davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,397 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “**H_{2g}**: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Kişisel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Üretimin Saptırılması boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.52. Kişisel Boyutun Sabotaj Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,116	62,975	,341	7,936	,000
Bağımsız Değişken: Kişisel					
Bağımlı Değişken: Sabotaj					

Elde edilen verilere göre, (F=62,975, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca kişisel boyut bağımsız değişkeninin sabotaj boyutu bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini ($R^2 = ,116$) %11,6 oranında açıklamaktadır. Kişisel boyuttaki uygulamalarda meydana gelen artışın sabotaj davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,341 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “**H_{2h}**: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Kişisel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Sabotaj boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.53. Kişisel Boyutun Hırsızlık Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,159	90,974	,399	9,538	,000
Bağımsız Değişken: Kişisel					
Bağımlı Değişken: Hırsızlık					

Elde edilen verilere göre, (F=90,974, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca kişisel boyut bağımsız değişkeninin hırsızlık boyutu bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini ($R^2 = ,159$) %15,9 oranında açıklamaktadır. Kişisel boyuttaki uygulamalarda meydana gelen artışın Hırsızlık davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,399 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “**H_{2i}**: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Kişisel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Hırsızlık boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.54. Kişisel Boyutun Geri Çekilme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R ²	F	Beta (β)	t	(P) Anlamlılık
Sonuç	,170	98,607	,413	9,930	,000
Bağımsız Değişken: Kişisel					
Bağımlı Değişken: Geri Çekilme					

Elde edilen verilere göre, (F=98,607, p<0,01) modelin anlamlı olduğu, ayrıca kişisel boyut bağımsız değişkeninin geri Çekilme boyutu bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilediğini (R²= ,170) %17 oranında açıklamaktadır. Kişisel boyuttaki uygulamalarda meydana gelen artışın geri çekilme davranışlarını pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta (β)= ,413 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak, “**H_{2j}**: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Kişisel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Geri Çekilme boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç olarak özet bir değerlendirme yapmak gerekirse, psikolojik sözleşme ihlalinin genel olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Ancak etki derecelerine bakıldığında sonuç beklenilenden daha zayıf çıkmıştır. Yine de psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları ve alt boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu anlaşılmıştır. Başka bir deyişle psikolojik sözleşme ihlali algılamalarında meydana gelecek artışlar üretkenlik karşıtı iş davranışlarının da artmasına veya psikolojik sözleşme ihlali algılamalarında meydana gelecek azalışlar üretkenlik karşıtı iş davranışlarının da azalmasına neden olacağı yorumu yapılabilir. Regresyon analizi ile ilgili daha detaylı açıklamalara sonuç kısmında ayrıca yer verilecektir.

6.9. Demografik Özelliklerdeki Farklılıkların Değişkenler Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla anketin son bölümünde ilgili sorulara yer verilmiştir. Buradan elde edilen verilere göre demografik özelliklerin oluşturulan hipotezler ışığında değişkenler üzerinde her hangi bir farklılık yaratıp yaratmadığı analiz edilmiştir. Bu bölümdeki veriler T-Testi ve Varyans Analizi kullanılarak elde edilmiştir.

Aşağıdaki tablolarda nepotizmin alt boyutları üzerinde demografik özelliklerin anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı test edilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 6.55. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Cinsiyete Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi

Nepotizm Alt Boyutları	Grup	N	M	t	Sd	Anlamlılık (P)
Terfide Kayırmacılık	Kadın	153	2,33	-4,624	265,916	,000
	Erkek	329	2,85			
İşlemede Kayırmacılık	Kadın	153	2,21	-5,780	267,435	,000
	Erkek	329	2,83			
İşe Alım Sırasında Kayırmacılık	Kadın	153	2,46	-4,416	261,266	,000
	Erkek	329	3,02			

Tablo 6.55 incelendiğinde görüldüğü gibi nepotizmin alt boyutu olan terfide kayırmacılık boyutundaki algılamaların, kadınlardaki ortalamasının (M=2,33), erkeklere (M=2,85) oranla, anlamlı düzeyde ($t = -4,624$, $p < 0,01$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Nepotizmin alt boyutu olan işlemede kayırmacılık boyutundaki algılamaların, kadınlardaki ortalamasının (M=2,21), erkeklere (M=2,83) oranla, anlamlı düzeyde ($t = -5,780$, $p < 0,01$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Nepotizmin alt boyutu olan işe alım süresinde kayırmacılık boyutundaki algılamaların, kadınlardaki ortalamasının (M=2,46), erkeklere (M=3,02) oranla, anlamlı düzeyde ($t = -5,780$, $p < 0,01$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablonun geneline bakıldığında erkeklerin kadınlara oranla daha fazla nepotizm algıladığı sonucuna varılmaktadır. Bu sonuç ise bize gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir.

Bu verilere göre; " H_{3a} : Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar cinsiyete göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.56. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Yaş Gruplarına Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Nepotizm Alt Boyutları	Grup	N	M	F	Anlamlılık (P)
Terfide Kayırmacılık	18-27	117	2,44	6,386	,000
	28-37	243	2,90		
	38-47	108	2,47		
	48-57	14	2,71		
İşlemede Kayırmacılık	18-27	117	2,37	5,462	,001
	28-37	243	2,82		
	38-47	108	2,48		
	48-57	14	2,75		
İşe Alım Sırasında Kayırmacılık	18-27	117	2,53	5,511	,001
	28-37	243	3,06		
	38-47	108	2,69		
	48-57	14	2,90		

Tablo 6.56 incelendiğinde nepotizmin alt boyutu olan terfide kayırmacılık ile ilgili algılamalarda yaş gruplarına göre anlamlı ($F=6,386$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Terfide kayırmacılık ile ilgili en yüksek algının ($M=2,90$) 28-37 yaş grubunda hissedildiği en düşük algının ise ($M=2,44$) 18-27 yaş grubu tarafından hissedildiği söylenebilir.

Nepotizmin alt boyutu olan işlemden kayırmacılık ile ilgili algılamalarda yaş gruplarına göre anlamlı ($F=5,462$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. İşlemden kayırmacılık ile ilgili en yüksek algının ($M=2,82$) 28-37 yaş grubunda hissedildiği en düşük algının ise ($M=2,37$) 18-27 yaş grubu tarafından hissedildiği söylenebilir.

Nepotizmin alt boyutu olan işe alım süresinde kayırmacılık ile ilgili algılamalarda yaş gruplarına göre anlamlı ($F=5,511$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Terfide kayırmacılık ile ilgili en yüksek algının ($M=3,06$) 28-37 yaş grubunda hissedildiği en düşük algının ise ($M=2,53$) 18-27 yaş grubu tarafından hissedildiği söylenebilir.

Tablo 6.56 incelemesi sonucu nepotizm algısında, 28-37 yaş grubunun diğer gruplardan anlamlı derecede farklılaştığı gözlenmiştir. Bu verilere göre; " H_{3b} : Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar yaşa göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.57. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Medeni Duruma Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi

Nepotizm Alt Boyutları	Grup	N	M	t	Sd	Anlamlılık (P)
Terfide Kayırmacılık	Bekar	165	2,64			
	Evli	317	2,71	-,644	480	,520
İşlemden Kayırmacılık	Bekar	165	2,58			
	Evli	317	2,66	-,832	480	,406
İşe Alım Süresinde Kayırmacılık	Bekar	165	2,71			
	Evli	317	2,91	-1,659	480	,098

Elde edilen veriler ışığında, nepotizmin alt boyutları olan terfide kayırmacılık ($p>0,01$), İşlemden kayırmacılık ($p>0,01$) ve işe alım süresinde kayırmacılık ($p>0,01$), boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Sonuç olarak bekar veya evli olmanın nepotizm algılamalarında anlamlı bir fark yarattığı söylenemez.

Bu verilere göre; " H_{3c} : Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar medeni duruma göre farklılık gösterir" hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.58. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışılan Bölüme Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Nepotizm Alt Boyutları	Grup	N	M	F	Anlamlılık (P)
Terfide Kayırmacılık	Üretim	275	2,58	2,668	,001
	Satış-Pazarlama	102	2,70		
	Muhasebe-Finans	59	2,96		
	İnsan Kaynakları	46	2,80		
İşlemede Kayırmacılık	Üretim	275	2,51	3,180	,001
	Satış-Pazarlama	102	2,67		
	Muhasebe-Finans	59	2,79		
	İnsan Kaynakları	46	2,97		
İşe Alım Sırasında Kayırmacılık	Üretim	275	2,70	4,752	,001
	Satış-Pazarlama	102	2,85		
	Muhasebe-Finans	59	3,11		
	İnsan Kaynakları	46	2,97		

Tablo 6.58 incelendiğinde nepotizmin alt boyutu olan terfide kayırmacılık ile ilgili algılamalarda çalışılan bölüme göre anlamlı ($F=2,668$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Terfide kayırmacılık ile ilgili en yüksek algının ($M=2,96$) Muhasebe-Finans departmanında hissedildiği, en düşük algının ise ($M=2,58$) Üretim departmanı çalışanları tarafından hissedildiği söylenebilir.

Nepotizmin alt boyutu olan işlemede kayırmacılık ile ilgili algılamalarda çalışılan bölüme göre anlamlı ($F=3,180$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Terfide kayırmacılık ile ilgili en yüksek algının ($M=2,97$) insan kaynakları bölümünde hissedildiği en düşük algının ise ($M=2,51$) üretim bölümünde hissedildiği söylenebilir.

Nepotizmin alt boyutu olan İşe Alım Sırasında Kayırmacılık ile ilgili algılamalarda çalışılan bölüme göre anlamlı ($F=4,752$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. İşe Alım Sırasında Kayırmacılık ile ilgili en yüksek algının ($M=3,11$) Muhasebe-Finans bölümünde hissedildiği en düşük algının ise ($M=2,70$) üretim bölümünde hissedildiği söylenebilir.

Özetlemek gerekirse nepotizm ile ilgili tüm boyutlardaki algılamalar üretim departmanı tarafından düşük çıkmıştır yani nepotizm üretim çalışanları tarafından daha az hissedilmiştir. Bunun nedenin üretim departmanında ihtiyaç duyulan işgücünün daha az vasıflı olmasından ayrıca bu bölümde işgücü ihtiyacının fazla olmasından dolayı burada kayırma yapılacak altyapının oluşmadığı düşünülmektedir. Öte yandan muhasebe finans ve insan kaynaklarında ihtiyaç duyulan işgörenlerin daha kalifiye olması ve buraya olan taleplerin daha fazla olması bunun yanısıra gelir seviyenin yüksek olması bu bölümlerde nepotizm görülme olasılığını artırmaktadır.

Sonuç olarak; " H_{3d} : Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar çalışılan bölüme göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.59. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışılan Göreve Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Nepotizm Alt Boyutları	Grup	N	M	F	Anlamlılık (P)
Terfide Kayırmacılık	İşçi	313	2,63	,853	,492
	Şef/Bölüm Yöneticisi	107	2,81		
	Departman Müdürü	29	2,77		
	Üst Düzey Yönetici	5	2,36		
	Diğer	28	2,87		
İşlemede Kayırmacılık	İşçi	313	2,57	,831	,506
	Şef/Bölüm Yöneticisi	107	2,75		
	Departman Müdürü	29	2,85		
	Üst Düzey Yönetici	5	2,70		
	Diğer	28	2,68		
İşe Alım Sırasında Kayırmacılık	İşçi	313	2,71	2,350	,060
	Şef/Bölüm Yöneticisi	107	3,06		
	Departman Müdürü	29	3,10		
	Üst Düzey Yönetici	5	2,20		
	Diğer	28	2,86		

Elde edilen veriler ışığında, nepotizmin tüm alt boyutlarında çalışılan göreve göre nepotizm algılarında gruplar arası anlamlı ($p>0,01$) bir farklılık tespit edilememiştir.

Bu verilere dayanarak; “ H_{3c} : Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar çalışılan göreve göre farklılık gösterir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.60. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışma Süresine Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Nepotizm Alt Boyutları	Grup	N	M	F	Anlamlılık (P)
Terfide Kayırmacılık	0-1 yıl	83	2,40	3,036	,001
	1-5 yıl	212	2,85		
	5-10 yıl	136	2,60		
	10-20 yıl	46	2,65		
	20+	5	2,69		
İşlemede Kayırmacılık	0-1 yıl	83	2,34	4,476	,001
	1-5 yıl	212	2,78		
	5-10 yıl	136	2,50		
	10-20 yıl	46	2,77		
	20+	5	3,70		
İşe Alım Sırasında Kayırmacılık	0-1 yıl	83	2,56	3,761	,001
	1-5 yıl	212	2,95		
	5-10 yıl	136	2,73		
	10-20 yıl	46	3,10		
	20+	5	3,60		

Tablo 6.60 incelendiğinde nepotizmin alt boyutu olan terfide kayırmacılık ile ilgili algılamalarda çalışma süresine göre anlamlı ($F=3,036$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Terfide kayırmacılık ile ilgili en yüksek algının ($M=2,85$) 1-5 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar tarafından hissedildiği en düşük algının ise ($M=2,40$) 0-1 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar tarafından hissedildiği belirlenmiştir.

Nepotizmin alt boyutu olan İşlemden kayırmacılık ile ilgili algılamalarda çalışma süresine göre anlamlı ($F=4,476$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. İşlemden kayırmacılık ile ilgili en yüksek algının ($M=3,70$) 20 yıl ve üstü çalışma süresine sahip çalışanlar tarafından hissedildiği en düşük algının ise ($M=2,34$) 0-1 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar tarafından hissedildiği tespit edilmiştir.

Nepotizmin alt boyutu olan İşe alım süresinde kayırmacılık ile ilgili algılamalarda çalışma süresine göre anlamlı ($F=3,761$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. İşe alım süresinde kayırmacılık ile ilgili en yüksek algının ($M=3,60$) 20 yıl ve üstü çalışma süresine sahip çalışanlar tarafından hissedildiği en düşük algının ise ($M=2,56$) 0-1 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar tarafından hissedildiği tespit edilmiştir.

Veriler incelendiğinde çalışma süresi ile nepotizm algısı arasında doğru bir orantı gözlemlenmektedir. Başka bir deyişle çalışma süresi arttıkça nepotizm algısı da artmaktadır. Bunun sebebi çalışmaya başlanan ilk yıllarda işletme ile ilgili tecrübe edilmemiş bilgilerle yorum yapılabilmesinin güç olduğu ancak ilerleyen yıllarda işletme politikalarının öğrenilmesi ile birlikte daha güçlü yorumların yapılabildiği söylenebilir.

Bu verilere dayanarak; "**H_{3f}**: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar çalışma süresine göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.61. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Aylık Gelire Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Nepotizm Alt Boyutları	Grup	N	M	F	Anlamlılık (P)
Terfide Kayırmacılık	1600-1800	181	2,43	4,870	,001
	1801-2200	168	2,78		
	2201-3000	89	3,03		
	3001-4000	30	2,70		
	4000+	14	2,77		
İşlemden Kayırmacılık	1600-1800	181	2,35	5,639	,000
	1801-2200	168	2,77		
	2201-3000	89	2,93		
	3001-4000	30	2,63		
	4000+	14	2,82		
İşe Alım Sırasında Kayırmacılık	1600-1800	181	2,57	5,342	,000
	1801-2200	168	2,88		
	2201-3000	89	3,16		
	3001-4000	30	3,00		
	4000+	14	3,61		

Tablo 6.61 incelendiğinde nepotizmin alt boyutu olan terfide kayırmacılık ile ilgili algılamalarda aylık gelire göre anlamlı ($F=4,870$, $p<0,01$) bir farklılık tespit

edilmiştir. Terfide kayırmacılık ile ilgili en yüksek algının (M=3,03) 2201-3000 lira aylık gelir elde eden çalışanlar tarafından hissedildiği en düşük algının ise (M=2,43) 1600-1800 lira aylık gelir elde eden çalışanlar tarafından hissedildiği belirlenmiştir.

Nepotizmin alt boyutu olan işlemde kayırmacılık ile ilgili algılamalarda aylık gelire göre anlamlı (F=5,639, p<0,01) bir farklılık tespit edilmiştir. İşlemde kayırmacılık ile ilgili en yüksek algının (M=2,93) 2201-3000 lira aylık gelir elde eden çalışanlar tarafından hissedildiği en düşük algının ise (M=2,35) 1600-1800 lira aylık gelir elde eden çalışanlar tarafından hissedildiği belirlenmiştir.

Nepotizmin alt boyutu olan İşe alım süresinde kayırmacılık ile ilgili algılamalarda çalışma süresine göre anlamlı (F=5,342, p<0,01) bir farklılık tespit edilmiştir. İşlemde kayırmacılık ile ilgili en yüksek algının (M=3,61) 4000 lira ve üstü aylık gelir elde eden çalışanlar tarafından hissedildiği en düşük algının ise (M=2,57) 1600-1800 lira aylık gelir elde eden çalışanlar tarafından hissedildiği tespit edilmiştir.

Bu verilere dayanarak; "**H_{3g}**: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar aylık gelire göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.62. Nepotizm Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışanın İşletmenin Yönetim Kademesinde Bir Akrabası Olup Olmamasına Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi

Nepotizm Alt Boyutları	Grup	N	M	t	Sd	Anlamlılık (P)
Terfide Kayırmacılık	Var	83	2,46	-2,059	480	,060
	Yok	399	2,74			
İşlemde Kayırmacılık	Var	83	2,49	-1,321	480	,187
	Yok	399	2,66			
İşe Alım Sırasında Kayırmacılık	Var	83	2,67	-1,390	480	,165
	Yok	399	2,88			

Tablo 6.62 incelendiğinde görüldüğü gibi nepotizmin tüm alt boyutlarının P değerleri anlamlı seviyenin üstünde (p>0,01) olduğundan dolayı, çalışanın, işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre nepotizm algılarında bir farklılık tespit edilememiştir. Yani gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bu verilere göre; "**H_{3h}**: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar çalışanın işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre farklılık gösterir" hipotezi reddedilmiştir.

Aşağıdaki tablolarda psikolojik sözleşme ihlali alt boyutları üzerinde demografik özelliklerin anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı test edilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 6.63. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Cinsiyete Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi

Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutları	Grup	N	M	t	Sd	Anlamlılık (P)
Örgütsel Boyut	Kadın	153	2,86	2,417	480	,000
	Erkek	329	2,68			
Kişisel Boyut	Kadın	153	1,83	-4,551	253,844	,000
	Erkek	329	2,27			

Tablo 6.63 incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlali alt boyutu olan örgütsel boyuttaki algılamaların, kadınlardaki ortalamasının (M=2,86), erkeklere (M=2,68) oranla, anlamlı düzeyde ($t= 2,417$, $p<0,01$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile kadınlar erkeklere oranla örgütsel boyutta daha fazla psikolojik sözleşme ihlali algılamaktadırlar.

Psikolojik sözleşme ihlali alt boyutu olan kişisel boyuttaki algılamaların, kadınlardaki ortalamasının (M=1,83), erkeklere (M=2,27) oranla, anlamlı düzeyde ($t= -4,551$, $p<0,01$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bu verilere göre; "**H_{4a}**: Psikolojik Sözleşme İhlali alt boyutlarındaki algılamalar cinsiyete göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.64. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Yaş Gruplarına Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutları	Grup	N	M	F	Anlamlılık (P)
Örgütsel Boyut	18-27	117	2,74	4,763	,001
	28-37	243	2,67		
	38-47	108	2,87		
	48-57	14	2,80		
Kişisel Boyut	18-27	117	1,98	4,255	,001
	28-37	243	2,29		
	38-47	108	1,95		
	48-57	14	2,27		

Tablo 6.64 incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali alt boyutu olan Örgütsel boyut ile ilgili algılamalarda yaş gruplarına göre anlamlı ($F=4,763$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel boyut ile ilgili en yüksek algının (M=2,87) 38-47 yaş grubunda hissedildiği en düşük algının ise (M=2,67) 28-37 yaş grubu tarafından hissedildiği söylenebilir.

Psikolojik sözleşme ihlali alt boyutu olan kişisel boyut ile ilgili algılamalarda yaş gruplarına göre anlamlı ($F=4,255$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Kişisel boyut ile ilgili en yüksek algının (M=2,29) 28-37 yaş grubunda hissedildiği en düşük algının ise (M=1,95) 38-47 yaş grubu tarafından hissedildiği söylenebilir. Sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlali alt boyutlarında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmüştür.

Bu verilere göre; "**H_{4b}**: Psikolojik Sözleşme İhlali alt boyutlarındaki algılamalar yaşa göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.65. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Medeni Duruma Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi

Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutları	Grup	N	M	t	Sd	Anlamlılık (P)
Örgütsel Boyut	Bekar	165	2,75	,371	480	,711
	Evli	317	2,73			
Kişisel Boyut	Bekar	165	2,08	-,923	480	,356
	Evli	317	2,16			

Elde edilen veriler ışığında, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel boyut ve kişisel boyutlarında gruplar arasında anlamlı ($p>0,01$) bir farklılık tespit edilmemiştir. Sonuç olarak bekar veya evli olmanın psikolojik sözleşme ihlali algılamalarında anlamlı bir fark yarattığı söylenemez.

Bu verilere göre; "**H_{4c}**: Psikolojik Sözleşme İhlalinin alt boyutlarındaki algılamalar medeni duruma göre farklılık gösterir" hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.66. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışılan Bölüme Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutları	Grup	N	M	F	Anlamlılık (P)
Örgütsel Boyut	Üretim	275	2,70	1,018	,398
	Satış-Pazarlama	102	2,74		
	Muhasebe-Finans	59	2,74		
	İnsan Kaynakları	46	2,98		
Kişisel Boyut	Üretim	275	2,01	1,327	,261
	Satış-Pazarlama	102	2,40		
	Muhasebe-Finans	59	2,20		
	İnsan Kaynakları	46	2,14		

Tablo 6.66 incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali alt boyutlarındaki algılamalarda çalışılan bölüme göre anlamlı ($p>0,01$) bir farklılık tespit edilememiştir.

Sonuç olarak; "**H_{4d}**: Psikolojik Sözleşme İhlali alt boyutlarındaki algılamalar çalışılan bölüme göre farklılık gösterir" hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.67. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışılan Göreve Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutları	Grup	N	M	F	Anlamlılık (P)
Örgütsel Boyut	İşçi	313	2,75	1,676	,154
	Şef/Bölüm Yöneticisi	107	2,65		
	Departman Müdürü	29	2,60		
	Üst Düzey Yönetici	5	2,80		
	Diğer	28	2,64		
Kişisel Boyut	İşçi	313	2,00	1,584	,079
	Şef/Bölüm Yöneticisi	107	2,43		
	Departman Müdürü	29	2,50		
	Üst Düzey Yönetici	5	2,25		
	Diğer	28	2,08		

Elde edilen veriler ışığında, psikolojik sözleşme ihlali alt boyutlarındaki algılamalarda çalışılan göreve göre anlamlı ($p>0,01$) bir farklılık tespit edilmemiştir.

Bu verilere dayanarak; "**H_{4e}**: Psikolojik Sözleşme İhlali alt boyutlarındaki algılamalar çalışılan göreve göre farklılık gösterir" hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.68. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışma Süresine Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutları	Grup	N	M	F	Anlamlılık (P)
Örgütsel Boyut	0-1 yıl	83	2,80	1,430	,223
	1-5 yıl	212	2,72		
	5-10 yıl	136	2,66		
	10-20 yıl	46	2,88		
	20+	5	3,20		
Kişisel Boyut	0-1 yıl	83	1,81	2,046	,066
	1-5 yıl	212	2,50		
	5-10 yıl	136	2,12		
	10-20 yıl	46	2,31		
	20+	5	2,45		

Tablo 6.68 incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali alt boyutlarındaki algılamalarda çalışma süresine göre anlamlı ($p>0,01$) bir farklılık tespit edilememiştir.

Bu verilere dayanarak; "**H_{4f}**: Psikolojik Sözleşme İhlali alt boyutlarındaki algılamalar çalışma süresine göre farklılık gösterir" hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.69. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Aylık Gelire Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutları	Grup	N	M	F	Anlamlılık (P)
Örgütsel Boyut	1600-1800	181	2,80	1,327	,259
	1801-2200	168	2,70		
	2201-3000	89	2,63		
	3001-4000	30	2,90		
	4000+	14	2,64		
Kişisel Boyut	1600-1800	181	1,93	2,169	,054
	1801-2200	168	2,27		
	2201-3000	89	2,23		
	3001-4000	30	2,23		
	4000+	14	2,25		

Tablo 6.69 incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali alt boyutlarındaki algılamalarda aylık gelire göre anlamlı ($p>0,01$) bir farklılık tespit edilememiştir.

Bu verilere dayanarak; "**H_{4g}**: Psikolojik Sözleşme İhlali alt boyutlarındaki algılamalar aylık gelire göre farklılık gösterir" hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.70. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarındaki Algılamaların Çalışanın İşletmenin Yönetim Kademesinde Bir Akrabası Olup Olmamasına Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi

Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutları	Grup	N	M	t	Sd	Anlamlılık (P)
Örgütsel Boyut	Var	83	2,74	,133	156,840	,895
	Yok	399	2,73			
Kişisel Boyut	Var	83	2,26	1,326	480	,186
	Yok	399	2,10			

Tablo 6.70 incelendiğinde görüldüğü gibi psikolojik sözleşme ihlali tüm alt boyutlarının P değerleri anlamlı seviyenin üstünde ($p>0,05$) olduğundan dolayı, çalışanın, işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre psikolojik sözleşme ihlali algılarında bir farklılık tespit edilememiştir. Yani gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bu verilere göre; “ H_{4h} : Psikolojik Sözleşme İhlali alt boyutlarındaki algılamalar çalışanın işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre göre farklılık gösterir” hipotezi reddedilmiştir.

Son bölümde demografik özelliklerin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde gruplar arası anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını test etmek amacıyla bir dizi analiz yapılmış olup elde edilen sonuçlar tablolarda sunulmuştur.

Tablo 6.71. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Cinsiyete Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları	Grup	N	M	t	Sd	Anlamlılık (P)
Suistimal	Kadın	153	1,59	-5,578	317,491	,000
	Erkek	329	2,08			
Üretimin Saptırılması	Kadın	153	1,53	-5,548	332,151	,000
	Erkek	329	2,02			
Sabotaj	Kadın	153	1,46	-7,526	415,250	,000
	Erkek	329	2,04			
Hırsızlık	Kadın	153	1,45	-5,745	335,088	,000
	Erkek	329	1,97			
Geri Çekilme	Kadın	153	1,51	-6,056	370,809	,000
	Erkek	329	2,02			

Tablo 6.71 incelendiğinde üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutu olan suistimal boyutundaki davranışların, kadınlardaki ortalamasının ($M=1,59$), erkeklere ($M=2,08$) oranla, anlamlı düzeyde ($t= -5,578$, $p<0,01$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutu olan üretimin saptırılması boyutundaki davranışların, kadınlardaki ortalamasının (M=1,53), erkeklere (M=2,02) oranla, anlamlı düzeyde ($t = -5,548, p < 0,01$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutu olan sabotaj boyutundaki davranışların, kadınlardaki ortalamasının (M=1,46), erkeklere (M=2,04) oranla, anlamlı düzeyde ($t = -7,526, p < 0,01$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutu olan hırsızlık boyutundaki davranışların, kadınlardaki ortalamasının (M=1,45), erkeklere (M=1,97) oranla, anlamlı düzeyde ($t = -5,745, p < 0,01$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutu olan geri çekilme boyutundaki davranışların, kadınlardaki ortalamasının (M=1,51), erkeklere (M=2,02) oranla, anlamlı düzeyde ($t = -6,056, p < 0,01$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak bakıldığında üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarında kadın veya erkek olmaya göre anlamlı düzeyde farklılıklar tespit edilmiştir. Burada erkeklerin kadınlara oranla daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileyebileceği varsayımına ulaşılabilir.

Bu verilere göre; "**H_{5a}**: Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar cinsiyete göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.72. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Yaş Gruplarına Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları	Grup	N	M	F	Anlamlılık (P)
Suistimal	18-27	117	1,85	1,588	,192
	28-37	243	2,01		
	38-47	108	1,80		
	48-57	14	2,04		
Üretimin Saptırılması	18-27	117	1,84	2,120	,097
	28-37	243	1,94		
	38-47	108	1,68		
	48-57	14	2,07		
Sabotaj	18-27	117	1,75	2,195	,088
	28-37	243	1,96		
	38-47	108	1,74		
	48-57	14	1,80		
Hırsızlık	18-27	117	1,66	2,658	,063
	28-37	243	1,96		
	38-47	108	1,60		
	48-57	14	1,89		
Geri Çekilme	18-27	117	1,81	2,333	,084
	28-37	243	1,92		
	38-47	108	1,71		
	48-57	14	2,23		

Tablo 6.72 incelendiğinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tüm boyutlarda p değerlerinin belirlenen seviyenin ($p>0,01$) üzerinde çıkmasından dolayı gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Özetle bu verilere dayanarak; “ H_{5b} : Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışlar yaşa göre farklılık gösterir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.73. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Medeni Duruma Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları	Grup	N	M	t	Sd	Anlamlılık (P)
Suistimal	Bekar	165	1,83	-1,575	480	,116
	Evli	317	1,98			
Üretimin Saptırılması	Bekar	165	1,82	-,765	480	,445
	Evli	317	1,89			
Sabotaj	Bekar	165	1,78	-1,257	480	,209
	Evli	317	1,90			
Hırsızlık	Bekar	165	1,71	-1,488	480	,137
	Evli	317	1,85			
Geri Çekilme	Bekar	165	1,82	-,678	480	,498
	Evli	317	1,88			

Elde edilen veriler ışığında, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tüm boyutlarında evli veya bekar olmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı ($p>0,01$) bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir.

Bu verilere göre; “ H_{5c} : Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar medeni duruma göre farklılık gösterir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.74. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Çalışılan Bölüme Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Üretkenlik Karşıtı İş	Grup	N	M	F	Anlamlılık
-----------------------	------	---	---	---	------------

Davranışları Alt Boyutları				(P)	
Suistimal	Üretim	275	2,31	5,712	,000
	Satış-Pazarlama	102	1,84		
	Muhasebe-Finans	59	1,85		
	İnsan Kaynakları	46	1,71		
Üretimin Saptırılması	Üretim	275	2,24	5,808	,000
	Satış-Pazarlama	102	1,80		
	Muhasebe-Finans	59	1,72		
	İnsan Kaynakları	46	1,55		
Sabotaj	Üretim	275	2,17	4,766	,001
	Satış-Pazarlama	102	1,80		
	Muhasebe-Finans	59	1,81		
	İnsan Kaynakları	46	1,48		
Hırsızlık	Üretim	275	2,16	5,166	,000
	Satış-Pazarlama	102	1,74		
	Muhasebe-Finans	59	1,76		
	İnsan Kaynakları	46	1,52		
Geri Çekilme	Üretim	275	2,20	4,719	,001
	Satış-Pazarlama	102	1,77		
	Muhasebe-Finans	59	1,78		
	İnsan Kaynakları	46	1,72		

Tablo 6.74 incelendiğinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan suistimal davranışlarında çalışılan bölüme göre anlamlı ($F=5,712$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Suistimal davranışlarında en yüksek ortalamanın ($M=2,31$) üretim departmanında görüldüğü, en düşük ortalamanın ise ($M=1,71$) insan kaynakları departmanına ait olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan üretimin saptırılması davranışlarında çalışılan bölüme göre anlamlı ($F=5,808$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Üretimin saptırılması davranışlarında en yüksek ortalamanın ($M=2,24$) üretim departmanında görüldüğü, en düşük ortalamanın ise ($M=1,55$) insan kaynakları departmanına ait olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan sabotaj davranışlarında çalışılan bölüme göre anlamlı ($F=4,766$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Sabotaj davranışlarında en yüksek ortalamanın ($M=2,17$) üretim departmanında görüldüğü, en düşük ortalamanın ise ($M=1,48$) insan kaynakları departmanına ait olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan hırsızlık davranışlarında çalışılan bölüme göre anlamlı ($F=5,166$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Hırsızlık davranışlarında en yüksek ortalamanın ($M=2,16$) üretim departmanında görüldüğü, en düşük ortalamanın ise ($M=1,52$) insan kaynakları departmanına ait olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan geri çekilme davranışlarında çalışılan bölüme göre anlamlı ($F=4,719$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Geri

çekilme davranışlarında en yüksek ortalamının (M=2,20) üretim görüldüğü, en düşük ortalamının ise (M=1,72) insan kaynakları departmanına ait olduğu tespit edilmiştir.

Bu verilere dayanarak; “*H_{5d}: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışlar Çalışılan Bölüme göre farklılık gösterir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.75. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Çalışılan Göreve Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları	Grup	N	M	F	Anlamlılık (P)
Suistimal	İşçi	313	2,76	10,352	,000
	Şef/Bölüm Yöneticisi	107	2,34		
	Departman Müdürü	29	2,29		
	Üst Düzey Yönetici	5	1,68		
	Diğer	28	1,72		
Üretimin Saptırılması	İşçi	313	2,68	10,592	,000
	Şef/Bölüm Yöneticisi	107	2,32		
	Departman Müdürü	29	2,14		
	Üst Düzey Yönetici	5	1,53		
	Diğer	28	1,73		
Sabotaj	İşçi	313	2,72	7,817	,000
	Şef/Bölüm Yöneticisi	107	2,24		
	Departman Müdürü	29	2,04		
	Üst Düzey Yönetici	5	1,46		
	Diğer	28	1,61		
Hırsızlık	İşçi	313	2,66	7,104	,000
	Şef/Bölüm Yöneticisi	107	2,14		
	Departman Müdürü	29	2,22		
	Üst Düzey Yönetici	5	1,45		
	Diğer	28	1,60		
Geri Çekilme	İşçi	313	2,70	10,118	,000
	Şef/Bölüm Yöneticisi	107	2,27		
	Departman Müdürü	29	2,06		
	Üst Düzey Yönetici	5	1,65		
	Diğer	28	1,71		

Tablo 6.75 incelendiğinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan suistimal davranışlarında çalışılan göreve göre anlamlı (F=10,352, p<0,01) bir farklılık tespit edilmiştir. Suistimal davranışlarında en yüksek ortalamının (M=2,76) işçiler arasında görüldüğü, en düşük ortalamının ise (M=1,45) üst düzey yöneticilere ait olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan üretimin saptırılması davranışlarında çalışılan göreve göre anlamlı (F=10,592, p<0,01) bir farklılık tespit edilmiştir. Üretimin saptırılması davranışlarında en yüksek ortalamının (M=2,68) işçiler

arasında görüldüğü, en düşük ortalamanın ise (M=1,65) üst düzey yöneticilere ait olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan sabotaj davranışlarında çalışılan göreve göre anlamlı (F=7,817, p<0,01) bir farklılık tespit edilmiştir. Sabotaj davranışlarında en yüksek ortalamanın (M=2,72) işçiler arasında görüldüğü, en düşük ortalamanın ise (M=1,46) üst düzey yöneticilere ait olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan hırsızlık davranışlarında çalışılan göreve göre anlamlı (F=7,104, p<0,01) bir farklılık tespit edilmiştir. Hırsızlık davranışlarında en yüksek ortalamanın (M=2,66) işçiler arasında görüldüğü, en düşük ortalamanın ise (M=1,45) üst düzey yöneticilere ait olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan geri çekilme davranışlarında çalışılan göreve göre anlamlı (F=10,118, p<0,01) bir farklılık tespit edilmiştir. Geri çekilme davranışlarında en yüksek ortalamanın (M=2,70) işçiler arasında görüldüğü, en düşük ortalamanın ise (M=1,65) üst düzey yöneticilere ait olduğu tespit edilmiştir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde çalışılan göreve göre üretkenlik karşıtı iş davranışları anlamlı düzeyde gruplar arasında farklılaşmaktadır. Tüm boyutlarda işçilerin üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterme ortalaması diğer bölümlere göre yüksek çıkmıştır. İşçilerin sayı olarak işletmenin en büyük çalışan grubu olması ve işyerine zarar verici eylemlerde bulunma ortalamalarının yüksek olması işverenler açısından oldukça tehlikeli olabilir. Yöneticilerin konu ile ilgili problemlerin kökenini araştırıp çözüm yolu üretebilmesi işletmelerin daha sağlıklı ve ileriye dönük adımlar atabilmesini sağlayabilir.

Bu verilere dayanarak; “ H_{5e} : Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışlar Çalışılan Göreve göre farklılık gösterir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.76. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Çalışma Süresine Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları	Grup	N	M	F	Anlamlılık (P)
	0-1 yıl	83	1,81		
	1-5 yıl	212	1,88		

Suistimal	5-10 yıl	136	2,04	2,091	,081
	10-20 yıl	46	1,88		
	20+	5	2,84		
Üretim Saptırılması	0-1 yıl	83	1,66	2,053	,054
	1-5 yıl	212	1,83		
	5-10 yıl	136	2,01		
	10-20 yıl	46	1,85		
	20+	5	2,66		
Sabotaj	0-1 yıl	83	1,71	1,204	,308
	1-5 yıl	212	1,86		
	5-10 yıl	136	1,97		
	10-20 yıl	46	1,76		
	20+	5	2,13		
Hırsızlık	0-1 yıl	83	1,74	2,096	,083
	1-5 yıl	212	1,78		
	5-10 yıl	136	1,93		
	10-20 yıl	46	1,66		
	20+	5	2,20		
Geri Çekilme	0-1 yıl	83	1,78	2,761	,027
	1-5 yıl	212	1,77		
	5-10 yıl	136	2,00		
	10-20 yıl	46	1,89		
	20+	5	2,70		

Elde edilen veriler ışığında, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tüm boyutlarında çalışma süresinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı ($p>0,01$) bir farklılık yaratmadığı tespit edilmemiştir.

Bu verilere dayanarak; "*H_{5f}: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar çalışma süresine göre farklılık gösterir*" hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.77. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Aylık Gelire Göre Farklılığına Yönelik Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları	Grup	N	M	F	Anlamlılık (P)
Suistimal	1600-1800	181	1,69	4,840	,001
	1801-2200	168	2,06		
	2201-3000	89	2,12		
	3001-4000	30	2,06		

	4000+	14	1,62		
Üretimin Saptırılması	1600-1800	181	1,62	5,097	,000
	1801-2200	168	2,03		
	2201-3000	89	2,04		
	3001-4000	30	1,92		
	4000+	14	1,61		
Sabotaj	1600-1800	181	1,64	6,290	,000
	1801-2200	168	2,09		
	2201-3000	89	1,94		
	3001-4000	30	1,93		
	4000+	14	1,60		
Hırsızlık	1600-1800	181	1,67	4,744	,001
	1801-2200	168	1,97		
	2201-3000	89	1,99		
	3001-4000	30	1,84		
	4000+	14	1,57		
Geri Çekilme	1600-1800	181	1,64	4,565	,001
	1801-2200	168	1,97		
	2201-3000	89	2,05		
	3001-4000	30	1,90		
	4000+	14	1,53		

Tablo 6.77 incelendiğinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan suistimal davranışlarında aylık gelire göre anlamlı ($F=4,840$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Suistimal davranışlarında en yüksek ortalamanın ($M=2,12$) 2201-3000 lira aylık gelir elde eden çalışanlar arasında görüldüğü, en düşük ortalamanın ise ($M=1,62$) 4000 lira ve üzeri aylık gelir elde eden çalışanlara ait olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan üretimin saptırılması davranışlarında aylık gelire göre anlamlı ($F=5,097$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Üretimin saptırılması davranışlarında en yüksek ortalamanın ($M=2,04$) 2201-3000 lira aylık gelir elde eden çalışanlar arasında görüldüğü, en düşük ortalamanın ise ($M=1,61$) 4000 lira ve üzeri aylık gelir elde eden çalışanlara ait olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan sabotaj davranışlarında aylık gelire göre anlamlı ($F=6,290$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Sabotaj davranışlarında en yüksek ortalamanın ($M=2,09$) 1801-2200 lira aylık gelir elde eden çalışanlar arasında görüldüğü, en düşük ortalamanın ise ($M=1,60$) 4000 lira ve üzeri aylık gelir elde eden çalışanlara ait olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan hırsızlık davranışlarında aylık gelire göre anlamlı ($F=4,744$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Hırsızlık davranışlarında en yüksek ortalamanın ($M=1,99$) 2201-3000 lira aylık gelir elde eden çalışanlar arasında görüldüğü, en düşük ortalamanın ise ($M=1,57$) 4000 lira ve üzeri aylık gelir elde eden çalışanlara ait olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutu olan geri çekilme davranışlarında aylık gelire göre anlamlı ($F=4,565$, $p<0,01$) bir farklılık tespit edilmiştir. Geri çekilme davranışlarında en yüksek ortalamanın ($M=2,05$) 2201-3000 lira aylık gelir elde eden

çalışanlar arasında görüldüğü, en düşük ortalamanın ise (M=1,53) 4000 lira ve üzeri aylık gelir elde eden çalışanlara ait olduğu tespit edilmiştir.

Bu verilere dayanarak; “*H_{5g}: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar aylık gelire göre farklılık gösterir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.78. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutlarındaki Davranışların Çalışanın İşletmenin Yönetim Kademesinde Bir Akrabası Olup Olmamasına Göre Farklılığına Yönelik T-Testi Analizi

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları	Grup	N	M	t	Sd	Anlamlılık (P)
Suistimal	Var	83	2,23	3,216	480	,001
	Yok	399	1,86			
Üretimin Saptırılması	Var	83	2,22	3,771	480	,000
	Yok	399	1,79			
Sabotaj	Var	83	2,19	3,594	480	,000
	Yok	399	1,79			
Hırsızlık	Var	83	2,19	3,911	480	,001
	Yok	399	1,73			
Geri Çekilme	Var	83	2,23	4,232	480	,000
	Yok	399	1,78			

Tablo 6.78 incelendiğinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının suistimal alt boyutundaki davranışlar, çalışanın, işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre anlamlı (t= 3,216, p<0,01) düzeyde farklılaşmaktadır. Bu boyutta akrabası bulunanların (M=2,23) bulunmayanlara (M=1,86) göre daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışlar sergilemeye meyilli olduğu söylenebilir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının üretimin saptırılması alt boyutundaki davranışlar, çalışanın, işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre anlamlı (t= 3,771, p<0,01) düzeyde farklılaşmaktadır. Bu boyutta akrabası bulunanların (M=2,22) bulunmayanlara (M=1,79) göre daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışlar sergilemeye meyilli olduğu söylenebilir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sabotaj alt boyutundaki davranışlar, çalışanın, işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre anlamlı (t= 3,594, p<0,01) düzeyde farklılaşmaktadır. Bu boyutta akrabası bulunanların (M=2,19) bulunmayanlara (M=1,79) göre daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışlar sergilemeye meyilli olduğu söylenebilir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının hırsızlık alt boyutundaki davranışlar, çalışanın, işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre anlamlı (t= 3,911, p<0,01) düzeyde farklılaşmaktadır. Bu boyutta akrabası bulunanların (M=2,19) bulunmayanlara (M=1,73) göre daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışlar sergilemeye meyilli olduğu söylenebilir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının üretimin saptırılması alt boyutundaki davranışlar, çalışanın, işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına

göre anlamlı ($t= 4,232$, $p<0,01$) düzeyde farklılaşmaktadır. Bu boyutta akrabası bulunanların ($M=2,23$) bulunmayanlara ($M=1,78$) göre daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışlar sergilemeye meyilli olduğu söylenebilir.

Bu verilere göre; “**H_{5h}**: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar çalışanın işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre farklılık gösterir” hipotezi kabul edilmiştir.

Buraya kadar olan bölümde araştırma çerçevesinde oluşturulan tüm hipotezler test edilmiş ve genel hatları ile yorumlanmıştır. Aşağıdaki tablo 6.79’da ise tüm hipotezlerin kabul ve red durumlarının bir özetine yer verilmiştir.

Tablo 6.79. Oluşturulan Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları

Hipotezler	Sonuç
H₁ : Nepotizm ve alt bileşenlerinin, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve alt bileşenleri üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1a} : Nepotizmin Terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Suistimal boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1b} : Nepotizmin Terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Üretim saptırılması boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1c} : Nepotizmin Terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Sabotaj boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1d} : Nepotizmin Terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Hırsızlık boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1e} : Nepotizmin Terfide kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Geri çekilme boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1f} : Nepotizmin İşlemden kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Suistimal boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1g} : Nepotizmin İşlemden kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Üretim saptırılması boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1h} : Nepotizmin İşlemden kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Sabotaj boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1i} : Nepotizmin İşlemden kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Hırsızlık boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1j} : Nepotizmin İşlemden kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Geri çekilme boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1k} : Nepotizmin İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Suistimal boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1l} : Nepotizmin İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Üretim saptırılması boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1m} : Nepotizmin İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Sabotaj boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1n} : Nepotizmin İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Hırsızlık boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1o} : Nepotizmin İşe alım sürecinde kayırmacılık boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Geri çekilme boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H₂ : Psikolojik sözleşme ihlali ve alt bileşenlerinin, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve alt bileşenleri üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL

H_{2a}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Suistimal boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{2b}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Üretim saptırılması boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{2c}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Sabotaj boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{2d}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Hırsızlık boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{2e}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Örgütsel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Geri çekilme boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{2f}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Kişisel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Suistimal boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{2g}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Kişisel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Üretim saptırılması boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{2h}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Kişisel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Sabotaj boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{2i}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Kişisel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Hırsızlık boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{2j}: Psikolojik sözleşme ihlalinin Kişisel boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının Geri çekilme boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H_{3a}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar cinsiyete göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{3b}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar yaşa göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{3c}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar medeni duruma göre farklılık gösterir.	RED
H_{3d}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar çalışılan bölüme göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{3e}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar göreve göre farklılık gösterir.	RED
H_{3f}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar çalışma süresine göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{3g}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar aylık gelire göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{3h}: Nepotizmin alt boyutlarındaki algılamalar çalışanın, işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre farklılık gösterir.	RED
H_{4a}: Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar cinsiyete göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{4b}: Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar yaşa göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{4c}: Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar medeni duruma göre farklılık gösterir.	RED
H_{4d}: Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar çalışılan bölüme göre farklılık gösterir.	RED
H_{4e}: Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar göreve göre farklılık gösterir.	RED
H_{4f}: Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar çalışma süresine göre farklılık gösterir.	RED

H_{4g} : Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar aylık gelire göre farklılık gösterir.	RED
H_{4h} : Psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutlarındaki algılamalar çalışanın, işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre farklılık gösterir.	RED
H_{5a} : Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar cinsiyete göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{5b} : Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar yaşa göre farklılık gösterir.	RED
H_{5c} : Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar medeni duruma göre farklılık gösterir.	RED
H_{5d} : Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar çalışılan bölüme göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{5e} : Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar göreve göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{5f} : Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar çalışma süresine göre farklılık gösterir.	RED
H_{5g} : Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar aylık gelire göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{5h} : Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışlar çalışanın işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre farklılık gösterir.	KABUL

7. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini tespit etmek amacıyla başlatılmıştır. Çalışmanın evrenini Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren tekstil firmalarının çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiş yorumlanmıştır. Araştırmanın örneklem sayısı ise net 482 çalışan olmuştur.

Neden üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etki eden faktörler araştırılmaktadır? Önceki bölümlerde de değinildiği gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları, işletmeye veya kuruma karşı çalışanlar tarafından kasıtlı olarak yapılan zarar verici davranışlardır. Bu davranışlar işletme araç ve gereçlerine karşı yapılacağı gibi aynı zamanda diğer çalışanlara karşı da yapılabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında üretkenlik karşıtı iş davranışları, amacı mal veya hizmet üretimi yaparak kar elde etmek isteyen işletmelerin önünde ciddi bir engel olarak kabul edilebilir. Bu tür davranışların baş gösterdiği işletme veya kurumlar amaçladığı oranda üretim yapamayacak, kar elde edemeyecek, istihdam yaratamayacak ve başarılı olamayacaktır. Bu durum, mevcut üretim kaynaklarının tam kapasitede ve verimli olarak kullanılamayacağı anlamına gelmektedir. Dolayısı ile bu işletmelerin ülke ekonomisine olan katkısı da aynı oranda azalacaktır. Özel teşebbüslerin ülke ekonomisine olan katkısı düşünüldüğünde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılması veya yok edilmesi ekonomik açıdan pozitif bir etki yaratabilir. Bu nedenle üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etki eden faktörler araştırılmaya değer görülmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etki eden birçok faktör olabilir. Bu çalışmada Nepotizm ve Psikolojik sözleşme ihlalinin etkileri araştırılmıştır. Nepotizm en basit tanımıyla akrabayı kayırma anlamına gelir. Ehliyet sahibi olmayan akrabaların kritik pozisyonlarda işe alınması veya terfi ettirilmesi de diyebiliriz. Psikolojik sözleşme ise çalışanın, işverenden beklentileri çerçevesinde kendi zihninde tasarladığı yazılı olmayan bir sözleşmedir. Çalışan bu beklentilerinin karşılanmadığını algıladığında zihnindeki sözleşme ihlal edilmiş olur. Araştırmada nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi olduğu varsayılmış ve bu doğrultuda hipotezler oluşturulmuştur.

Oluşturulan hipotezler çerçevesinde öncelikle örneklem grubunun demografik özelliklerine yer verilmiştir. Katılımcıların yaklaşık olarak üçte ikisinin erkek ve % 50,4'ünün 28-37 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında kadın istihdamının erkeklere oranla biraz düşük olduğu söylenebilir. Bazı sektörlerde fiziksel güç gerektiren işlerde doğal olarak çoğunlukla erkek çalışan tercih edilmektedir ancak tekstil sektörü üretim aşamaları düşünüldüğünde çalışanların kadın veya erkek olmasının verim açısından bir farklılığa neden olmayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin kadın istihdamını artırarak kadın işsiz oranını azaltması hedeflenebilir. Öte yandan yaş grupları incelendiğinde örneklem grubunun oldukça genç bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Genç ve dinamik işgücü doğru şekilde yönlendirildiğinde işletmelerin verimli üretim yapmalarına katkıda bulunabilir.

Çalışılan bölümlere bakıldığında ise en yüksek oranlı bölümler yaklaşık olarak %57 üretim, %21 satış-pazarlama ve %12 muhasebe-finans departmanları olmuştur. Temel araştırma konularından birinin üretkenlik karşıtı iş davranışları olduğu düşünülürse üretim hattında çalışan %57'lik bir oranın güvenilir sonuçlar vereceği söylenebilir.

Çalışma süreleri incelendiğinde yaklaşık olarak %17'lik kesim en çok bir yıldır çalışmaktadır. Bu bölümdeki en yüksek orana ise %44 ile 1-5 yıl arası çalışanlar sahiptir. Geri kalan yaklaşık %38'lik kesim ise 5 yıldan daha uzun süredir işletmelerinde çalışmaktadır. Sonuçlar incelendiğinde işgören devir hızının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü 10 yıl ve üzeri çalışanların sayısı oldukça azdır. İşgören devir hızının yüksek olması işgörenlerin bir takım nedenlerden dolayı iş tatminlerinin az olduğu ve bu nedenle işlerini bıraktığı izlenimini vermektedir. Emek ve para harcayarak çalışanlarını işletmelerine adapte eden işverenlerin personellerini kaybetmeme adına onların işten ayrılmalarına neden olan temel sorunları tespit edip onları çözme yoluna gitmesi, istikrarlı bir üretim ve büyümenin temelini oluşturabilir.

Katılımcıların aylık gelir durumları incelemesinde çalışanların yaklaşık %72'sinin maksimum 2200 lira gelir elde ettiği görülmüştür. Bu rakam Türkiye şartlarında asgari ücret ve biraz üstü olarak değerlendirilebilir. Aylık gelir seviyelerinin yaşam şartlarına göre düşük olduğu göze çarpmaktadır. İşgöreni elde tutmanın en iyi yolu onların motive edilmesidir. Ücret ise en iyi motivasyon kaynaklarından biridir. İşverenler kalifiye personelini elde tutmak ve onların sayısını artırmak istiyorsa, tatmin edici bir ücret vererek çalışanların motivasyonlarının artması sağlanmalıdır.

Demografik özellikler arasında, çalışanların, yönetim kademesinde bir akrabası olup olmadığı ile ilgili bir soru yer almıştır. Bu sorunun çalışmada bulunmasının amacı işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası bulunan çalışanın, akrabası bulunmayan çalışanlara göre değişkenler üzerindeki algılamalarda bir farklılık olup olmadığının bilinmek istenmesidir. Buna göre katılımcıların yaklaşık %17'sinin yönetim kademesinde bir akrabasının bulunduğu belirlenmiştir. Bulunan bu oran nepotizmin varlığı ile ilgili ipucu vermektedir. Başka bir deyişle katılımcıların %17'si akrabalık ilişkileri sayesinde işe girmiş olabilir. Bunun yanı sıra terfi işlemlerinde de nepotizm uygulamalarına yer verilmiş olabilir.

Demografik özelliklerin ardından değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. İki veya daha fazla değişkenin birbirini etkilediği varsayılıyorsa bu değişkenlerin arasında anlamlı bir ilişki söz konusu olmalıdır. Bu yüzden psikolojik sözleşme ihlali ve nepotizmin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını bulabilmek için öncelikle değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına bakılmıştır. Oluşturulan hipotezler doğrultusunda boyutlar arasındaki ilişkiler korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Psikolojik sözleşme ihlali örgütsel alt boyutunun, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sabotaj alt boyutu ile en güçlü ($r = ,239$; $p < 0,01$), Suistimal alt boyutu ile en zayıf ($r = ,149$; $p < 0,01$) ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali kişisel alt boyutunun, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının suistimal alt boyutu ile en güçlü ($r = ,422$; $p < 0,01$), sabotaj alt boyutu ile en zayıf ($r = ,341$; $p < 0,01$) ilişkide olduğu tespit

edilmiştir. Özdemir ve Demircioğlu (2015)'nin, "Devlet Liselerinde Üretim Karşıtı İş Davranışları ve Psikolojik Sözleşme İlişkisi" adlı çalışmasındaki bulgular ($r = ,170$) da iki değişken arasındaki korelasyonu destekler niteliktedir.

Bu verilere göre, örgüt kaynaklı psikolojik sözleşme ihlal algılarının kişi kaynaklı ihlal algılarından daha zayıf olduğu gözlenmiştir. Ancak örgüt kaynaklı ihlaller sabotaj davranışları ile yakın ilişki içerisindedir. Bu ilişki, sabotaj davranışları düşünüldüğünde işletme adına ciddi sorunlara yol açabilir.

Nepotizmin terfide kayırmacılık alt boyutunun, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının suistimal alt boyutu ile en güçlü ($r = ,225$; $p < 0,01$), üretimin saptırılması alt boyutu ile en zayıf ($r = ,151$; $p < 0,01$) ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Nepotizmin işlemde kayırmacılık alt boyutunun, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sabotaj alt boyutu ile en güçlü ($r = ,264$; $p < 0,01$), üretimin saptırılması alt boyutu ile en zayıf ($r = ,182$; $p < 0,01$) ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Nepotizmin işe alım sürecinde kayırmacılık alt boyutunun, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının suistimal alt boyutu ile en güçlü ($r = ,237$; $p < 0,01$), üretimin saptırılması alt boyutu ile en zayıf ($r = ,155$; $p < 0,01$) ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde nepotizm algılamalarının üretkenlik karşıtı iş davranışları ile istatistiksel olarak pozitif, anlamlı ve zayıf bir ilişkisi olduğu gözlenmiştir.

Nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini belirlemek amacıyla boyutlar arası etkileri görmek için hipotezler oluşturulup test edilmiştir. İlk olarak nepotizmin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi ölçülmüştür. Elde edilen verilere göre, nepotizmin, terfide kayırmacılık alt boyutunun, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını en güçlü etkilediği ($R^2 = ,051$, $(\beta) = ,225$) boyutun suistimal, en zayıf etkilediği ($R^2 = ,023$, $(\beta) = ,151$) boyutun ise üretimin saptırılması olduğu tespit edilmiştir. Özüren (2017)'in tekstil çalışanlarında nepotizm algılarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini konu alan çalışmasındaki bulgular ($F = 35,390$, $R^2 = ,061$, $\beta = ,225$, $p = 0,000$) da çalışmayı desteklemektedir. Bunun yanısıra Asunakutlu ve Avcı (2010)'nın iş tatmini ve nepotizmin boyutları arasında negatif ilişki tespit ettiği çalışması da araştırmayı desteklemektedir. Çünkü Çelik ve Erdem (2012) düşük iş tatmininin üretkenlik karşıtı iş davranışlara neden olacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Sonuçlar değerlendirildiğinde terfide kayırmacılık algılayan çalışanların işyerlerinde kurum araç ve gereçlerine veya diğer çalışanlara zarar vereceği, suistimal boyutu altındaki davranışlardan anlaşılabilir. Ancak buradaki etkinin zayıf olduğu ve etki derecesinin düşük olduğu dikkat çekmektedir. En zayıf etki ise üretimin saptırılması boyutunda yaşanmıştır. Buradan hareketle çalışanların ne kadar terfide kayırmacılık algılarına algılasınlar üretim akışının aksamasına izin vermedikleri sonucu çıkarılabilir.

Nepotizmin, işlemde kayırmacılık alt boyutunun, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını en güçlü etkilediği ($R^2 = ,070$, $(\beta) = ,264$) Sabotaj, en zayıf etkilediği ($R^2 = ,033$, $(\beta) = ,182$) ise üretimin saptırılması alt boyutu olmuştur. İşlemde kayırmacılık çalışanın işe alındıktan sonra terfi öncesi veya sonrası dönemi kapsar denebilir. İşgören faal çalışma döneminde işyeri araç gereç kullanımı, izin vs. gibi konularda kayırmacılık

algılayabilir. Bu algısının sabotaj sonuçlarını tetiklediği yapılan analiz sonucunda anlaşılmaktadır. Kayırmacılık algısı ne kadar artarsa çalışanın sabotaj davranışlarının miktarı da aynı ölçüde artmaktadır. Sabotaj davranışları incelendiğinde işyeri araç ve gereçlerinin israf edilmesi veya onlara zarar verilmesi gibi davranışlar olduğu görülmektedir. Burada çalışanlar işletme yönetici veya sahiplerine karşı direkt tavır alamamakla birlikte kızgınlıklarını araç gereçleri israf ederek veya onlara zarar vererek çıkarmaktadırlar. İstisraf edilen araç ve gereçlerin miktarı fazla olmadıkça yöneticilerin, onları farketmeleri zorlaşabilir ve bu durum süreklilik kazanırsa işletmenin ciddi zarar görmesine neden olabilir. Problemin çözülebilmesi adına yöneticilerin her türlü kayırmacılık davranışlarından uzak durması, çalışanlar arasında adaletli ve eşit uygulamalara yer vermesi yarar sağlayabilir.

Nepotizmin, işe alım sürecinde kayırmacılık alt boyutunun, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını en güçlü etkilediği ($R^2= ,056$, $(\beta)= ,237$) suistimal, en zayıf etkilediği ($R^2= ,024$, $(\beta)= ,155$) ise üretimin saptırılması alt boyutu olmuştur.

Padgett ve Morris (2005)'in, senaryo tekniği ile öğrenciler üzerinde yaptığı çalışmada nepotizme dayalı istihdama karşı liyakate dayalı istihdam konusu ele alınmış ve nepotizme dayalı istihdamın adil ve etik algılanmadığı sonucuna ulaşmaları da çalışmayı destekleyen bulgulardandır (Keser vd., 2018: 504). Sonuç olarak çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını algıladıklarında üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyebilirler.

İşe alım sürecinde kayırmacılık algılayan çalışan bu duruma suistimal davranışları ile tepki göstermektedir. Çalışan kendi işe alınış süreci ile karşılaştırma yaparak adaletsiz bir işe alım gözlemlediğinde üretkenlik karşıtı iş davranışı gösterme eğilimine girebilir. Etki derecesinin düşük olmasına rağmen yönetim kademesinin bu konuda duyarlı olması gerekmektedir. Bu boyuttaki en az etkilenen alt boyut ise yine üretimin saptırılması olmuştur. Bu konuda hemen hemen tüm çalışanların aynı paralelde fikre sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak nepotizmin tüm boyutları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları çok kapsamlı ve genel davranışları içerdiğinden, literatürde nepotizm ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını doğrudan inceleyen araştırmalar oldukça kısıtlıdır. Bunun yanı sıra nepotizmin örgütsel adalet ile ilişkisini konu alan önemli araştırmalar mevcuttur. Nepotizm, örgütsel adalet algısında bir düşüş meydana getirmekte, düşen örgütsel adalet algısı ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olmaktadır. Bu ilişkileri konu alan önemli araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Nadler ve Schulman (2006)'a göre kayırmacılık insanların büyük oranda çevrelerinde var olan ve bu durumu bilmelerine rağmen sorun olarak algılamamaları, örgütsel adalet anlamında bir ikilem oluşturmaktadır (Barut, 2015: 241).

Araslı ve Tümer (2008) çalışmalarında nepotizmin insan kaynakları yönetiminin işe alma ve personel seçme uygulamalarını olumsuz yönde etkilediğini ve bu şekilde işe alınan çalışanların işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olup olmadıklarına bakılmadığı için, iş performanslarının istenilen düzeyde olmadığını bu durumun ise

örgütsel adalete ve mevcut çalışanların iş motivasyonuna zarar verdiğini dile getirmişlerdir.

Arslaner vd., (2014) Eskişehir’de faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerine yaptıkları araştırmada, nepotizm ile örgütsel adalet arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Karacaoğlu ve Yörük (2012)’ün bir aile işletmesi üzerine uyguladıkları çalışmalarında, çalışanların nepotizm algısı arttıkça örgütsel adalet algılarının azaldığı belirlenmiştir.

Literatürdeki araştırmalardan yola çıkıldığında nepotizm ile örgütsel adalet arasındaki anlamlı ilişki göze çarpmaktadır. Örgütsel adalet algısının azaldığı durumlarda ise üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkacağını destekleyen en önemli araştırmalardan biri Fox vd, (2001)’nin çalışmasıdır. Bu araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet algılamaları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Polatçı ve Özçalık (2015)’in, çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisi, adil çalışmalarında örgütsel adalet boyutları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Skarlicki ve Folger (1997), üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bir türü olan misilleme davranışı ile örgütsel adalet boyutları arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmalar ve elde edilen sonuçlar araştırmamızın bulgularını doğrudan ve dolaylı olarak desteklemektedir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda; psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel alt boyutunun, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını en güçlü etkilediği ($R^2= ,057$, $(\beta)= ,239$) sabotaj, en zayıf etkilediği ($R^2= ,022$, $(\beta)= ,149$) ise suistimal alt boyutu olmuştur. Örgütsel kaynaklı psikolojik sözleşme ihlal algılarının çalışan üzerinde oldukça ciddi ve zarar verici davranışları etkilediği görülmektedir. İşyeri araç ve gereçlerini verimsiz kullanmak veya israf etmek gibi davranışları içerisinde barındıran sabotaj boyutunun işletmenin hedeflerinden uzaklaşmasına neden olacağı oldukça açık görünmektedir. İşletme yöneticileri çalışanlara bir takım vaatlerde bulunmayı ima ettikleri zaman çalışanların zihinlerinde bir psikolojik sözleşme oluşmaktadır ancak zaman içerisinde beklentilerinin karşılanmadığını algılayan çalışanlar işletme araç ve gereçlerini sabote etme yoluna gidebilmektedirler. Bu duruma yol açan en büyük etkenlerden birinin yönetici-çalışan arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklandığı savunulabilir. Taraflar birbirleri ile açık, net ve anlaşılır biçimde iletişim kurarak birbirlerinden beklentilerini şeffaf bir biçimde karşı tarafa aktarmalıdır. Taraflar arasında herhangi bir yanlış anlamaya neden olacak üstü kapalı ifadelerden ve imalardan kaçınılmalıdır.

Psikolojik sözleşme ihlalinin, kişisel alt boyutunun, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını en güçlü etkilediği ($R^2= ,178$, $(\beta)= ,422$) suistimal, en zayıf etkilediği ($R^2= ,116$, $(\beta)= ,341$) ise sabotaj alt boyutu olmuştur. Kişisel alt boyutlarda algılanan

ihlalin suistimal davranışlarını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu boyutta algılanan ihlaller suistimal davranışlarını artırmaktadır.

Kanten vd. (2015)'nin, bazı kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde, psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü bulunduğuna ilişkin tespitleri de araştırmayı destekler niteliktedir.

Literatürde psikolojik sözleşme ihlalinin, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisini doğrudan inceleyen çalışmalar çok nadirdir. Ancak psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılıkta ve iş tatmininde azalmaya neden olduğunu kanıtlayan birçok çalışma bulunmaktadır. Azalan örgütsel bağlılık ve iş tatmini ise çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermelerine neden olmaktadır. Aşağıda yer verilen önceki araştırmalardan elde edilen bulgularla da çalışmamızın dolaylı bir şekilde desteklendiği görülmektedir.

Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırmacı (Robinson vd, 1994; Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morrison, 1995; Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 1999) psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığın azalmasına neden olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel bağlılıktaki azalmanın ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ortaya çıkaracağını destekleyen McCroskey (2007)'in çalışması önem arz etmektedir.

Robinson ve Morrison (2000) psikolojik sözleşme ihlallerinin iş görenlerde örgüte olan güvenin ve iş tatminin azalmasına neden olduğunu tespit etmişlerdir. Shapira vd., (2009) iş tatmini ile üretkenlik karşıtı davranışlara eğilim arasında bir ilişki bulunduğunu dile getirmişler ve çalışanın örgütte etik olmayan davranışlar olduğu ve iş normlarının etik ilkelere uymadığını algıladıklarında üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelebileceğini savunmuşlardır. Bunun yanısıra Lau vd., (2003) çalışmalarında iş tatminsizliğinin, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bir öncülü olduğunu dile getirmişlerdir. Sonuç olarak üretkenlik karşıtı iş davranışları psikolojik sözleşme ihlali tarafından etkilenmektedir.

Suistimal boyutu davranışları incelendiğinde ölçekteki en fazla soru grubuna sahip olduğu görülmektedir. Dolayısı ile açıklayıcı oranı da oldukça fazladır. Bu boyuttaki davranışlar diğer boyutlara göre daha masummuş gibi görülsede daha çok motivasyonu düşürücü ve direkt kişiye yönelik zarar verici davranışlar olarak ön plana çıkmaktadır. Organizasyon içi grupların uyumlu ve stabil çalışmasının işletme hedeflerinden biri olduğu düşünülürse bu tür zarar verici davranışlar çalışanların motivasyonunu düşürerek onların verimli çalışmasına engel olmaktadır. Çalışmadan elde edilen verilere göre bu tür davranışların var olduğu ve onların psikolojik sözleşme kişisel alt boyutu tarafından etkilendiği görülmektedir. Çalışan, kişisel boyutta ihlal algılamışsa hayal kırıklığı ve öfke halindedir. Bu duygu ile hareket ederken mantıklı karar veremeyerek iş arkadaşlarına sözlü veya fiziki müdahalelerde bulunabilir. Eğer bu süreç gerektiği gibi idare edilmezse işletme içi kaosa neden olabilir. Bu durum da amacı mal veya hizmet üreterek kar elde etmek ve büyümek isteyen işletmelerin hedeflerinden uzaklaşmalarına neden olur. Bu bağlamda çalışanların hayal kırıklığı yaşamalarına neden olabilecek vaatlerden kaçınılmalı, çalışanlar tarafından bu tür beklentilerin

oluştığı sezilirse derhal durumun açıklığı kavuşması için gerekli adımların atılmasının işletmeler adına yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın son bölümünde demografik özelliklerin değişkenler üzerinde anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığı test edilmiştir. Nepotizm alt boyutlarındaki algılamaların cinsiyete göre farklılığına ilişkin analizde erkeklerin kadınlara oranla nepotizm algılarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Erkek çalışan sayısının kadınların yaklaşık iki katı olduğu düşünülürse nepotizm algısının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını aynı oranda artıracağı varsayımında bulunulabilir.

Nepotizm alt boyutlarındaki algılamaların yaş gruplarına göre farklılığına yönelik analizde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre 28-37 yaş grubuna sahip çalışanların diğer yaş gruplarına oranla daha çok nepotizm algıladığı görülmüştür. Bu yaş grubunun henüz işletme içi ideallerini gerçekleştirmediği ve terfi beklentisi içinde olabileceği için bu konuda hassas olduğu düşünülmektedir.

Nepotizm alt boyutlarındaki algılamaların aylık gelire göre farklılığına yönelik analizde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Elde edilen verilerden 2201-3000 lira aylık gelir elde eden grubun nepotizm algısının diğer gruplardan anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Bu geliri elde eden grubun asgari ücretin üzerinde bir aylık gelir elde edişi onların kalifiye çalışan olduğunu göstermektedir. Bu düzeye ulaşan çalışanlar işletmeye birkaç yılını vermiş ve işletmeyi iyi tanımış olan çalışanlardır. Bu doğrultuda işletme içi işleyişin nasıl gerçekleştiği ve uygulamaların adaletli ve eşit olup olmadığına karar verebilecek kadar işletmede zaman geçirmiş olmaları onların fikirlerini önemseyerek işletmeleri konu ile ilgili önlem almaya yöneltmelidir.

Nepotizm alt boyutlarındaki algılamaların çalışanın işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre farklılığına yönelik analizde ise anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Buradan hareketle işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası bulunan çalışanların akrabası bulunmayan çalışanlara göre nepotizm algıları arasında bir fark olmadığı söylenebilir.

Psikolojik sözleşme ihlali alt boyutlarındaki algılamaların yaş gruplarına göre farklılığına yönelik yapılan analizde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Nepotizm algısında olduğu gibi burada da 28-37 yaş grubunun diğer gruplardan anlamlı derecede farklılaştığı görülmüştür. Cinsiyete göre farklılık analizinde de erkeklerin psikolojik sözleşme ihlal algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun erkeklerin kadınlara oranla fikirlerini paylaşmada daha cesur oldukları veya kadınların işten çıkartılma ve benzeri endişeler yaşaması dolayısı ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Psikolojik sözleşme alt boyutlarında diğer demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar tespit edilemediğinden bu yöndeki hipotezler reddedilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışların cinsiyete göre farklılığına yönelik yapılan analizde erkeklerin kadınlara oranla daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilediği anlaşılmıştır. Bu durumun erkeklerin doğası gereği negatif davranışlarda bulunma ihtimallerinin her zaman kadınlara oranla daha yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışların çalışılan göreve göre farklılığına yönelik yapılan analizde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde çalışılan bölüme göre üretkenlik karşıtı iş davranışları anlamlı düzeyde gruplar arasında farklılaşmaktadır. Tüm boyutlarda üretim departmanının üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterme ortalaması diğer bölümlere göre yüksek çıkmıştır. Bu bölümün konumu düşünüldüğünde işletmelerde mal ve hizmet üretiminin azalması, verim açısından düşüş ve istenilen düzeyde kar elde edilememesi gibi ciddi sorunlara neden olabileceği düşünülmektedir. Devam eden analizde çalışılan departmana paralel olarak çalışılan görevlere göre de işçilerin üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterme eğilimi yüksek bulunmuştur. Zaten işçilerin büyük çoğunluğunun üretim departmanında çalıştığı düşünülürse böyle bir sonuç beklenmesi doğaldır. Önemli olan bu tür davranışların ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin belirlenerek konu ile ilgili önlem alınmasıdır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışların aylık gelire göre farklılığına yönelik yapılan analizde genel olarak 2201-3000 lira aylık gelir elde eden çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeye diğer gruplara göre daha meyilli oldukları anlaşılmıştır. Bu grup asgari ücret üstü gelir elde eden kalifiye çalışanlar olduklarından üzerinde durulması gereken bir gruptur. Bu çalışanların neden üretkenlik karşıtı iş davranışları sergiledikleri detaylı bir şekilde araştırılıp ilgili personellerle konunun çözümü ile ilgili fikir birliğine varılmaya çalışılması problemin kökten çözümü için önem arz etmektedir.

Bu bölümde son olarak, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarındaki davranışların çalışanın işletmenin yönetim kademesinde bir akrabası olup olmamasına göre farklılığına yönelik yapılan analizde akrabası bulunanların bulunmayanlara oranla daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle yönetimde akrabası bulunan çalışanların zararlı davranışlar göstermekten çekinmemeleri, yaşanan olumsuz bir durumun yönetime ulaşması durumunda ceza almayacaklarına inanmaları, kendilerini diğer çalışanlardan daha ayrıcalıklı görmeleri gibi fikirlere sahip olduklarını düşündürmektedir. Sadece bu fikre dayanarak nepotizmin işletme açısından ne kadar ciddi sorunlara yol açabileceği görülmektedir.

Nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini araştırmak amacıyla yapılan çalışmada, nepotizmin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile zayıf ilişki içerisinde olduğu ve buna bağlı olarak çalışanların nepotizm algılarının zayıf düzeyde üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilediği ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle nepotizm algılarında meydana gelen artışlar üretkenlik karşıtı iş davranışlarını zayıf düzeyde artırmaktadır. Öte yandan psikolojik sözleşme ihlal algıları da benzer şekilde üretkenlik karşıtı iş davranışlarını zayıf düzeyde etkilemektedir. Psikolojik sözleşme ihlal algılarındaki artışlar üretkenlik karşıtı iş davranışlarını zayıf düzeyde artırmaktadır.

Çalışma sonuçları elde edilen verilerle sınırlı olup, analizler bu çerçevede yorumlanmaktadır. Katılımcıların anlık duygu durumları, sosyo kültürel yapıları, kişilik özellikleri ve benzeri durumlar cevaplar üzerinde etkili olmaktadır. Değişkenlerin etkilerinin zayıf bulunmasının bu faktörlerle ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak nepotizmin profesyonel anlamda yönetilen işletmelerde çağ dışı bir uygulama olduğu, çalışanlar arasında adalet ve eşitlik duygularını zedeyerek onların

motivasyonlarını düşürdüğü ve buna bağlı olarak işletme performansının azaldığı söylenebilir. İster özel teşebbüs ister kamu kurumu olsun bu tür uygulamaların devam ettirilmesinin hiç kimsenin yararına olmayacağı, bu durumun var olduğu toplumların gelişemeyeceği hatta geriye gideceği öngörülmektedir. Tüm kurum ve kuruluşlarda işe alım ve terfilerde ehliyet ve liyakate özen gösterilmesi ve hak edenin bu pozisyonlarda istihdam edilmesi hem işletmeler açısından hem de ülke açısından en faydalı olanıdır. Öte yandan psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını artırdığını destekleyen bulgularla birlikte günümüz yöneticilerinin bu konu üzerinde bilgi birikimlerini artırarak personeli iyi tanımaları, onlarla iletişimlerini her zaman güçlü tutmaları ayrıca çalışanların işe alınması esnasında insan kaynakları yönetimi ile işbirliği içinde olmaları psikolojik sözleşme ihlallerinin yaşanmasını önleyici tedbirler olarak değerlendirilmektedir. Yöneticiler tarafından çalışanlara gerçekleştiremeyecekleri sözlerin verilmesi, terfi anlamında bir takım vaatlerde bulunularak beklenti oluşturulması ve benzeri davranışlardan uzak durulmasının psikolojik sözleşme ihlallerinin azalmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışanlara karşı her zaman eşit mesafede, şeffaf, adaletli, dürüst ve insancıl yaklaşılmasının ileride oluşabilecek her türlü olumsuzlukların önüne geçebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren tekstil firması çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın bir kısıtlılığıdır. Bu konuda yapılması planlanan araştırmaların farklı sektörlere kaydırılması veya daha geniş bölgelerden veri toplanması kesin bilgilerin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Çalışmamızın özel sektör kuruluşlarında gerçekleştirildiği düşünülürse gelecek araştırmaların kamu kuruluşları üzerinde gerçekleştirilmesi konuya farklı bir bakış açısı kazandırabilir. Ayrıca literatürde kavramların birbirleri ile doğrudan ilişkisini konu alan araştırmaların nadir olduğu ancak değişkenlerin birbirlerini başka kavramlar üzerinden dolaylı olarak etkilediği gözlenmiştir. Bu durumda gelecekteki araştırmacıların, kapsamlı bir literatür taraması yaparak, nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde aracılık rolü bulunabilecek örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iş tatmini ve benzeri konulara yönelmesinin literatüre önemli katkılarının olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- ABDALLA, H.F., MAGHRABI, A.S ve RAGGAD, B.G., 1998. "Assesing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism", A Cross-Cultural Study, *International Journal of Manpower*, 19, 554-570.
- ADAMS, J. S., 1963. "Towards an understanding of inequality," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 11, 422- 436.
- AGEE, J. E., 2000. "Understanding Psychological Contract Breach: An Examination of Its Direct, Indirect and Moderated Effects", UMI: Newyork.
- AKGÜL, A. ve ÇEVİK, O., 2003. *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Emek Ofset, 456s.
- ALLPORT, G., 1958. *The Nature of Prejudice*, Doubleday Anchor Books, New York.
- ALNUAIMI, O. A., ROBERT, L. P., & MARUPING, L. M. 2010. Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 203-230.
- ALSTETE, J., 2006. Inside Advice On Educating Managers For Preventing Employee Theft, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34(11), 833-844.
- AMBROSE, M. L., SEABRIGHT, M. A. VE SCHMINKE, M., 2002. Sabotage In The Workplace: The Role Of Organizational Injustice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965.
- AMES, G. M., & JANES, C. R. 1992. A Cultural Approach To Conceptualizing Alcohol And The Workplace. *Alcohol Health and Research World*, 16(2), 112-119.
- ANANDARAJAN, M. & SIMMERS, C. A. 2004. Constructive and Dysfunctional Personal Web Usage In the Workplace: Mapping Employee Attitudes, 1-27, *Personal Web Usage In the Workplace: A Guide To Effective Human Resources Management* (Ed. M. Anandarajan ve C. Simmers), Information Science Publishing.
- ANDERSON, B., & LARIMER, M. 2002. Problem Drinking And The Workplace: An Individualized Approach to Prevention. *Psychology of Addictive Behaviors*, 16(3), 243-251.
- ANDERSSON, L. M., & PEARSON, C. M., 1999. Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in The Workplace, *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- ANSAY, T., 1971. *Çağdaş Anonim İşletmelerinin Sorunları ve Türk Anonim İşletmeleri*, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- APPELBAUM S. H., LACONI, G. D., MATOUSEK, A., 2007. "Positive And Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, And Solutions", *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.

- APPELBAUM, S. H., COTTIN, J., PARE, R., & SHAPIRO, B. T. 2006. Employee Theft: From Behavioural Causation And Prevention To Managerial Detection And Remedies. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 9(2), 175-182.
- ARASLI, H., and TUMER, M., 2008. Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study Of Their Effects On Job Stress And Job Satisfaction In The Banking Industry Of North Cyprus, *Social Behavior And Personality*, 36(9), 1237-1250.
- ARIKAN, R., 2004. Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama, Asil Yayın, Ankara.
- ARNOLD, J., 1996. "The Psychological Contract: A Concept in Need of Closer Scrunity?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 511-520.
- ARNOLD, J., FELDMAN, C., 1986. *Organizational Behavior*, McGraw-Hill International Edition Management Series, New York.
- ARSLAN, B. ve ULAŞ, D., 2004. "İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar", *Ege Akademik Bakış*, (1), 102-114.
- ARSLANER, E., EROL, G., BOYLU, Y. 2014. "Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 62-77.
- ASUNAKUTLU, T. ve AVCI, U., 2010. Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 93-109.
- ASUNAKUTLU, T. ve SAFRAN, B., 2005. "Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Aratırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1), 157-176.
- AYDIN, R., 2016. " Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmeler Ve İşgörenlerin İşe Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- AYDINTAN, B. ve GÖKSEL, A., 2010. İşgören Saldırganlığının Birey-Grup Düzeyinde Ampirik Bir Analizi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 91-118.
- BACAK B., ve YİĞİT Y., 2010. İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları Ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* , 5(1), 29-44.
- BAKIRCI, K., 2000. İş Hukuku Açısından İşyerinde Cinsel Taciz, Yasa Yayınları, İstanbul.
- BARBER, B., 1983. *The Logic And Limits Of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick.
- BARGER, E. J., 2004. "Emprically Based Model of Psychological Contract", Doctor of Philosophy Dissertation, George Mason University, Department of Psychology, Fairfax VA.
- BARNARD, C. I., 1938. *The Functions Of The Executive*, Harvard University Press, USA, 334s.

- BARUT, B., 2015. "Vekalet Kuramı Perspektifinden Kayırmacılık", *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 240-250.
- BASU, S., 2009. "Work Place Nepotism and Stress", (May 23, 2009). SSRN:<http://ssrn.com/abstract=14090> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1409089>.
- BAYHAN, V., 2002. "Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.
- BEISENBAYEVA, L., 2017. "Türkiye Ve Kazakistan'da Eğitim Bilimleri ve Alan Eğitimi Konusunda Lisansüstü Eğitimi Yapan Öğrencilerin Bilimsel Araştırma Yeterliklerinin İncelenmesi", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- BELL, N. E. & TETLOCK, P. E., 1989. "The intuitive politician and the assignment of blame in organizations", In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization*, 105-123
- BELLOW, A., 2003. *When in Doubt Hire Your Kin*. Wall Street Journal, Eastern Edition, New York.
- BERGER, C. R., 1979. Beyond initial understanding: Uncertainty, understanding, and the development of interpersonal relationships. In H. Giles, & R. N. St. Clair (Eds.), *Language and social psychology*, 122-144. Oxford, England: Basil Blackwell.
- BERGER, L., 2005. "Alcohol And The Workplace: The Relationship Between Work Environment And Employee Alcohol Problems", Doctoral Thesis, The University of Wisconsin-Milwaukee, USA.
- BERKOWITZ, L., 1998. Affective Aggression: The Role Of Stress, Pain, And Negative Affect. In R. G. Geen & E. Donnerstein (Eds.), *Human Aggression: Theories, Research, And Implications For Social Policy*, San Diego: Academic Press, 49-72.
- BERTRAND, M. ve SCHOAR, A., 2006. "The Role of Family in Family Firms", *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- BIERBRAUER, G., 1992. Reactions To Violation Of Normative Standards: A Cross-Cultural Analysis Of Shame And Guilt, *International Journal of Psychology*, 27, 181-193.
- BIES R. J., TRIPP, T. M., KRAMER R. M., 1997. "At The Breaking Point: Cognitive And Social Dynamics Of Revenge In Organizations", In R. A. Giacalone, & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 18-36.
- BIES, R. J. & SHAPIRO, D. L., 1987. "Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts", *Social Justice Research*, (1), 199-218.
- BIES, R. J., & TRIPP, T. M., 1998. Revenge in Organizations: The Good, The Bad, And The Ugly. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional Behavior In Organizations, Part B: Nonviolent Dysfunctional Behavior*, Stamford, CT: JAI Press, pp. 49-68.

- BİLGİN, L., 2001. “İşçi-İşveren İlişkilerinde Psikolojik Sözleşme”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(1), ss. 287-296.
- BLAU, P. M., 1964. Exchange and Power in Social Life, Transaction Publishers, USA, 352s.
- BOGOMOLNY, L. 2005. Addiction's Hidden Costs. Canadian Business, 78(17), 50-52.
- BOLAT, O. İ., 2011. “Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi”, 13 (2), 63-80.
- BOLAT, T., SEYMEN, O., BOLAT, O.İ., YÜKSEL, M., KATI, Y., KİNTER, O., 2016. “Vekalet Kuramı Bakış Açısıyla Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Nepotizm İlişkisi”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(36-1), 105-132.
- BOZAN, M., 2011. “Yolsuzluk Ve Demokrasi Çıtası”, Bildiri Kitabı, 3. Ulusal Kurumsal Yönetim, Yolsuzluk, Etik ve Sosyal Sorumluluk Konferansı, 259-271.
- BRANDON P. D., & TEMPLE J. B., 2007. Family Provisions at the Workplace and Their Relationship to Absenteeism, Retention, and Productivity of Workers: Timely Evidence from Prior Data, Australian Journal of Social Issues, 42(4), 447-460.
- BRICKNER, M. A., HARKINS, S. G., & OSTROM, T. M. 1986. Effects of Personal Involvement: Thought-proving Implications for Social Loafing. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 763-769.
- BRIEF, A. P. & MOTOWIDLO, S. J., 1986. “Prosocial Organizational Behaviors”, The Academy of Management Review, 11(4), 710-725.
- BUCKHOFF, T., HIGGINS, L., & SINCLAIR, D. 2010. A Fraud Audit: Do You Need One? Journal of Applied Business Research, 26(5), 29-33.
- BURKE, B.R., 2007. “Working for the family: A Study of the family and non-family manager subgroups in family business management team”, Phd Thesis Dissertation, the State University of New Jersey.
- BÜTE, M., 2011. “Kayırmacılığın Çalışan Davranışları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma”, Amme İdaresi Dergisi, 44(1), 135-153.
- BÜYÜKYILMAZ, O., 2013. “Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi”, Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- CASCIO, W. F., 1991. Costing Human Resources: The Financial Impact Of Behavior In Organizations, 3rd ed. PWS-Kent Publishing Company, Boston.
- CEBECİ, D.S., KARAVUŞ, M., AYTAÇLAR, S., HAYRAN, O., 1977. Fabrika İşçilerinde Alkol Kullanımı, Düşünen Adam, 10 (2), 30-34.
- CHANG, Y., 2008. “Social Loafing And Moral Emotions: The Janus-Headed Aspect Of Moral Identity”, Master of Science, University of Delaware, USA.
- CHEN, P. Y., & SPECTOR, P. E., 1992. Relationships Of Work Stressors With Aggression, Withdrawal, Theft And Substance Use: An Exploratory Study, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65, 177-184.

- CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H. ve STEIVER, L.P., 2003. "An Introduction to Theories of Family Business", *Journal of Business Venturing*, 18(4).
- ÇİHANGİROĞLU, N. ve ŞAHİN, B., 2010. "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen, Psikolojik Sözleşme, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi", 6(11), 1-16.
- CLARK, M. S. & Waddell, B., 1985. "Perceptions of exploitation in communal and exchange relationships", *Journal of Social and Personal Relationships*, (2), 403-418.
- CLEGG, S. R., 1989. *Frameworks of Power*, Sage, London, 297s.
- CLEVELAND, J. N., 1994. *Women and Sexual Harassment: Work and Well Being In US Organizations*, Davidson, M.J. & Burke, R.J. (Eds.), *Women in Management*, Paul Chapman Publishing, London.
- COHEN, S. G., LEDFORD, G. E., & SPREITZER, G. M., 1996. A Predictive Model Of Selfmanaging Work Team Effectiveness, *Human Relations*, 49, 643-676.
- COLLINSON, D. L., 1999. "Surviving The Rigs": Safety And Surveillance On North Sea Oil Installations, *Organization Studies*, 20, 579-600.
- CONWAY, N. & BRINER, R. B., 2002. "A Daily Diary Study Of Affective Responses
- CRARY, W. G., 1966. "Reactions to incongruent self-experiences, *Journal of Consulting Psychology*, (30), 246-252.
- CRINO, M. D., & Leap, T. L., 1989. What HR managers must know about employee sabotage, *Personnel*, 31-38.
- CRINO, M. D., 1994. Employee sabotage: a random or preventable phenomenon?, *Journal of Managerial Issues*, 6, 311-330.
- ÇALIŞKAN, N., ve ASLANDEREN, M., 2014. "Aile İçi İletişim ve Siber Yaşam: Teorik Bir Çözümleme", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi*, 15(2), 263-277.
- ÇARIKÇI, İ. H., ve YAVUZ, H., 2009. "Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(10), 47-62.
- ÇELİK, E. ve ERDEM, A.R. 2012. Üniversitede Çalışan İdari Personele Göre "Kayırmacılık". *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11, 23-30.
- ÇETİNKAYA, F. F., 2014. "Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.*
- DAĞLI, M., 2016. "Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", *Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- DAIGLE, R., MORRIS, P., & HAYES, D. 2009. *Small Businesses: Know Thy Enemy And Their Methods*. *The CPA Journal*, 79(10), 30-37.
- DALTON, D. R. & TODOR, W. D., 1993. Turnover, Transfer, Absenteeism: An Independent Perspective, *Journal of Management*, 19, 193-219.
- DASGUPTA, P., 1988. Trust as a commodity. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, Basil Blackwell, New York, 49-72.

- DAVIS, J. H., 1969. Group Performance, MA: Addison-Wesley, Reading.
- DAVISON, C.G., NEALE, M.J. 2006. Anormal Psikoloji, (Çev: İhsan Dağ), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- DE VOS, A. & FREESE, C., 2011. "Sensemaking During Organizational Entry: Changes In Newcomer Information Seeking And The Relationship With Psychological Contract Fulfillment, Journal Of Occupational And Organizational Psychology", 84, 288-314.
- DEMİR, S., 2017. Kurumsal İmaj ve İşveren Markası Yolunda Yetenek Yönetiminin Rolü: Kahramanmaraş İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- DEMİREL Y., 2009. "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 115-132.
- DEMİRKASIMOĞLU, N., 2012. "Kamu Ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları Ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkisi", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DEMUIJNK, G., 2009. Non-Discrimination In Human Resources Management As A Moral Obligation, Journal of Business Ethics, 88(1), 83-101.
- DENİZ, N., GÜRER, A. ve SOLMAZTÜRK, A.B., 2016. Algılanan Örgütsel Kronizm Ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Bir Kamu İdaresi Örneği, IV. Örgütsel Davranış Kongresi, 4-5 Kasım 2016.
- DIBATTISTA, R. A., 1989. Designing A Program To Manage The Risk Of Sabotage, Supervision, 6-8.
- DIEFENDORF, B. B., 1987." Family Culture, Renaissance Culture", Renaissance Culture, 40(4), 661-681.
- DİKİLİ, A., BAYRAKTAROĞLU, S., 2013. "Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişisine Yönelik Bir Araştırma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBf Dergisi, 8(2), 205-227
- DOĞAN, A., BOZKURT, S. ve DEMİR, R. 2012. Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 24, 53-79.
- DOĞAN, S. ve KILIÇ, S., 2014. "Algılanan Örgütsel Etik İklim Ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(1), 269-292.
- DRUCKER, F. P., 1974. Management: Tasks, Responsibilities, Practice, Harper Collins Publishers, Second Edition, London.
- DRUCKER, F. P., 2012. The Practice of Management, Routledge, Revised Edition, New York, USA, 368s.
- DUBOIS, P., 1979. Sabotage In Industry, Penguin Press, Harmondsworth, UK.

- DUNAHEE, M. H., WANGLER, L. A., 1974. "The Psychological Contract: A Conceptual Structure for Management/Employee Relations", *Personnel Journal*, 53(7), 517-524.
- DUNLOP, P. D., & LEE, K. 2004. Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, And Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil The Whole Barrel. *Journal of Organizational Behavior*, (25), 67-80.
- EGE, N. N., 1977. *Prens Sabahattinin Hayatı ve İlmi Müdafaaları*, Güneş Neşriyatı, İstanbul.
- EKEH, P., 1974. *Social exchange theory: The two traditions*, Harvard University Press, Cambridge.
- EMEÇ, H., GÜLAY, E. 2007. Alkol Tüketimi ve Alkol Tüketiminde Sosyo-Demografik Değişkenlerin Etkisi Üzerine Ekonometrik Model Uygulaması. 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongre Bildiri Kitabı, 24-25 Mayıs, Malatya.
- EMERSON, R. E., 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- ENNS, J. R., 2006. "The Roles Of Realistic Conflict And Relative Deprivation In Explaining Counterproductive Work Behavior", Doctoral Thesis, Department of Management, University of Toronto, Canada.
- ERDEM, M. ve MERİÇ, E., 2012. "Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-154.
- ERDEM, R. ve İLHAN, T., 2010. Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, R. Erdem ve T. İlhan (der.) *Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)*, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERDEM, R., 2010. *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. Beta Yayıncılık I. Baskı, İstanbul.
- ERDOĞAN, G., 2009. Mobbing İş Yerinde Psikolojik Taciz, *TBB Dergisi*, (83), 318.
- ERDOĞAN, M., 2015. "Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ERKANLI, H., 2009. Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ERKUTLU, H. and CHAFRA, J. 2013. "Effects of Trust and Psychological Contract Violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance", *Management Research Review*, 36(9), 828-848.
- FAGHIHI, A. and ALLAMEH, S.M., 2012. Investigating the Influence of Employee Attitude toward Change and Leadership Style on Change Readiness by SEM (Case Study: Isfahan Municipality). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11), 215-227.
- FIELD, T., 2004. *Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised*. <http://bullyonline.org/index.php/bullying>, Erişim Tarihi, 16.01.2018.
- FISKE, S. T. ve TAYLOR, S. E., 1984. *Social cognition*. New York: Random House.
- FITZGERALD, L.F., SHULLMAN, S. L., 1993. Sexual Harassment: A Research Analysis and Agenda for the 1990s, *Journal of Vocational Behaviour*, 42, 5-27.

- FITZGERALD, L.F., SHULLMAN, S.L., BAILY, N., RICHARDS, M., SWECKER, J., GOLD, Y., ORMAROD, M., WAITZMAN, L., 1988. The Incidence and Dimensions of Sexual Harassment in Academia and the Workplace, *Journal of Vocational Behaviour*, 32, 152-175
- FLETCHER, L., & MILES, M. 1997. Small Business And Fraud: An Exploratory Study Of Small Manufactures. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 9(2), 61-70.
- FOLGER, R., & SKARLICKI, D. P., 1998. A Popcorn Metaphor For Employee Aggression, In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations, Part A: Violent and deviant behavior*, CT: JAI Press, Stamford, 43-82.
- FORD, R. and MCLAUGHIN, F., 1985. "Nepotism", *Personnel Journal*, 64, 57-61.
- FORD, R. and MCLAUGHLIN, F. 1986. "Nepotism: boon or bane", *Personnel Administrator*, 31, 78-89.
- FOX S., SPECTOR P. E., 1999, "A model of Work Frustration-Aggression", *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- FOX, S., SPECTOR, P. E. ve MILLER, D. 2001. "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- FRIJDA, N. H., 1988. "The law of emotion". *American Psychologist*, 43, 349-358.
- GAMBETTA, D., 1988. *Trust: Making and breaking cooperative relations*, Basil Blackwell, New York.
- GEEN, R. G., 1998. Processes And Personal Variables In Affective Aggression. In R. G. Geen & E. Donnerstein (Eds.), *Human aggression: Theories, Research, And Implications For Social Policy*, San Diego: Academic Press, 1-21.
- GEORGE, J. M. 1992. Extrinsic and Intrinsic Origins Of Perceived Social Loafing In Organizations. *Academy of Management Journal*, 35, 191-202.
- GERNİ, G. M., 2001. İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56(3), 19-46.
- GEURTS, S. A., SCHAUFELI, W. B. ve RUTTE, C. G. 1999. "Absenteeism, Turnover Intention and Inequity In The Employment Relationship", *Work&Stress*, 13(3), 253-267.
- GIACALONE R. A., GREENBERG J. (Eds.) 1997. "Antisocial behavior in organizations", Thousand Oaks, CA: Sage.
- GLEASON, P.M., VEUM, J.R. & PERGAMIT, M.R. 1991. Drug And Alcohol Use At Work: A Survey Of Young Workers, *Monthly Labor Review*, 114(8), 3-7.
- GOUGH, J. W., 1963. *The social contract*, Oxford University Press, Oxford, England.
- GOULDNER, A. W., 1960. "The norm of reciprocity: A preliminary statement", *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- GÖKÇE, B., 1988. *Toplumsal Bilimlerde Araştırma, Savaş Yayınları*, Ankara.
- GREENBERG, J., & ALGE, B. J., 1998. Aggressive Reactions To Workplace Injustice, In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional*

- Behavior In Organizations, Part A: Violent And Deviant Behavior, JAI Press, London, 83-117.
- GRIFFIN, D. W. ve ROSS, L., 1991. Subjective Construal, Social Inference And Human Understanding.
- GRIFFIN., R. W., ANNE, A. O.K., & COLLINS, J., 2002. Dysfunctional Work Behaviors in Organizations, *Journal of Applied Psychology*, 36-50.
- GRIMMER, M. ve ODDY, M., 2007. "Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs", *Australian Journal of Management*, 32(1), 153-174.
- GRUYS, M. L. and SACKETT, P. R. 2003. Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- GUEST, D. E. and CONWAY, N., 2003. "The Psychological Contract, Health and Well-Being", *The Handbook of Work and Health Psychology*, 2nd Edition, (Ed.: Marc J. Schabracq, Jacques A.M. Winnubst ve Cary L. Cooper), John Wiley & Sons, Chichester, England, 605s.
- GUEST, D. E., 1998. "Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?", *Journal of Organizational Behaviour*, 19(7), 649-664.
- GUTEK, B. A., 1993. *Personnel Communication Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Francisco, CA.
- GÜLMEZ, M., 2009. İnsan Hakları ve Avrupa Birliği Hukukunda Ayrımcılığın Kaldırılması ve Türkiye, Belediye-İş AB' ye Sosyal Uyum Dizisi, Ankara.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L., BALLACK, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- HANISCH, K. A., HULIN, C. L., & ROZNOWSKI, M., 1998. The Importance of Individuals' Repertoires of Behaviors: The Scientific Appropriateness of Studying Multiple Behaviors And General Attitudes, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 463-480.
- HARKINS, S. G., & PETTY, R. E. 1982. The Effect Of Task Difficulty And Task Uniqueness On Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1214-1229.
- HEIDER, F., 1958. *The psychology of interpersonal relations*, Wiley, New York.
- HICKSON, D., HININGS, C., LEE, C., SCHNECK, R., & PENNINGS, J., 1971. A Strategic Contingencies Theory Of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 16, 216-229.
- HILTON, M. F., SHERIDAN J., CLEARY M., WHITEFORD H. A., 2009. Employee Absenteeism Measures Reflecting Current Work Practices May Be Instrumental in a Re-evaluation of the Relationship Between Psychological Distress/Mental Health And Absenteeism, *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 18(1), 37-47.
- HILTROP, J.M., 1995. "The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s", *European Management Journal*, 13, 286- 294.

- HOAD, C. D., 1993. Violence At Work: Perspectives From Research Among 20 British Employers, *Security Journal*, 4, 64-86.
- HODGKISS, K., 2002. Sack the sick employee? *Credit Management*, 62.
- HOEL H., RAYNER C., COOPER C. L., 1999. "Workplace bullying", In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester, UK: John Wiley, 195-230.
- HOGAN, J. VE HOGAN, R., 1989. How To Measure Employee Reliability, *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 273-279.
- HOLLINGER, R. C., 1986. Acts Against The Workplace: Social Bonding And Employee Deviance, *Deviant Behavior*, 7, 53-75.
- HOLTFRETER, K. 2004. Fraud in U.S. Organisations: An Examination Of Control Mechanisms. *Journal of Financial Crime*, 12(1), 88-95.
- HOMANS, G., 1961. *Social behavior: Its elementary forms*, Harcourt, Brace, & World, New York.
- <http://amfiweb.net/sanal-kaytarma-cyberloafing/>, Erişim Tarihi, 02.02.2018.
- <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/elegance/article/viewFile/5000106046/5000099142#page=48>, Erişim Tarihi, 20.10.2017.
- <http://kuran.diyaret.gov.tr/mushaf/kuran-meal-2/nisa-suresi-4/ayet-58/diyaret-isleri-baskanligi-meali-1>, Erişim Tarihi, 27.10.2017.
- <http://psikolezyum.com/sosyal-kaytarma-ringelmann-etkisi/>, Erişim Tarihi, 01.02.2018.
- <http://psychology.iresearchnet.com/industrial-organizational-psychology/organizational-behavior/employee-theft/>, Erişim Tarihi, 30.01.2018.
- <http://psychology.iresearchnet.com/industrial-organizational-psychology/organizational-behavior/withdrawal-behavior-absenteeism/>
- <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/cwbcpage.html>, Erişim Tarihi, 14.08.2018.
- <http://sosyologlar.net/kabilecilik>, Erişim Tarihi, 07.11.2017.
- http://www.academia.edu/30511907/Aileci_Toplum_Yap%C4%B1s%C4%B1n%C4%B1n_T%C3%BCrk_Anayasa_Hukukundaki_Etkileri, Erişim Tarihi, 24.10.2017.
- <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/davutoglundan-akraba-cikisi-28770025>, Erişim Tarihi, 06.03.2018.
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=veritbn&kelimesec=29207, Erişim Tarihi, 24.01.2018.
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a0c81a133e7d6.68974954, Erişim Tarihi, 15.11.2017.
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59e78a73ce9da6.91568686 (Erişim Tarihi:18.10.2017).
- <https://tr.wikipedia.org/w/index.php?title=Sabotaj&oldid=19360089>, Erişim Tarihi, 18.01.2018.
- https://www.researchgate.net/publication/232499346Nepotism_Boon_or_bane

- HUSEMAN, R. C., HATFIELD, J. D. & MILES, E. W., 1987. "A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct", *Academy of Management Review*, (12), 222-234.
- INGHAM, A. G., LEVINGER, G., GRAVES, J., & PECKMAN, V. 1974. The Ringelmann Effect: Studies of Group Size And Group Performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371-384.
- IŞIKHAN V., 2004. *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Sandal Yayınevi, Ankara.
- İŞÇİ, E., 2010. "Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- JEFFRIES, H.M., 2003. "Job Descriptions, Nepotism and Part-Time Work: The Minstrels and Trumpeters of the Court of Edward IV. of England (1461-1483)", *Plainsong and Medieval Music*, 12(2), 165-177.
- JEX, S. M., 2002. *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley & Sons, New York.
- JOFFE, A. H., 2004. "Nepotism for All Times, *Society*, September/October, pp. 74-79.
- JOHNS, G., 1997. Contemporary Research On Absence From Work: Correlates, Causes And Consequences. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, Chichester, John Wiley, UK, 115-173.
- JOHNSON, J. L. and O'LEARY-KELLY, A. M., 2003. "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal", *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.
- JOHNSON, P. R., & INDVIK, J. 2002. Too Many Hands in The Cookie Jar: Conflict Between Employees And Organizations Over Theft. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 7(2), 9-13.
- JUPP, V., 2006. *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*. Oxford: Sage Publications
- KALAYCI, Ş., 2010. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, 5. Baskı, Ankara.
- KALYVA, E., 2011. Antisocial Behavior In Children With ADHD: Causes and Treatment. in R. M. Clarke (Ed.), *Antisocial behavior: Causes, correlations and treatments*, pp. 75-92, Nova Science Publishers, Inc., New York.
- KANTEN, P. ve ÜLKER, F., 2014. "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü", *Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32,(Bahar), 16-40.
- KANTEN, P. ve ÜLKER, P., 2013. Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya.

- KANTEN, P., 2014. İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 11-26.
- KANTEN, P., YEŞİLTAAŞ, M. ve ARSLAN, R., 2015. Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 29(2), 365-391.
- KARACAOĞLU, K. ve YÖRÜK, D., 2012. “Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(3), 43-64.
- KARAU, S. J., & WILLIAMS, K. D. 1997. The Effects Of Group Cohesiveness On Social Loafing And Social Compensation. *Group Dynamics*, 1, 156-168.
- KARAU, S. J. & WILLIAMS, K. D. 1993. Social Loafing: A Meta-Analytic Review And Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- KASATURA, İ. 1995. Alkol ve Arkadaşları, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KEASHLY L., 1998. “Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues”, *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85-117.
- KEASHLY, L., & HARVEY, S., 2005. Emotional Abuse In The Workplace. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive Workplace Behavior: Investigations Of Actors And Targets*, Washington, DC: APA, 201-235.
- KEASHLY, L., 2001. Interpersonal And Systemic Aspects Of Emotional Abuse At Work: The Target's Perspective, *Violence and Victims*, 16(3), 233-268.
- KEASHLY, L., TROTT, V. & MACLEAN, L. M., 1994. Abusive Behavior in The Workplace: A Preliminary Investigation, *Violence and Victims*, 9(4), 341-357.
- KELEŞ, H. N., ÖZKAN, T.K. ve BEZİRCİ, M., 2011. “A Study on The Effects of Nepotism, Favoritism And Cronyism on Organizational Trust In The Auditing Process In Family Businesses In Turkey”, *International Business of Economics Research Journal*, 10(9), 9-16.
- KELLOWAY, E. K., FRANCIS, L., PROSSER, M. & CAMERON, J. E., 2010. Counterproductive Work Behavior As Protest, *Human Resource Management Review*, 20(1), 18-25.
- KELLY, P., & HARTLEY, C. A. 2010. Casino Gambling And Workplace Fraud: A Cautionary Tale For Managers. *Management Research Review*, 33(3), 224-239.
- KESER, A., YILMAZ G. ve YÜRÜR, S., 2018. Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, 4. Baskı, Umuttepe Yayınları, İstanbul.
- KESLER, S.R., 2007. “The Effects of Organizational Structure on Faculty Job Performance, Job Satisfaction, and Counterproductive Work Behavior”, PhD. Thesis, University of South Florida.
- KIECHEL, W., 1984. How to Relate to Nepotism. *Fortune*, February, 143-144.

- KILIÇ, S., 2013. “Algılanan Örgütsel Etik İklim İle Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler”, Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- KILINÇ, E., 2016. “Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Gaziantep Örneği”, Doktora Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kilis.
- KIYIK, G., 2011. “Psikolojik Sözleşme Kavramının, Türkiye’de Medya Sektörü Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Ve Analizi”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- KLATZKY, R. L., 1980. Human Memory: Structures And Processes, San Francisco, Freeman.
- KNIGHTS, D., & MCCABE, D., 1999. “Are There No Limits To Authority?” TQM and Organizational Power, *Organization Studies*, 20, 197-224.
- KOÇEL, T., 2015. İşletme Yöneticiliği, 16. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KOSLOWSKY, M., 2000. A New Perspective On Employee Lateness, *Applied Psychology: An International Review*, 49, 390-407.
- KRAGH, S. U., 2012. “The Anthropology Of Nepotism: Social Distance And Reciprocity in Organizations in Developing Countries”, *International Journal Of Cross Cultural Management*, 12, 247-265.
- KRIPPEL, G., HENDERSON, L., KEENE, M., LEVI, M., & CONVERSE, K. 2008. Employee Theft And The Coastal South Carolina Hospitality İndustry: Incidence, Detection, And Response. *Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 226-238.
- KRISTINA, K., TOR, H., AAGE, A., REIDAR, M., OLAF, A. 1997. Work-Related Stres, Coping Resources, and Heavy Drinking in the Restaurant Business. *A Journal of Work, Healty and Organization*, 11(1), 6-16.
- KUIPER, N. A., 1978. “Depression and causal attributions for success and failure”, *Journal of Personality and Social Psychology*, (36), 236-246.
- LANSBERG, I., 1983. “Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap” *Organizational Dynamics*, Periodicals Division, American Management Associations, 0090- 2616/83/0014-0039.
- LAU, V. C., AU, W. T., & HO, J. M., 2003. “A Qualitative And Quantitative Review Of Antecedents Of Counterproductive Behaviour in Organizations”, *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73-99.
- LAWRENCE, T. B., & ROBINSON, S. L., 2007. Ain’t Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance, *Journal of Management*, 33(3), 378-394.
- LEMIRE, L. ve ROUILLARD, C. 2005. Research Note: An Empirical Exploration Of Psychological Contract Violation And Individual Behavior The Case Of Canadian Federal Civil Servants In Quebec. *Journal Of Managerial Psychology*, 20, 150-163.

- LESTER, S.W., TURNLEY, W.H., BLOODGOOD, J.M., & BOLINO, M.C., 2002. "Not Seeing Eye To Eye: Differences In Supervisor And Subordinate Perceptions Of And Attributions For Psychological Contract Breach", *Journal Of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- LEVINSON, H., PRICE, C., MUNDEN, K., MANDL, H., SOLLEY, C., 1962. *Men, Management, and Mental Health*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- LEYMANN, H., 1990. *Mobbing And Psychological Terror At Workplaces*, *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- LIDEN, R.C., WAYNE, S.J., JAWORSKI, R.A., BENNETT, N., 2004. Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
- LIM, V. G. 2002. The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-694.
- LIM, V. K. G., & TEO, T. S. H. 2005. Prevalence, Perceived Seriousness, Justification, and Regulation of Cyberloafing In Singapore: An Exploratory Study. *Information and Management*, 42, 1081-1093.
- LIND, E. A. & Tyler, T. R., 1988. *The social psychology of procedural justice*, Plenum Press, New York.
- LO, S. & ARYEE, S., 2003. "Psychological Contract Breach in A Chinese Context: An Integrative Approach", *Journal of Management Studies*, 40 (4), 1005-1020.
- LORD, A. T. 2010. The Prevalence Of Fraud: What Should We, As Academics, Be Doing To Address The Problem? *International Journal of Accounting and Information Management*, 9(1), 4-21.
- LUNENBURG, F. C., 2011. "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations", *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15(1), 1-5.
- MAC KINNON, K., 1979. *Sexual Harassment of Working Women*, Yale University Press, New Haven.
- MANO, H., 1994. Risk Taking, Framing Effects, And Affect, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Elsevier, 57(1), 38-58.
- MAQSOOD, S., BILAL, H., NAZIR, S. VE BAIG, R., 2013. Manager's Leadership Styles and Employee's Job Satisfaction, *Human and Social Science Research*, 1(2), 139-144.
- MARCUS, B., 2002. "Measuring Counterproductivity: Development And Initial Validation Of A German Self-Report Questionnaire, *International Journal Of Selection and Assesment*, 10(1/2), 18-35.
- MARTOCCHIO, J. J., 1992. The Financial Cost Of Absence Decisions, *Journal of Management*, 18, 133-152.
- MASLACH, C. and JACKSON, S. E., 1981. "The measurement of experienced burnout", *Journal Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- MASTERS, R. D., 1983. "The biological nature of the state", *World Politics*, 35(2), 161-193.
- MAYNARD, S.J., 1975. *The Theory of Evolution*. 3rd edn. Penguin, Harmondsworth.

- MCCROSKEY, S.D. 2007. The Relationship Between Leadership Practices and The Three Component Model of Organizational Commitment: An Empirical Analysis, Ph.D. Thesis, Capella University.
- MC DONALD, D. J. and MAKIN, P. J., 2000. "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- MCLEAN PARKS, J., ve KIDDER, D. L., 1994. Till death us do part, Changing work relationships in the 1990s. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, New York: Wiley.
- MCLEAN PARKS, J., ve SCHMEDEMANN, D. A., 1994. When Promises Become Contracts: Implied Contract And Handbook Provisions On Job Security. *Human Resource Management*, 33, 403-423.
- MEYDAN, S., BÜYÜKBODUR, A.Ç. ve BULUT, S., 2015. Yerel Yönetimlerde Klientalist Bakış Açısının Hak Temelli Sosyal Hizmet Yaklaşımı Çerçevesinde İncelenmesi, 8.Ulusal Sosyal Hizmet Kongresi, Nisan 2015.
- MILLWARD, J., HOPKINS, L. J., 1998. "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- MINTZBERG, H., 1983. *Power in And Around Organizations*, NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 700s.
- MİMAROĞLU, H., 2008. "Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- MOBLEY, W. H., 1982. *Employee Turnover: Causes, Consequences, And Control*, MA: Addison-Wesley, Reading.
- MONNASTES, S. N., 2010. "Perceived Organizational Support And Counterproductive Work Behavior: How Personality Moderates The Relationship", Master of Science, San José State University, USA.
- MOORTHY, M., SEETHARAMAN, A., AROKIASAMY, L., & MARIMUTHU, M. 2010. Battling Workplace Theft. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(6), 337-357.
- MORRELL, P.D., & CARROLL, J.B., 2010. *Conducting educational research (a primer for teachers and administrators)*, Sense Publishers, Rotterdam.
- MORRISON, E. W. ve ROBINSON, S. L., 1997. "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- MULLER, D., JUDD, C. M. Ve YZERBYT, V. Y., 2005. "When Moderation Is Mediated and Mediation is Moderated", *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-863.
- NADLER, D. A., & LAWLER, E. E., 1977. Motivation: A diagnostic approach. In J. Hackman, E. Lawler, & L. Porter (Eds.), *Perspectives on behavior in organizations*, McGraw-Hill, New York

- NEUMAN, J. H. & BARON, R. A., 1997. Aggression In The Workplace. İçinde r. A. Giacalone ve J. Greenberg (ed), *Antisocial Behavior In Organizations*, Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, 37-67.
- NEUMAN, J. H. and BARON, R. A., 1998. Workplace Violence And Workplace Aggression : Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, And Preferred Targets, *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- NEUMAN, J. H. and BARON, R. A., 2005. Aggression In The Workplace: A Socialpsychological Perspective. İçinde S. Fox ve P. E. Spector (Ed), *Counterproductive Work Behavior: Investigations Of Actors And Targets (13-40)*, American Psychological Association, Washington.
- NEUMAN, J. H., BARON, R. A., & GEDDES, D., 1996. A Three-Factor Model Of Workplace Aggression: Predicting Specific Forms Of Aggression In Organizational Settings, Unpublished Manuscript.
- NILSEN, K. 2010. Keeping Fraud in The Cross Hairs. *Journal of Accountancy*, 209(6), 20- 24.
- NISBETT, R. E. & ROSS, L., 1980. Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- O'CONNELL, L., 1984. An exploration of exchange in three social relationships: Kinship, friendship and the Marketplace, *Journal of Social and Personal Relationships*, (1), 333-345.
- ORTONY, A., CLORE, G., & COLLINS, A., 1988. The cognitive structure of emotions, Cambridge University Press, England.
- ÖCEL, H. VE AYDIN, O., 2010. “Adil Dünya İnancı ve Cinsiyetin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), 73-83.
- ÖNGEL, V., 2014. “Brezilya’nın Değişmeyen Gerçeği Yolsuzluk”, *The Academic Elagance*, 1(Özel Sayı), 38.
- ÖRÜCÜ E., ve KAPLAN E., 2001. Kamu ve Özel Sektör Çalışmaya Katılanlarında Devamsızlık Sorunu, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 93-111.
- ÖRÜCÜ, E. & YILDIZ, H. 2014. İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 99-114.
- ÖZDEMİR, M. ve DEMİRCİOĞLU, E., 2015. Devlet Liselerinde Üretim Karşıtı İş Davranışları ve Psikolojik Sözleşme İlişkisi, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 45(1), 41-60.
- ÖZEN, S. 2007. İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 1-24.
- ÖZKANAN, A. ve ERDEM, R., 2014. “Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20).
- ÖZKANAN, A. ve ERDEM, R., 2015. Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma, *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 7-28.

- ÖZLER, H., ÖZLER, D.E. ve GÜMÜŞTEKİN, G.E., 2007. "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 437-450.
- ÖZSEMERCİ, K., 2002. Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları Ve Çözüm Önerileri, Sayıştay Yayınları, Ankara.
- ÖZÜREN, Ü., 2017. Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ve Sonuçları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PADGETT, M.Y. ve MORRIS, K.A. 2005. Keeping it "All in the Family": Does Nepotism in the Hiring Process Really Benefit the Beneficiary?, Journal of Leadership and Organizational Studies, 11(2), 34-45.
- PARKS, L. and MOUNT., M. K., 2005. "The Dark Side of Self-Monitoring: Engaging in Counterproductive Behaviors at Work", Academy of Management Proceedings, 2005(1), 1-16.
- PATE, J. and MALONE, C., 2000. "Post-'Psychological Contract' Violation- The Durability and Transferability of Employee Perceptions: The Case of Timtec", Journal of European Industrial Training, 24(2/3/4), 158-166.
- PATRICK, H.A., 2008. "Psychological Contract and Employment Relationship", The Icfai University Journal of Organizational Behavior, 7(4), 7-24.
- PEARSON, C. M., ANDERSSON, L. M., & PORATH, C. L. 2005. Workplace Incivility. In s. Fox & p. E. Spector (eds.), Counterproductive Workplace Behavior: Investigations Of Actors And Targets, Washington, DC: APA, 177-200.
- PELLED, L. H. & XIN, K. R., 1999. Down and Out: An Investigation of the Relationship between Mood and Employee Withdrawal Behavior, Journal of Management, 25(6), 875-895.
- PELTIER-RIVEST, D. 2009. An Analysis Of The Victims Of Occupational Fraud: A Canadian Perspective. Journal of Financial Crime, 16(1), 60-66.
- PFEFFER, J., 1981. Power in Organizations, MA: Pitman Publishing, Marshfield, 391s.
- POLAT, S. ve KAZAK, E., 2014. "Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20(1), 71-92.
- PONZO, M., and VINCENZO, S., 2011. "A simple model of favouritism in recruitment", Research in Economics, 65(2), 78-88
- PORTER, L. W., & Lawler, E. E., 1968. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, IL: RD Irwin.
- PRENS SABAHAATTİN, 1965. Türkiye Nasıl Kurtarılabılır, Elif Yayınları, İstanbul.
- REGAN, D. T., STRAUS, E., & FAZIO, R., 1974. Liking and the attribution process. Journal of Experimental Social Psychology, 10, 358-397.
- REHMAN, M. A., HAQ, I. J, FAROOQ, A., ALI, A. and HIJAZI, S. T., 2010. "Psychological contract breach and burnout, mediating role of job stress and feeling of violation", European Journal of Social Sciences, 17(2), 232-237.

- RINGELMANN, M., 1913. Research On Animate Sources Of Power: The Work Of Man. *Annales de l'Institut National Agronomique*, 12, 1-40.
- ROBINSON S. L., BENNETT R. J., 1995. "A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- ROBINSON S.L ve BENNET R.J., 2000. "Development of a Measure of Workplace Deviance" *Journal of Applied Psychology* 2000, 85(3), 349-360
- ROBINSON, S. L. & O'LEARY-KELLY, A. M., 1998. Monkey See, Monkey Do: The Influence Of Work Groups On The Antisocial Behavior Of Employees, *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- ROBINSON, S. L., ROUSSEAU, D. M., 1994. "Violating the psychological contract: not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- ROBINSON, S.L. and MORRISON, W.E., 2000. The Development of Psychological Contract Breach And Violation: A Longitudinal Study, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- ROEHLING, M. V. 1997. "The Origins And Early Development Of The Psychological Contract Construct", *Journal Of Management History*, 3(2), 204.
- ROSS, L., GREENE, D., & HOUSE, P., 1977. The "false consensus effect": An egocentric bias in social-perception processes, *Journal of Experimental Social Psychology*, (13), 279-301.
- ROUSSEAU, D. M. ve GRELLER, M. M., 1994. Human Resource Practices: Administrative Contract Makers. *Human Resource Management*, 33, 385-401.
- ROUSSEAU, D. M. ve MARTIN M. G., 1994. Human Resource Practices: Administrative Contract Makers, *Human Resource Management*, 33(3), 385-401.
- ROUSSEAU, D. M., 1989. "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *The Employee Rights Responsibilities Journal*, 2(2), 121-139.
- ROUSSEAU, D. M., 1990. "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts", *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389.
- ROUSSEAU, D. M., 2000. *Psychological Contract Inventory*, Technical Report, Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
- ROUSSEAU, D. M., 2001. "Schema, Promise And Mutuality: The Building Blocks Of The Psychological Contract", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- ROUSSEAU, D. M., WADE-BENZONI, K. A., 1994. "Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created", *Human Resource Management*", 33(3), 463-489.
- ROUSSEAU, D.M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, London.

- ROUSSEAU, M. D., ve TIJORIWALA, A. S., 1998. "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures", *Journal of Organizational Behavior*, 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work, 679-695.
- SACKETT, P.R., 2002. "The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 5-11.
- SAUSER, W. 2007. Employee Theft: Who, How, Why, And What Can Be Done. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 72(3), 13-25.
- SCHEIN, E. H., 1980. *Organizational Psychology (3rd Edition)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- SCOTT, J. C., 1972. "Patron-Client Politics And Political Change In Southeast Asia." *American Political Science Review*, 66(1), 91-13.
- SEÇKİN, Z., 2011. Psikolojik sözleşme (Editör: Aykut Bedük). Örgüt Psikolojisi. Konya: Atlas Akademi.
- SEYYAR, A., 2002. *Sosyal Siyaset Terimleri*, Beta Basım Yayım, Kırklareli, 709s.
- SHARMA, S., 1996. *Applied Multivariate Techniques*, John Wiley&Sons Inc., New York, USA.
- SHAPIRA-LISHCHINSKY, O. ve ROSENBLATT, Z. 2009. Perceptions Of Organizational Ethics As Predictors Of Work Absence: A Test Of Alternative Absence Measures. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 717-734.
- SHEPPARD, B. H., LEWICKI, R. J., & MINTON, J. W., 1992. *Organizational justice, The search for fairness in the workplace*, Lexington Books, New York.
- SHEPPARD, J. A., 1993. Productivity Loss in Performance Groups: A Motivational Analysis. *Psychological Bulletin*, 113, 67-81.
- SHORE, L. M. & TETRICK, L. E., 1994. "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship", In C. Cooper & D. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109.
- SIEH, E. W., 1987. Garment Workers: Perceptions Of Inequity and Employee Theft, *British Journal of Criminology*, 27, 174-191.
- SIMMS, A. & NICHOLS, T., 2014. Social Loafing: A Review of the Literature, *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 58-69.
- SIMON, H.A., SMITHBURG, D.W. & THOMPSON, V.A., 1959. *Public Administration*, Knopf, New York, 582s.
- SKARLICKI D. P., FOLGER R., 1997. "Retaliation In The Workplace: The Roles Of Distributive, Procedural, And Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- SKARLICKI, D. P., VAN JAARVELD, D. D. V. & WALKER, D. D., 2008. Getting Even For Customer Mistreatment: The Role Of Moral Identity In The Relationship Between Customer Interpersonal Injustice And Employee Sabotage, *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1335-1347.
- SPECTOR, P. E. and FOX, S., 2002. An Emotion-Centered Model Of Voluntary Work Behavior: Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior And

- Organizational Citizenship Behavior, Human resource Management Review, 12(2), 269-292.
- SPECTOR, P. E., & FOX, S., 2005. The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets, 151-174.
- SPECTOR, P. E., FOX, S., PENNEY, L. M., BRUURSEMA, K., GOH, A., KESSLER, S., 2006. The Dimensionality Of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?, Journal of Vocational Behavior, 68, 446-460.
- STEPHANIE G. W., ENVICK, B. R. and LANGFORD, M., 2007. "On The Theory of Psychological Contracts in Family Firms", The Entrepreneurial Executive, 12, 37-50.
- SUAZO M. M., TURNLEY W. H., MAI R. R., 2005. "The Role of Perceived Violation in Determining Employees Reactions to Psychological Contract Breach", Journal of Leadership & Organizational Studies, 12, 24-36.
- SUTTON, G. and GRIFFIN, M. A., 2004. "Integrating Expectations, Experiences, and Psychological Contract Violations: A Longitudinal Study of New Professionals", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77 (4), 493-514.
- ŞİMŞEK, H., YILDIRIM, A., 2005. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Ş., ÇELİK, A. ve AKGEMCİ, T., 2008. İşletme Becerileri Grup Çalışmaları, Gazi Kitabevi, Ankara.
- TARHAN, B. R., ÖZSEMERÇİ, K., GENÇKAYA, Ö.F., ERGÜL, E. ve ÖZBARAN, H., 2006. "Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri", 2. Baskı, Matsa Basımevi, Ankara, 170s.
- TAYLOR, S. E. & BROWN, J. D., 1988. "Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health", Psychological Bulletin, 103, 193-210.
- TAYLOR, S. E. ve CROCKER, J., 1981. Schematic Bases Of Social Information Processing. In E. T. Higgins, C. P. Herman, & M. P. Zanna (Eds.), Social Cognition: The Ontario Symposium, 1, 89-134.
- TDK (Türk Dil Kurumu), 1998. Türkçe Sözlük, 2.Cilt, 9.Baskı, Ankara.
- TOOTLE, N. 2008. Six Tips For Avoiding Fraud. Corporate Finance Review, 13(2), 26-31.
- TOPBAŞ, O. N., 1999. Abide Şahsiyetleri ve Müesseseleriyle Osmanlı. Erkam Yayınları, İstanbul, 143s.
- TOPÇU, M. K., 2015. "Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü", Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- TORUN, E., 2011. "Üniversite (Yüksek Öğretim) ve Mobbing", Adli Bilimciler Derneği, TOBB Etü Hukuk Fakültesi, Mobbing'le Mücadele Sempozyumu.

- TOWNLEY, B., 1993. Foucault, Power/Knowledge, And Its Relevance For Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 18, 518-545.
- TREVOR, C. O. & WAZETER, D. L., 2006. A Contingent View Of Reactions To Objective Pay Conditions: Interdependence Among Pay Structure Characteristics And Pay Relative To Internal And External Referents, *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1260- 1275.
- TRIANGLE INSTITUTE, 1981. *The Study of the Economic Costs to Society of Alcohol, Drugs and Mental Disorders*, North Carolina.
- TUCKER, J., 1993. Everyday Forms Of Employee Resistance. *Sociological Forum*, 8, 25-45.
- TUCKMAN, B.W., 1999. *Conducting educational research*, Harcourt Brace College Publishers, Orlando.
- TURNLEY, W. and FELDMAN, D. C., 1999. "A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations", *Human Resource Management Review*, 9(3), 367-386.
- TURPÇU, M., 2004. "Avrupa Birliği Hukukunda İşyerinde Ayrımcılık", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TUTAR, H., 2004. "İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 101-128.
- TÜTÜNCÜ Ö., ve DEMİR M., 2003. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
- U.S.M.S.P.B., 1995. *Harassment in the Federal Workplace: Trends, Sexual Progress, Continuing Challenges*, U.S. Government Printing Office, Washington.
- ÜNAL, Ö.F.& TEKDEMİR, S. 2015. Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2), 95-118.
- ÜNGÜREN, E., CENGİZ F., ALGÜR S., 2009. İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 36-56.
- VANHANEN, T., 1999. Domestic Ethnic Conflict and Ethnic Nepotism: A Comparative Analysis. *Journal of Peace Research*, 36(1), 55-73.
- VARDI, Y. VE E. WEITZ., 2004. "Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management," Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers, New Jersey, 317 s.
- VAROĞLU, D. ve SİĞRİ, Ü. 2013. "Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü: İşyerinde Üretkenlik Karşıtı Davranışlar," S. Gürbüz ve Ü. Sığırı (Derl.). *Örgütsel Davranış içinde*, İstanbul: Beta Yayınları, 623-654.
- VASTA, R. & BROCKNER, J., 1979. "Self-esteem and self-evaluation covert statements", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 47, 776-777.
- VITAK J., CROUSE, J. AND LAROSE, R. 2011. Personal Internet Use At Work: Understanding Cyberslacking. *Computers in Behavior*, 27 (5), 1751-1759.
- VROOM, V. H., 1964. *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- WAGNER, J. A. 1995. Studies of Individualism/Collectivism: Effects on Cooperation In Groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152-172.
- WEF, 2006. *The Global Competitiveness Report 2006-2007*, Palgrave Macmillan, New York, 570s.
- WELLS, J. T. 2003. Protect Small Business. *Journal of Accountancy*, 195(3), 26-32.
- WILLIAMS, K. D., HARKINS, S., & LATANÉ, B., 1981. Identifiability As A Deterrent To Social Loafing: Two Cheering Experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 303-311.
- WISNER, P.S. & FEIST, H.A., 2001. Does Teaming Pay Off? *Strategic Finance*, 82, 58-64.
- YAĞCI, İ. ve ÇABUK, S. (Ed.), 2015. *Pazarlama Teorileri*, MediaCat, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 528s.
- YANG, J.M., YANG, M.S., KAWACHI, I. 2001. Work Experience and Drinking Behavior: Alienation, Occupational Status, Workplace Drinking Subculture and Problem Drinking. *Public Health*, 115, 265-271.
- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S., 2004. *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YILDIRIM, M., 2013. “Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.
- YILDIRIM, M., 2013. *Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2), 353-380.
- YILMAZ, A. ve KILAVUZ, R., 2002. “Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar”, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 17-31.
- YILMAZ, H. ve KAYMAZ, A., 2014. Kurumsal Bir Risk Unsuru: Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Taciz, *Kamu İç Denetçileri Derneği Denetim Dergisi*, (14), ss. 73-80.
- YIN, J.L. ve XU, C.G., 2008. The Empirical Research of the Relationships between Psychological Contract Types and Organizational Outcomes. *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, IEEE*, 1-5.
- YUKL, G., & FALBE, C. M., 1990. Influence Tactics And Objectives In Upward, Downward, And Lateral Influence Attempts, *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140.
- ZAPF D., KNORZ C., KULLA M., 1996. “On The Relationship Between Mobbing Factors, And Job Content, Social Work Environment, And Health Outcomes”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215-237.



ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Mehmet POLAT
Doğum Yeri ve Tarihi	Kahramanmaraş / 27.05.1984
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Anadolu Üniversitesi, İşletme
Yüksek Lisans Öğrenimi	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD
Doktora Öğrenimi	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetler	<u>Yayınlanmış Makaleler:</u>
	POLAT, M., AKDOĞAN, Z., (2017). İndigo Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi, International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, 3(1), 38-47.
	GOKSU, N., POLAT, M., (2016). Modern Üretim Sistemleri Kullanım Boyutlarının Mobilya Sektöründe Ölçülmesi ve Çözüm Önerileri, Social Sciences Studies Journal, 2(2), 44-53.
	FETTAHLIOĞLU, Ö. O., POLAT, M., DEMİR, S. (2016). Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü: Kahramanmaraş İlinde Bir Uygulama, Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 6(3), 849-860.
	POLAT, M., (2015). Örgütsel Kültürün Örgütsel Güven Üzerine Etkisine Yönelik Alan Araştırması, Social Sciences Studies Journal, 1(1), 29-41.
	POLAT, M., (2015). Algılanan İş Tatmini ve Örgütsel Sapma Üzerine Değerlendirme, Journal of Social, Humanities And Administrative Sciences, 1(1), 1-8.
	POLAT, M., (2015). Öğrenme Yöneliminin, Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Alan Araştırması, Social Mentality And Researcher Thinkers Journal, 1(1), 28-40.
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	Anadolu Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
İletişim	
E-Posta Adresi	mehmetpolat@ksu.edu.tr
Tel.	03443002505
Tarih	01.11.2018

EKLER

EK-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı, Bu anket Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nde hazırlamakta olduğum doktora tezimde kullanılmak üzere yapılmaktadır. Anketin amacı, Nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini araştırmaktır. Bu anketten elde edilecek veriler **GİZLİ** tutulacak ve **KİMSEYLE PAYLAŞILMAYACAKTIR. ANKETE, KESİNLİKLE KİŞİ VEYA KURUM İSİMLERİ YAZMAYINIZ.** Lütfen bir çalışan olarak aşağıda verilen ifadelere katılım düzeyinize göre cevap veriniz. Anket yaklaşık 10 dk sürmektedir, lütfen bütün soruları yanıtlayınız. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Mehmet POLAT

mehmetpolat@ksu.edu.tr

A)PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ Çalışanın, işverenden beklentileri (Ücret, terfi, sosyal haklar vs.)'ne göre kendi zihninde tasarladığı yazılı olmayan bir sözleşmedir. Çalışan, beklentilerine uyulmadığını algılayorsa onun zihninde oluşturduğu psikolojik sözleşme ihlal edilmiş olur. Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, karşılık gelen rakama işaretleyiniz.	1- Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
1.İşe alım sırasında bana verilen tüm sözler şimdiye kadar hemen hemen tutuldu	1	2	3	4	5
2. İşe alım sırasında bana verilen sözlerin yerine getirilmesi için işverenin gayret gösterdiğini hissediyorum	1	2	3	4	5
3. Şimdiye kadar işverenin bana verdiği sözleri yerine getirmekte başarılı olmuştur	1	2	3	4	5
4. Bu işyerine olan katkılarım karşılığında bana vaat edilen her şeyi almadım	1	2	3	4	5
5. Sözleşmede üzerime düşen görevleri yerine getirmeme rağmen işverenin verdiği sözlerin çoğunu yerine getirmedi	1	2	3	4	5
6. Bu işletmeye karşı büyük bir öfke hissediyorum	1	2	3	4	5
7. İşyerim tarafından ihanete uğramış gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
8. İşyerimin aramızdaki sözleşmeyi ihlal ettiğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
9. İşletmenin bana yaptığı muamele karşısında son derece hayal kırıklığına uğramış hissediyorum	1	2	3	4	5

	1- Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
B)NEPOTİZM Akraba kayırmacılığı. İşe alma, terfi veya bazı ayrıcalıklara, akrabalık sayesinde sahip olma. Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, karşılık gelen rakama işaretleyiniz.					
1.Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	1	2	3	4	5
2.Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	1	2	3	4	5
3.Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	1	2	3	4	5
4.Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesi daha kolaydır.	1	2	3	4	5
5.Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
6.Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar, diğer çalışanlardan itibar görmektedir	1	2	3	4	5
7.Bu işletmedeki alt ve orta kademedeki yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.	1	2	3	4	5
8.Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan çalışanlardan çekinirim.	1	2	3	4	5
9.Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmaları veya onlara ceza vermeleri oldukça zordur.	1	2	3	4	5
10.Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
11.Bu işletmede yetki, öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	1	2	3	4	5
12.Bu işletmede personel alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.	1	2	3	4	5
13.Bu işletmeye personel alımında yönetimde tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	1	2	3	4	5
14.Bu işletmeye personel alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5

C)ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI İşletme veya iş arkadaşlarına karşı kasıtlı yapılan zarar verici davranışlardır. İşyerinizde aşağıdaki eylemlerin ne sıklıkla yapıldığını karşılık gelen rakama işaretleyiniz.	1- Hiçbir Zaman	2-Bir veya iki kez	3-Ayda bir veya iki kez	4-Haftada bir veya iki kez	5-Her gün
1. Kasıtlı olarak işyerine ait araç ve gereçlerin israf edilmesi	1	2	3	4	5
2. Kasıtlı olarak işin yanlış yapılması	1	2	3	4	5
3. İzinsiz olarak mesaiye geç gelinmesi	1	2	3	4	5
4. Hiçbir sağlık sorunu olmadığı halde, hasta bahanesi yapılarak o gün işe gidilmemesi	1	2	3	4	5
5. Kasıtlı olarak işyerinin bir araç-gerecine zarar verilmesi	1	2	3	4	5
6. Kasıtlı olarak ofis veya iş alanının dağınık bırakılması	1	2	3	4	5
7. İşyerine ait bir şeyin izinsiz olarak alınması	1	2	3	4	5
8. Birileri hakkında kötü bir dedikodu çıkartılması ya da bir dedikodunun yayılması	1	2	3	4	5
9. Bir müşteriye karşı kaba davranılması	1	2	3	4	5
10. Bitirilmesi gereken acil bir iş varken, bilerek yavaş çalışılması	1	2	3	4	5
11. İzin verilen mola sürelerinin aşılması	1	2	3	4	5
12. Kurallara kasıtlı olarak uyulmaması	1	2	3	4	5
13. İzinsiz olarak mesaiden erken ayrılma	1	2	3	4	5
14. Bir çalışanın çalışma performansının kötülenmesi	1	2	3	4	5
15. Birinin özel hayatıyla alay edilmesi	1	2	3	4	5
16. İşyerine ait bazı araç-gereçlerin izinsiz olarak eve götürülmesi	1	2	3	4	5
17. Normal mesaiden daha fazla çalışmış gibi gösterip, fazladan ücret alınması	1	2	3	4	5
18. İzinsiz olarak kurumun parasının alınması veya kullanılması	1	2	3	4	5
19. Birinin kasıtlı olarak görmezlikten gelinmesi	1	2	3	4	5
20. Kendi yaptığı bir hatayı işyerindeki başka birinin üzerine atma	1	2	3	4	5
21. Biriyle tartışma ya da ağız dalaşına girme	1	2	3	4	5
22. Çalışanlardan birine ait bir şeyin izinsiz olarak alınması	1	2	3	4	5
23. Bir çalışana veya çalışanlara sözlü olarak tacizde bulunulması	1	2	3	4	5
24. Bir çalışana küfürlü anlamlar taşıyan el kol hareketleri yapılması	1	2	3	4	5
25. Biri veya birilerinin dövmekle tehdit edilmesi	1	2	3	4	5
26. Birine veya birilerine sözlü olarak gözdağı verilmesi	1	2	3	4	5
27. Birine veya birilerine karşı moral bozucu kötü sözler söylenmesi	1	2	3	4	5
28. Birini veya birilerini kötü gösterecek bir şey yapılması	1	2	3	4	5
29. Birilerini mahcup edecek, utandıracak kaba bir şaka yapılması	1	2	3	4	5

30. Birinin veya birilerinin e-posta veya özel eşyalarının izinsiz olarak karıştırılması	1	2	3	4	5
31. Birine veya birilerine sataşılması veya onlara vurulması	1	2	3	4	5
32. Biri veya birileri ile dalga geçilmesi veya onun aşağılanması	1	2	3	4	5

D) KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölümde, size ilişkin kutucuğu [X] ile işaretleyiniz veya boşluğu doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2. Yaş Grubunuz: <input type="checkbox"/> 18-27 <input type="checkbox"/> 28-37 <input type="checkbox"/> 38-47 <input type="checkbox"/> 48-57 <input type="checkbox"/> 58-65
3. Medeni Durumunuz: <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
4. Çalıştığınız Bölüm: <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Satış-Pazarlama <input type="checkbox"/> Muhasebe/Finans <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Diğer
5. Göreviniz: <input type="checkbox"/> İşçi <input type="checkbox"/> Şef/Bölüm Yöneticisi <input type="checkbox"/> Departman Müdürü <input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Diğer
6. İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz: <input type="checkbox"/> 0-1 <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 10-20 <input type="checkbox"/> 20 Yıldan Fazla
7. Aylık Gelir (TL): <input type="checkbox"/> 1600-1800 <input type="checkbox"/> 1801-2200 <input type="checkbox"/> 2201-3000 <input type="checkbox"/> 3001-4000 <input type="checkbox"/> 4001'den fazla
8. Bu işletmenin yönetim kademesinde bir akrabanız var mı? <input type="checkbox"/> Var <input type="checkbox"/> Yok

EK-2. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Kullanım İzni

Kimden: Elizabeth Morrison

Gönderilme: 7 Şubat 2019 Perşembe 19:26

Kime: mehmet polat; sandra.robinson@sauder.ubc.ca

Konu: Re: Scale usage permission

Dear Mr. Polat,

You have our permission to use the measure. Best of luck with your research.

Elizabeth Morrison

On 2/7/2019 3:42 AM, mehmet polat wrote:

Hello, Mrs. Morrison.

My name is Mehmet POLAT. I am a PhD student at the Kahramanmaraş Sutcu Imam University from TURKEY. I study on my PhD thesis in the department of business. My thesis title "THE EFFECTS OF NEPOTISM AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH ON COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR". If you have permission, I would like to use the scale in your study in the following source in my PhD thesis.

"ROBINSON, S.L. and MORRISON, W.E., 2000. The Development of Psychological Contract Breach And Violation: A Longitudinal Study, Journal of Organizational Behavior, 21, 525-546".

Best regards.

--

Elizabeth W. Morrison
Vice Dean of Faculty and
ITT Geneen Professor in Creative Management
Leonard N. Stern School of Business
New York University
44 West 4th Street, Suite 11-55
New York, NY 10012-1126
(212) 998-0230
emorriso@stern.nyu.edu

EK-3. Nepotizm Ölçeği Kullanım İzni

Kimden: Tuncer ASUNAKUTLU
Gönderilme: 6 Kasım 2018 Salı 12:29
Kime: mehmet polat
Konu: Ynt: Ölçek Kullanım İzni

Sayın Polat,

Ölçeği kullanmanızda herhangi bir sakınca bulunmamaktadır. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Selamlarımla.

Prof.Dr.Tuncer Asunakutlu
Rektör Yardımcısı

Gönderen: mehmet polat <polat.m@outlook.com>
Gönderildi: 31 Ekim 2018 Çarşamba 08:57:28
Kime: Tuncer ASUNAKUTLU
Konu: Ölçek Kullanım İzni

Hocam Merhaba, Ben Mehmet,

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nde yönetilmekte olan "Nepotizm ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi" adlı doktora tezimde, "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine bir Araştırma" adlı çalışmanızda geliştirmiş olduğunuz Nepotizm ölçeğini izniniz olursa kullanmak istiyorum.

Kolaylıklar Dilerim. İyi Çalışmalar.

EK-4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Kullanım İzni

Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C)

The two versions (full 45-item and short 32-item) of the Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C) assess counterproductive work behavior (e.g., aggression, sabotage, theft, and withdrawal). It asks respondents to indicate how often they have done each behavior at work, and it can be used to indicate the behavior of others, such as coworkers or subordinates. Details of the scale and its development are in Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.

The 10-item form has half organization-focused and half person-focused items, but we have only used it as a total score. It can be cited as Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781-790. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0019477>

NOTICE: The Abuse subscale has been modified by deleting Item 4 (Told people outside the job what a lousy place you work for), leaving the short form with 32 rather than 33 items.

[CWB-C Overview](#)

[CWB-C Bibliography](#)

[Sharing CWB-C results](#)

[CWB-C 45-item English version.](#)

[CWB-C 32-item Short English version that contains the 5 subscales of abuse, production deviance, sabotage, theft, and withdrawal.](#)

[CWB-C 10-item English version.](#)

[CWB-C 32-item German Version](#) Shows English and German items.

[CWB-C 45-item Hebrew version](#) translated by Saul Fine and Michal Edward.

[CWB-C 45-item Italian version](#) translated by Claudio Barbaranelli, Roberta Fida, and Mario Gualandri. For details see Barbaranelli, C., Fida, R., & Gualandri, M. (2013). Assessing counterproductive work behavior: A study on the dimensionality of CWB-Checklist. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 20(3), 235-248.

[CWB-C 45-item Romanian version](#) translated by Dr. Coralia Sulea and Dr. Dragos Iliescu.

[CWB-C 32-item Romanian version](#) translated by Dr. Coralia Sulea and Dr. Dragos Iliescu.

[CWB-C 10-item Romanian version](#) translated by Dr. Coralia Sulea and Dr. Dragos Iliescu.

[CWB-C 45-item Spanish version](#) translated by Ivonne Moreno-Velázquez and students, 2014.

[CWB-C 32-item Urdu version](#) translated by Khalida Rauf and Asim Farooq, 2014. For more information on the two Urdu versions see Rauf, K., & Farooq, A. (2014). Adaptation and validation of Counterproductive Work Behavior Checklist (45 and 32). *International Journal of Novel Research in Humanity and social Sciences*, 1, 39-49.

[CWB-C 45-item Urdu version](#) translated by Khalida Rauf and Asim Farooq, 2014.

[Home](#)

Note: The CWB-C can be used free of charge for noncommercial educational and research purposes in return for sharing results (See [Sharing CWB-C results page](#)). The CWB-C is copyright © 2002, Paul E Spector and Suzy Fox, All rights reserved.