

**T. C.**  
**MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGISININ ÜRETKENLİK**  
**KARŞITI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİ: ANTALYA**  
**İLİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEKLEMİNDE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**Bayram TOKA**

**Danışman**

**Doç. Dr. Lale ORAL ATAÇ**

**MANİSA/2022**

**T. C.**  
**MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGISININ ÜRETKENLİK  
KARŞITI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİ: ANTALYA  
İLİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEKLEMİNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Bayram TOKA**

**Danışman**

**Doç. Dr. Lale ORAL ATAÇ**

**MANİSA/2022**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi: Antalya İli Banka Çalışanları Örnekleminde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

## ÖZET

### PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGISININ ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİ: ANTALYA İLİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEKLEMİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmanın amacı, Antalya ilinde istihdam edilen banka çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algıları ile üretkenlik karşıtı davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda anket tekniğinden yararlanılarak 276 kişilik bir örneklem grubu ile araştırma yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun içeriğinde iki ölçek ve örneklemin demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Araştırmada psikolojik sözleşme ihlali algısı ile üretkenlik karşıtı davranışlar değişkenlerinin, bireylerin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için t testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Ayrıca değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiyi saptamak için korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmada bireylerin psikolojik sözleşme ihlali algılarını ölçmek için Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen, Salha, Cinnioğlu ve Yazıt'ın (2016) Türkçeye uyarladığı 9 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bireylerin üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyelerini ölçmek için Bennett ve Robinson'un (2000) geliştirmiş olduğu, Öztürk (2015) tarafından Türkçeye çevrilen, 19 maddelik ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Her iki ölçeğin de yapılan analizler sonucunda geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin uygun olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ihlali algısı ile üretkenlik karşıtı davranışlar ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırma kapsamında bireyin üretkenlik karşıtı davranış sergilemesinde psikolojik sözleşme ihlali algısının anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali, üretkenlik karşıtı davranışlar

## **ABSTRACT**

### **THE IMPACTS OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATION PERCEPTION ON COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS: A RESEARCH IN THE SAMPLE OF BANK EMPLOYEES IN ANTALYA PROVINCE**

The aim of this study is to dec the relationship between psychological perceptions of contract violation and anti-productivity behaviors of bank employees employed in Antalya province. For this purpose, a survey was conducted with a sample group of 276 people using the survey technique. The content of the questionnaire used in the study includes two scales and questions aimed at measuring the demographic characteristics of the sample. In the study, t-test and ANOVA test were performed to determine whether the variables of psychological contract violation perception and anti-productive behaviors differed according to the demographic characteristics of the individuals. In addition, correlation analysis and regression analysis were performed to decipher the relationship between the sub-dimensions of the variables.

In the study, a 9-item scale developed by Robinson and Morrison (2000) and adapted to Turkish by Salha, Cinnioğlu and Yazıt (2016) was used to measure individuals' perceptions of psychological contract violation. A 19-item scale developed by Bennett and Robinson (2000) and translated into Turkish by Öztürk (2015) was used to measure the level of individuals exhibiting anti-productive behavior. The scale in question consists of two decimals: anti-productivity behaviors among individuals and anti-productivity behaviors towards the organization. As a result of the analyses conducted on both scales, it was determined that the validity and reliability values were appropriate. As a result of the research, it was found that there is a positive relationship between the perception of psychological contract violation and dec-productive behaviors and their sub-dimensions. Within the scope of the research, it was found that there is a significant effect of psychological contract violation perception on the individual's anti-productive behavior.

**Keywords:** Psychological contract, psychological contract violation, anti-productivity behaviors

## TEŞEKKÜR METNİ

Bu tez, ayaklarının altında cenneti taşıyan sevgili annem, Herdem TOKA'ya ithaf edilmiştir.

Tezimin her aşamasında benden bilgisini, yardımını esirgemeyen karşıma çıkan her zorlukta beni motive eden, yoluma ışık tutan, değerli danışman hocam Doç. Dr. Lale ORAL ATAÇ'a, kendisinden ders aldığım dönemde ilerideki hayatıma yön vermemi sağlayan, attığı adımları örnek aldığım çok kıymetli hocam Dr. Öğretim Üyesi Yağmur KARA'ya, bana her daim umut ve gururla bakan, kendimi her daim güvende hissetmemi sağlayan sevgili babama, abime, eşine ve kuzenim Rabia TOKA'ya, çalışmamda benden desteğini esirgemeyen sevgili arkadaşım Hande Nur GÜNEŞ'e, dünümde, bugünümde yanımda olan ve gelecekte de her daim yanımda olacak olan kıymetli dostlarım Kadir ARSLAN, Zeynep GÜRBÜZ ve Asime ARIK'a, elini her daim üzerimde hissettiğim, dostluğuyla kalbimi ısıtan can yoldaşım Yasemin İrem YİĞİT'e araştırmam boyunca bana verdikleri motivasyon ve güvenden ötürü teşekkürü bir borç bilirim.

Bayram TOKA

Manisa 2022

## İÇİNDEKİLER

|                        |      |
|------------------------|------|
| YEMİN METNİ .....      | i    |
| ÖZET .....             | ii   |
| ABSTRACT .....         | iii  |
| TEŞEKKÜR METNİ .....   | iv   |
| İÇİNDEKİLER.....       | v    |
| KISALTMALAR .....      | viii |
| TABLolar LİSTESİ ..... | ix   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....  | xi   |
| EKLER LİSTESİ.....     | xii  |
| GİRİŞ.....             | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE İHLALİ ALGISI

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI.....                                 | 3  |
| 1.2 PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖNEMİ .....                               | 5  |
| 1.3 PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ.....                          | 8  |
| 1.4 PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ.....                                 | 11 |
| 1.4.1 İşlemsel Sözleşmeler.....                                      | 11 |
| 1.4.2 İlişkisel Sözleşmeler .....                                    | 12 |
| 1.4.3 Transisyonel (Geçici) Sözleşmeler .....                        | 15 |
| 1.4.4 Dengeli Sözleşmeler .....                                      | 16 |
| 1.5 PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGISI .....                          | 17 |
| 1.5.1 Psikolojik Sözleşme İhlali Algısına Neden Olan Faktörler ..... | 20 |
| 1.5.2 Psikolojik Sözleşme İhlali Süreci .....                        | 21 |
| 1.5.3 Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları .....                  | 23 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞ KAVRAMI .....                              | 26 |
| 2.2 ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARIN NEDENLERİ VE SONUÇLARI .....          | 28 |
| 2.2.1 Bireysel Etmenler .....                                              | 28 |
| 2.2.1.1 Demografik Faktörler .....                                         | 28 |
| 2.2.1.2 Kişilik Özellikleri .....                                          | 29 |
| 2.2.2 Durumsal Etmenler .....                                              | 30 |
| 2.3 ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARI AÇIKLAMAYA YÖNELİK MODELLER .....      | 32 |
| 2.3.1 Marcus ve Schuler'in Üretkenlik Karşiti Davranışlar Modeli .....     | 32 |
| 2.3.2 Kişilik Değişkenleri ile Üretkenlik Karşiti Davranışlar Modeli ..... | 34 |
| 2.3.3 Martinko, Gundlach ve Douglas'ın Nedensel Düşünme Modeli .....       | 35 |
| 2.4 ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞ BİÇİMLERİ .....                            | 37 |
| 2.4.1 Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşiti Davranışlar .....                  | 37 |
| 2.4.1.1 İş Yavaşlatma .....                                                | 37 |
| 2.4.1.2 Örgütten Uzaklaşma .....                                           | 38 |
| 2.4.1.3 Üretimi Durdurma ve Saptırma .....                                 | 38 |
| 2.4.1.4 Sanal Kaytarma .....                                               | 39 |
| 2.4.1.5 Hile .....                                                         | 39 |
| 2.4.2 Bireyler Arası Üretkenlik Karşiti Davranışlar .....                  | 39 |
| 2.4.2.1 Zorbalık ve Saldırganlık .....                                     | 40 |
| 2.4.2.2 Sözlü veya Cinsel Taciz .....                                      | 40 |
| 2.4.2.3 Hırsızlık .....                                                    | 41 |
| 2.4.2.4 Psikolojik Şiddet (Mobbing) .....                                  | 41 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGISININ ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİ; ANTALYA İLİ BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEKLEMİNDE BİR ARAŞTIRMA

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....                                       | 43 |
| 3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....                                              | 45 |
| 3.2.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....                                | 45 |
| 3.2.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları .....                              | 46 |
| 3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....                             | 47 |
| 3.2.4 Veri toplama araçları .....                                          | 48 |
| 3.2.4.1 Psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeği .....                     | 48 |
| 3.2.4.2 Üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği .....                        | 49 |
| 3.3 VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....                                     | 49 |
| 3.3.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri .....                | 49 |
| 3.3.2 Geçerlilik ve güvenilirlik.....                                      | 51 |
| 3.3.2.1 Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeğine İlişkin Analizler ..... | 51 |
| 3.3.2.2. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeğine İlişkin Analizler.....    | 55 |
| 3.3.4 Ölçek Ortalamaları.....                                              | 60 |
| 3.3.5 Fark Testleri.....                                                   | 61 |
| 3.3.5.1. Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları .....                          | 61 |
| 3.3.5.2. ANOVA Analizi Sonuçları .....                                     | 66 |
| 3.3.6 Korelasyon Analizi .....                                             | 69 |
| 3.3.7 Regresyon Analizi.....                                               | 71 |
| 3.3.8. Hipotezlerin Kabul veya Ret Durumları.....                          | 74 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER .....                                                    | 75 |
| KAYNAKÇA.....                                                              | 82 |

## KISALTMALAR

AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

CFI: Comparative Fit Index

GFI: Goodness of Fit Index

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

TLI: Tucker-Lewis Index

NFI: Normed Fit Index

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

ÜKD: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

PSİ. SÖZ: Psikolojik Sözleşme

VD: Ve diğerleri

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1: İşlemsel ve İlişkisel Sözleşme Özellikleri .....                                                          | 14 |
| Tablo 2: Örneklemenin Demografik Özellikleri.....                                                                  | 50 |
| Tablo 3: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri .....                                 | 53 |
| Tablo 4: Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) Katsayısı Güvenilirlik Düzeyleri .....                                      | 54 |
| Tablo 5: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine Ait Veriler .....                                                     | 55 |
| Tablo 6: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri .....                                    | 58 |
| Tablo 7: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeğine Ait Veriler.....                                                  | 59 |
| Tablo 8: Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar.....                                                      | 60 |
| Tablo 9: Ölçek İfadelerinin Aralık Değerleri.....                                                                  | 61 |
| Tablo 10: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Cinsiyete İlişkin T Testi.....                                     | 62 |
| Tablo 11: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile Cinsiyete İlişkin T Testi.....                                        | 62 |
| Tablo 12: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Yaşa İlişkin T Testi.....                                          | 63 |
| Tablo 13: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile Yaşa İlişkin T Testi .....                                            | 63 |
| Tablo 14: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Medeni Duruma İlişkin T Testi.....                                 | 64 |
| Tablo 15: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile Medeni Duruma İlişkin T Testi.....                                    | 64 |
| Tablo 16: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Kurum Türüne İlişkin T Testi .....                                 | 65 |
| Tablo 17: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile Kurum Türüne İlişkin T Testi .....                                    | 65 |
| Tablo 18: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Eğitim Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi .....                     | 66 |
| Tablo 19: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile Eğitim Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi .....                        | 67 |
| Tablo 20: Üretkenlik Karşıtı Davranışların Hangi Eğitim Düzeyinde Farklılaştığına İlişkin Games-Howell Testi ..... | 67 |
| Tablo 21: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile İş Deneyimi Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi.....                 | 68 |
| Tablo 22: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile İş Deneyimi Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi.....                    | 69 |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 23: Değişkenler Arası Korelasyonlar.....                   | 70 |
| Tablo 24: Regresyon Analizi Sonuçları .....                      | 72 |
| Tablo 25: Araştırma Hipotezlerinin Kabul veya Ret Durumları..... | 74 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Psikolojik Sözleşme İhlali Formülasyonu .....                       | 19 |
| Şekil 2: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişim Süreci .....                  | 22 |
| Şekil 3: Üretkenlik Karşıtı Davranışlarının Belirleyicileri .....            | 33 |
| Şekil 4: Kişilik Değişkenleri İle Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Modeli..... | 34 |
| Şekil 5: Martinko, Gundlach ve Douglas'ın Nedensel Düşünme Modeli.....       | 36 |
| Şekil 6: Araştırmanın Modeli.....                                            | 48 |
| Şekil 7: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği DFA Sonucu .....           | 52 |
| Şekil 8: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği DFA Sonucu .....              | 57 |

## **EKLER LİSTESİ**

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Ek 2: Etik Kurul İzni



## GİRİŞ

Günümüzde çalışanların tüm hak ve yükümlülükleri iş sözleşmesi ile garanti altına alınmaktadır. Bu sözleşme maddeleri dışında kalan diğer yükümlülükler, psikolojik sözleşme içeriğinde bulunmaktadır. Çalışan odaklı işletmelerin dikkat etmeleri gereken en önemli unsurlardan birisi, psikolojik sözleşmelerdir. Çünkü psikolojik sözleşmeler, örgüt ve çalışanın birbirinden beklentilerini içermektedir. Psikolojik sözleşmeler, yazılı olmayan karşılıklı beklentilere dayanmaktadır (Levinson, Price, Munden, Mandly ve Solley 1962). Çalışanların beklentileri karşılandığı durumda, örgüt amaçlarına olan bağlılıkları artabilmektedir. Psikolojik sözleşme çerçevesinde beklentileri karşılanan çalışanlar, işleri için gösterdikleri performansın çok daha üstünde performans sergileyebilirler. Bu olumlu ilişki sürdürüldüğünde, hem çalışanlar hem de örgüt amaçlarına ulaşmış olacaktır. Psikolojik sözleşme ile kurulmuş olan bu ilişkinin bozulması durumunda, yani sözleşmenin ihlali söz konusu olduğunda, birçok olumsuzluk gün yüzüne çıkabilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip olan çalışanlar, birçok olumsuz duygu durumu içerisine girebilmektedir (Kickul, 2001: 290). İşletmeye karşı öfke, nefret, kızgınlık, hayal kırıklığı gibi duygular içerisine giren çalışanlar bu duyguları üretkenlik karşıtı davranış olarak sergileyebilmektedir (Kickul ve Lester, 2001: 191)

Üretkenlik karşıtı davranışlar işletmenin hem maliyetlerinin artmasına hem de zaman kaybetmesine neden olabilmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar, olumsuz ve istenmeyen iş davranışlarıdır. Çalışanların işletmeye ya da çalışma arkadaşlarına bilerek ve isteyerek, doğrudan veya dolaylı olarak zarar verme davranışlarıdır (Fox ve Spector, 2002: 270). Bu davranışlar engellenmediği sürece işletmeye çok büyük zararlar verebilmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütün hem maliyetlerinin artmasına hem de zaman kaybetmesine neden olabilmektedir. Maliyet ve zaman kaybı örgütler için önem arz eden kavramlardır. Bu çalışma örgütlerin bu iki değişkene önem vermediği durumlarda karşılabilecekleri muhtemel sonuçları görebilmeleri açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ihlali ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırmanın soruları şu şekildedir: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar değişkenleri arasında bir ilişki var mı? Bir ilişki mevcutsa bu ilişkinin yönü ve boyutu nedir? Psikolojik sözleşme ihlali algısı bireyin üretkenlik karşıtı davranış sergileme olasılığını etkileyen bir değişken midir? Böyle bir etki söz konusu ise, üretkenlik karşıtı davranışları, psikolojik sözleşme ihlali algısı ne ölçüde açıklamaktadır? Ayrıca araştırma ilave olarak şu sorulara da yanıt aramaktadır: Bireylerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, demografik özellikleri açısından farklılaşmakta mıdır? Bireylerin üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyeleri, demografik özellikleri açısından farklılaşmakta mıdır? Söz konusu sorulara yanıt aramak ve değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek adına, araştırma kapsamı olarak bankacılık sektörü uygun görülmüştür. Bankacılık sektöründe bürokrasi basamaklarının belirgin, ast üst ilişkisinin keskin olması sektör seçimi sırasında göz önünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda çalışma örneklemini olarak Antalya ilindeki bankalarda çalışan 276 kişiden veri toplanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde psikolojik sözleşme ve ihlali kavramının kavramsal çerçevesi ele alınarak detaylı bir şekilde incelenecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde üretkenlik karşıtı davranışlar kavramı detaylı bir şekilde incelenecektir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, evren ve örneklemini, kısıtları, hipotezleri yer alacaktır. Bunların yanı sıra, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısı ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan alan çalışması ve çalışma sonucu elde edilen bulguların analizlerine ve sonuç kısmına yer verilecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE İHLALİ ALGISI

#### 1.1 PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

Psikolojik sözleşmeler, tarafları çalışan ve işveren olan, karşılıklı beklentilere dayanan, yazılı olmayan sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme kavramı ilk olarak 1960 yılında Argyris tarafından kullanılmış olsa da çerçevesi 1938 yılında Barnard tarafından oluşturulmuştur. Barnard çalışanlara sunulan bazı teşviklerin, olumlu geri dönüş sağlayacağını savunmaktadır. Barnard bu teşviklerin sadece maddi teşvikler olmadığını, maddi teşviklerin dışında çalışana, çalışma ortamının düzenlenmesi, statü ve sosyal destek verilmesi gibi unsurlarında yerine getirilmesi gerektiğini savunmuştur (Barnard, 1938'den aktaran Purvis ve Cropley, 2003: 232). Örgüt ve çalışan ilişkisini 'katkı' ve 'karşılık' olarak değerlendiren March, Guetzkow ve Simon (1975) denge kuramına dikkat çekmiştir. Denge kuramına göre, çalışan ve örgüt birbirlerinden beklenti içerisindedir ve bunları yerine getirme konusunda aralarında yazılı olmayan bir sözleşme yer almaktadır. Yazılı sözleşmelerde ücret ve çalışma yükümlülüğü yer alırken, çalışanın tüm hak ve yükümlülükleri bu sözleşmede yer almayabilir. Bu noktada devreye psikolojik sözleşme kavramı girmektedir (Bozkurt ve Onaran, 1975).

Psikolojik sözleşmeleri, işçi sorunlarını ortadan kaldırarak verimliliği artırma olarak gören Argyris (1960), psikolojik sözleşmeyi çalışanlar ve işverenler arasındaki yazılı olmayan bir sözleşme olarak tanımlamıştır. Argyris, çalışana sağlanacak olan iş güvenliği, yeterli ücret, normlarına gösterilen saygı ve ihtiyaçlarının giderilmesi gibi olanakların çalışanın verimini arttıracığını; dolayısıyla örgüte olumlu dönüş sağlayacağını savunmaktadır. Böylelikle iki tarafın da beklentileri karşılanmış olmakta ve süreçten iki taraf da fayda sağlamış olmaktadır (Coyle-Shapiro, A-M., ve Parzefall, 2008: 18). Psikolojik sözleşmeler, tarafların birbirlerine ne kadar borçlu olduklarıyla ilgili algılarını ifade etmektedir. Psikolojik sözleşmenin genişliği, tarafların beklentilerine bağlı olmaktadır (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012: 145).

Psikolojik sözleşmenin karşılıklı beklentiler üzerine kurulu olduğunu savunan Schein (1978), hem çalışanın hem de örgütün birbirlerinden beklenti içinde olduğunu ifade etmiştir. Ve bu beklentilerin yalnızca yapılacak iş ve alınacak ücret olmadığını, çalışanın haklarını yükümlülüklerini ve ayrıcalıklarını da kapsadığını söylemiştir. Örneğin bunlar arasında; belirli bir yılı doldurunca işten çıkarılmama, şirket imajını

zedelememe, şirket sırlarını açığa çıkarmama gibi unsurlar da yer almaktadır. Tüm bunlar her zaman yazılı bir şekilde sözleşme içeriğinde yer almamaktadır fakat bu unsurlar iki tarafın davranışını etkilemektedir. Schein'e göre, psikolojik sözleşme iki önkoşul ile oluşmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanın örgüt içinde kendi inisiyatiflerinin bulunması, ikincisi ise örgüt faaliyetlerini yönlendirme konusunda yetkilere sahip olmasıdır. Schein ayrıca psikolojik sözleşmeyi, bir pazarlık olarak görmektedir. Bu pazarlığın konuları arasında, örgütte bulunup bulunmama, çalışanın örgüte olan sadakat ve adanma duygusu, örgüte ait olma duygusu yer almaktadır.

Psikolojik sözleşme kavramına büyük katkıda bulunan Levinson vd. (1962), psikolojik sözleşmenin özelliklerini belirlemiş ve psikolojik sözleşmeyi çalışan ile örgüt arasında bulunan, yazılı olmayan ve iki tarafın da birbirlerinden beklentilerini içeren sözleşme olarak tanımlamıştır. Bu beklentilerden bazıları ücret, iş güvenliği gibi beklentilerdir. Yazarlar, çalışana sağlanan yükümlülükler karşılığında, çalışanın örgüte, yazılı sözleşmelerde yer alan katkıların çok daha üstünde katkı sağlayacağını savunmuşlardır.

Kotter'ın (1973: 91) psikolojik sözleşmeyi yorumlaması, çalışanın örgüt ile arasında yazılı olmayan, örtük, örgüte vermeyi ve örgütten almayı umduğu şeyler ile ilgili, psikolojiye dayalı bir anlaşma olduğu şeklindedir. Kotter'a göre bir çalışan örgütten birtakım şeyler beklemektedir. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- Yaptığı işte anlam ve o işi yapmasındaki amaç duygusu,
- Yaptığı işin onda heyecan uyandırması,
- Uyarıcı olması,
- İlginç gelmesi,
- Yaptığı işte kendi sorumluluklarının olmasını ve yetki kullanabilmesi,
- Yaptığı işin tanınması,
- Geri bildirim alabilmesi,
- Yaptığı işin ona saygınlık ve statü getirmesi,
- İşyerinin ona sosyal çevre kazandırması,
- İş güvenliğinin olması,
- Kariyer ve kişisel gelişim fırsatları sunması.

Diğer taraftan, örgütün de çalışandan birtakım beklentileri vardır. Bu beklentilerin bazıları şunlardır:

- Çalışanın iş konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olması,
- Problemler karşısında hızlı çözüm bulması, hızlı adapte olması,
- Kendi performansını arttırmaya yönelik çaba göstermesi,
- Diğer çalışma arkadaşlarına uyumlu olması ve onlara yardım edebilmesi,
- Karar alma sorumluluğunu etkin ve doğru kullanabilmesi,
- Çalışma arkadaşları ile sağlıklı sosyal ilişkiler kurabilmesi,
- Örgüt kültürüne uygun davranması,
- Örgüt amaçlarına uygun hareket etmesi.

Rousseau'ya (1990: 391) göre psikolojik sözleşme, bireysel algı ve inançlara dayalı olarak, örgüt ve çalışanların birbirlerinden bekledikleri yükümlülüklerin toplamıdır. Rousseau'ya göre bu sözleşmede taraflar yoktur, sözleşme tamamen bireyin algısına dayalı oluşur. Bu ilişkide örgüt bir taraf değil sadece sözleşmenin olduğu çevredir ve sözleşmenin sadece çalışanın algısına dayalı olduğunu savunur. Buna karşı çıkan Guest (1998: 650) yaptığı bir çalışmada, sözleşmenin iki taraflı olduğunu ve bu sözleşmeyi yalnız çalışan algısı çevresinde incelemenin sağlıklı olmayacağını, örgütün bu sözleşme dışında tutulamayacağını savunmuştur.

Morrison ve Robinson (1997: 227) ise psikolojik sözleşmenin örgütün yerine getirmekle yükümlü olduğu konularla ilgili olduğunu savunmuşlardır. Cavanaugh ve Noe (1999: 324) psikolojik sözleşmelerin taraflar arasında iş tatmini ve güvencesi, bağlılık ve kariyer gelişimi gibi konularla ilgili olması gerektiğini savunmuşlardır.

Günümüze kadar yapılan çalışmalar, kavramı, çalışan ile örgüt arasında yazılı olmayan beklentiler olarak tanımlanmıştır. Yapılan tanımlara bakıldığında tek genel bir tanım olmadığı göze çarpmaktadır. Genel olarak özetlemek gerekirse, psikolojik sözleşme iki tarafı bulunan, altında imza taşımayan, tarafların algısı çerçevesinde oluşan beklentiler bütünüdür. İhlal edilmediği ve tarafların yükümlülüklerine uydukları sürece iki taraf için de olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

## 1.2 PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖNEMİ

Psikolojik sözleşmeler, çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarını belirleyen bir anahtar niteliğindedir. (Aselage ve Eisenberger, 2003: 495). Yeni dünya düzeninde dünya küresel bir köydür ve rekabet günden güne artan, tek bir pazarda

hayatta kalma mücadelesine dönüşmüştür. Günümüz teknolojisi ve rekabeti göz önüne getirildiğinde işletmeler, ayakta kalabilmek için yeterli donanımına sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde örgütler, çalışanlarını sadece bir eleman olarak değil, amaçlarını gerçekleştirme uğrunda çalışan birer takım arkadaşı olarak görmeye başlamışlardır. İlerleyen teknoloji kas gücüne olan ihtiyacı azaltmış ve bilgi gücüne dayalı istihdam ihtiyacını doğurmuştur. Dolayısıyla işletmeler çalışanlarını seçerken birçok beklenti içindedirler. Buna karşılık olarak çalışanlar da işletmelerden bir o kadar beklenti içindedir. Karşılıklı beklentiler içeren bu ilişki doğru kurulduğunda sağlanacak olan verim iki taraf içinde oldukça önemlidir.

Çalışanlar bir örgüte girdiklerinde, zihinlerinde kendi algılarına dayalı, yazılı olmayan bir sözleşme oluşturmaktadırlar. Çalışan örgüte gösterdiği sadakat, çaba ve yaratıcılık karşılığında örgütten yalnızca ücret değil, iş güvencesi ve adil davranış da beklemektedir. Bu bağlamda örgüt yalnız maddi açıdan bir geri dönüş sağlamamalıdır. Çalışanın haklarını göz ardı etmemelidir. Çalışanına iş güvenliği, sağlıklı çalışma ortamı, terfi ve kariyer olanakları da sağlamalıdır. Bir işletmede çalışanın istekleri ne ölçüde karşılanırsa, aynı ölçüde çalışanın da işletmeye karşı olan davranışları olumlu yönde etkilenebilmektedir (Newstorm ve Davis, 1986: 46).

Psikolojik sözleşme ile ilgili önemli hususlardan birisi farkındalıktır. Çalışan eğer sözleşmede kendisini bir taraf olarak görüp, yükümlülüklerini yerine getirme durumuna göre kendi kaderini etkileyeceğini bilirse, o ölçüde dikkatli hareket edecektir. İşveren, çalışanına onun bu sözleşmede bir taraf olduğunu ve davranışları doğrultusunda isteklerinin yerine getirileceğini hissettirmelidir (Mimaroglu, 2008: 52). Çalışanlar kendi amaçlarına ulaşmak için önce örgüt amaçlarına hizmet etmelidir. Çalışan, örgüt amaçlarına ne düzeyde katkı sağlayabilirse o derecede kendi amaçları için olumlu geri dönüş kazanma şansını artıracaktır. Bu iki yönlü ilişkide, her şey iki tarafın birbirlerine olan güven ve iyi niyetiyle ilgilidir. Çalışan örgüte yaptığı katkı karşılığında; olumlu geri bildirim, ödül, terfi gibi geri dönüş alırsa örgüte sağladığı katkıyı arttırabilmektedir. Örgüt açısından bakacak olursak, bir işverenin çalışanına sağlayacağı olanaklar, ondan alacağı verimi etkileyebilmektedir (Eroğlu, 1998: 248).

Sharpe (2007: 3) bu durumla ilgili, çalışanın örgüte verdiği çaba karşılığında örgütün çalışanına karşı yükümlülüklerini yerine getirmesi ile psikolojik sözleşmenin doğru ve etkin olarak işlemiş olacağını, böylelikle iki tarafın da lehine bir sonuç

doğacağını söylemektedir. İş dünyasında ödüllendirme sistemi, hem çalışan hem de örgüt için mevcuttur. İki taraf da birbirlerine kattıkları karşılığında ödül elde etmektedir. Örgütlerde en önemli hususlardan birisi olan örgütsel bağlılık, çalışanların desteklenmesi ve arkasında durulması ile sağlanmaktadır. Bir çalışanın örgütten beklentileri karşılanırsa örgüte bağlılığı da o ölçüde artabilmektedir (Gül, 2002: 40). Bu durumda psikolojik sözleşmeden söz edilebilir. Bir örgüt içinde bütün çalışanlar başarılarının karşılığında ödüllendirilebiliyorsa, o örgüte zarar verecek her türlü davranıştan uzak duracaklardır ve aldıkları olumlu geri dönüşlerin çok daha üstünde bir yarar sağlamaya çalışacaklardır (Demiral, 2008: 46).

Shapiro ve Kessler (2002), psikolojik sözleşmedeki yükümlülüklerin yerine getirilmesi durumunda, tarafların birbirlerine karşı bağlılık hissedeceğini savunmuşlardır. Buna göre, yerine getirilen veya getirilmeyen yükümlülükler çalışanın davranışlarını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Örgüte sağladığı katkıya karşılık olarak, psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentilerinin yerine getirildiğini düşünen bir çalışan, standart çalışma koşullarının ötesine geçebilmektedir. Bu standart çalışma dışı durumlardan bazıları; esnek çalışma saatleri, fazla mesai gibi durumlardır. Çalışana karşı yerine getirilen yükümlülükler, çalışanın örgüte olan tutumunu etkileyebilmektedir. Örneğin; örgüte karşı tehdit içeren bir durumda işverene destek olmaya çalışabilir, maliyetleri azaltma konusunda fikirlerini sunabilir. Bunlara karşılık yükümlülüklerini yerine getiren çalışana karşı işverenin de tutumu olumlu yönde değişebilmektedir. Örneğin; çalışanına inisiyatif kullanma hakkı verebilir, eğitimini arttırmaya yönelik çalışmalarda bulunabilir, yeni donanımlar kazanması için yardımcı olabilir, geribildirimde bulunabilir, örgüt için önemli konularda fikir alışverişinde bulunabilir, ücret artışı, terfi olanakları sağlayabilir.

Psikolojik sözleşmeler, yerine getirildiği takdirde, çalışan ile işveren arasındaki ciddi problemleri önlediği için oldukça önemlidir. Taraflar psikolojik sözleşme sayesinde beklentilerini taahhüt altına almış olmaktadır (Türker, 2010: 5). Psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentiler, bir denge mekanizmasında yapılan karşılaştırma sonucu yerine getirilebilmektedir. Bu denge mekanizmasında örgüt ve çalışan, birbirlerine verdiklerini ve birbirlerinden aldıklarını karşılaştırırlar. Bu denge iki taraf için eşit veya eşite yakın ise iki tarafın da birbirlerine olan katkısı artabilmektedir (Mimaroglu, 2008: 53). Bu çerçevede taraflardan birinin yükümlülüklerini yerine getirmemesi durumu, diğer tarafın da başka bir yükümlülüğü göz ardı etmesi ile

sonuçlanabilir. Bu durumdan iki taraf da zararlı çıkabilmektedir (Shore ve Barksdale, 1998: 732).

Psikolojik sözleşme aynı zamanda çalışan için bir motivasyon kaynağı vazifesi görebilmektedir. Yerine getirilen yükümlülükler karşısında örgütten alınan geribildirim, çalışanın motivasyonuna olumlu katkı sağlayabilmektedir. Bu da çalışanın örgüte karşı bağlılığı arttırabilmekte dolayısıyla işten ayrılma olasılığını düşürebilmektedir (Vos, Ans, Buyens, ve Schalk; 2005). Psikolojik sözleşmenin, örgüt içinde bütün tutumları etkilediği ve kontrol altına aldığı gerçeğine bakacak olursak, her iki taraf açısından oldukça önem arz etmektedir.

### **1.3 PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ**

Psikolojik sözleşme tarafların birbirlerinden beklentilerini içeren bir kavramdır ve çalışan ile işveren arasındaki ilişkiyi düzenleyen önemli bir husustur. Yazılı ya da sözlü, iş dünyasındaki bütün sözleşmeler istihdam ilişkilerini etkileyen önemli bir dayanaktır (Rousseau, 1990: 389). Tarafların karşılıklı beklentileri, zaman içerisinde değişiklik gösterebilmektedir bu doğrultuda, psikolojik sözleşmeler yazılı olarak sunulan sözleşmelerin aksine ara ara değişebilen, revize edilebilen sözleşmelerdir (Robinson ve Rousseau, 1994: 246). Psikolojik sözleşmelere konu olan yükümlülükler karşılıklılık, güven ve kabule dayanmaktadır (Thomas ve Anderson, 1998: 746).

Morrison ve diğerlerinin (1994) yaptığı çalışma incelendiğinde psikolojik sözleşmenin bazı özellikleri şunlardır:

- Yasal sözleşmelerde tarafların birbirlerinden beklentileri açıkça belirtilmiştir. Fakat psikolojik sözleşme bağlamında tamamen sezgisel olarak oluşan beklentiler üzerine açıkça konuşulmamaktadır. Tarafların algılarına dayalı olarak, tüm sözler, yükümlülükler, tutum ve davranışlar, örgüt içi ilişkileri kapsayan tüm konular psikolojik sözleşmeye konu olmaktadır.
- Psikolojik sözleşmeler algısaldir ve revize edilebilir. Dolayısıyla, deneyimlere, gözlemlere ve sosyal ilişkilere bağlı olarak değişime uğrayabilmektedirler.

- Psikolojik sözleşmenin taraflarının, birbirlerine ihtiyaç duyduğu ve bir çeşit bağımlılık ilişkisi içerisinde olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, psikolojik sözleşmeler sadakat duygusu ile doğrudan ilişkilidir.
- Psikolojik sözleşmeler deneyimlere göre değişebilmelerinden dolayı dinamik bir yapıya sahiptir. Kişinin algısı zamanla değişebilir. Bu değişim hem yapıcı hem de yıkıcı olabilmektedir.

Morrison'a (1994) göre psikolojik sözleşmeler, çalışanın örgüte katılmasından önce oluşmaktadır. Çalışan örgüt hakkında bilgi toplarken, zihninde beklentilerini oluşturmaya başlamaktadır. İşletme ise çalışan seçimi yaparken, adaylar arasında beklentilerini karşılama olasılığına bakarak seçim yapabilmektedir. Bu esnada psikolojik sözleşme oluşmaya başlamaktadır.

Rousseau (2004: 120-121) psikolojik sözleşmenin özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir:

- Psikolojik sözleşmeler gönüllüdür. Tarafların sözlerini yerine getirmesi durumunda sözleşme etkin olarak işleyecektir. Bu durum tarafların gönüllü katılımı ile olduğu için motive edici özelliği vardır.
- Psikolojik sözleşmeler iki taraflıdır ve taraflar karşılıklı bir anlaşmanın içinde olduğunu bilirler.
- Psikolojik sözleşmeler her zaman kesin değildir ve tamamlanamaz. Bu yüzden sürekli olarak ele alınıp içeriğinin taraflarca konuşulması gerekir.
- Psikolojik sözleşmeyi oluştururken işverenler tek bir kaynaktan bilgi almaz. Alt ve üst kademe yönetim kademelerinden, insan kaynaklarından bilgi alarak oluştururlar. Ayrıca işveren insan kaynakları uygulamaları vasıtasıyla çalışana beklentiler ile ilgili birtakım mesajlar gönderebilmektedir. İşverenin bilgi aldığı kaynaklarda tutarsızlık var ise psikolojik sözleşme zarar görebilmektedir.
- Psikolojik sözleşmeler çalışanların ve işverenlerin davranışlarında bir rehber görevi görür. Burada taraflardan birinin beklenenleri yerine getirmemesi durumunda diğer taraf katkılarını azaltabilir. Bu durumda, psikolojik sözleşme ihlali algısı ortaya çıkabilir ve ihlal sonucunda

öfke, katkının geri çekilmesi gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sebeple hem çalışan hem de işveren, yükümlülüklerini yerine getirme konusunda dikkatli olmalıdır.

Psikolojik sözleşmelerde altın kural karşılıklıdır. Yani taraflar bu sözleşme içerisinde taraflardan biri olduklarını ve kendi yükümlülüklerini yerine getirmeleri durumunda karşı tarafın da yükümlülüklerini yerine getireceğini bilmelidir. Çalışan, yükümlülüklerini yerine getirmesi halinde işverenin de yükümlülüklerini yerine getirmesini beklemektedir. İşveren kendi yükümlülüklerini yerine getirdiği durumda çalışanın performansı artabilir ve pozitif bir çalışma ortamı doğabilmektedir. Ancak taraflar anlaşmanın yerine getirilmesi konusunda kendi algılarına göre hareket edebilmektedir. Bir taraf yerine getirdiği yükümlülüğü yeterli bulurken, diğer taraf yetersiz bulup ihlal algılayabilmektedir (Rousseau, 2004: 123).

Levinson ve diğerleri (1962) psikolojik sözleşmenin özelliklerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Psikolojik sözleşmeler yazılı değil algısaldir ve yükümlülükler geçmiş deneyimlere ve sosyal ilişkilere bağlı olarak oluşur. Algısal olmasından dolayı taraflarca farklı yorumlanabilir, bu yüzden içerik konusunda işveren ve çalışan arasında farklı görüşler olabilmektedir.
- Psikolojik sözleşmelerde gönüllülük esastır.
- Psikolojik sözleşmeler subjektif ve informaldır.
- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir ve aynı kalmazlar. Örgüt içindeki deneyimlere göre değişebilir ve gelişebilirler.

Psikolojik sözleşmeler, duygu ağırlıklı konularla bağlantılıdır. Yükümlülüklerin yerine getirilmemesi yani psikolojik sözleşme ihlali durumunda şiddetli duygular ortaya çıkabilmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 7-8).

Psikolojik sözleşmelerin açıkça konuşulmaması ve yazıya aktarılmamasının nedenleri ise şunlardır (Mimaroğlu, 2008: 50):

- Tarafların birbirlerinden beklentileri hakkında yeterince açık olmamaları,
- Tarafların beklentiler hakkında fikirlerinin olmaması,

- Tarafların birbirlerinden beklentilerinin zaten açık olduğunu ve bu sebeple bunu dile getirmenin gereksiz olduğunu düşünmesi,
- Tarafların birbirlerinden beklentilerini dile getirmesi halinde karşı tarafın hayal kırıklığına uğrayacağını düşünmesi.

#### **1.4 PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ**

MacNeil (1985) psikolojik sözleşmeyi işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki türe ayırmıştır. İşlemsel sözleşmeler daha çok maddi çıkarları içermektedir. İlişkisel sözleşmeler ise maddi çıkarlara ek olarak maddi olmayan yönleri de kapsamaktadır. Rousseau (1990) psikolojik sözleşmeyi, zaman ve performans boyutuna göre inceleyerek iki yeni alt türü literatüre kazandırmıştır. Bu türler, transisyonel (geçici) ve dengeleyici sözleşmelerdir. Bahsedilen psikolojik sözleşme türleri aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

##### **1.4.1 İşlemsel Sözleşmeler**

İşlemsel sözleşmeler maddi konuları içeren sözleşmelerdir ve süreleri kısadır (Aselage ve Eisenberger 2003: 495). İşlemsel sözleşmeler genelde taraflar arasında belirli bir zaman dilimini kapsayan istihdam ilişkisinde ortaya çıkmaktadır. İşlemsel sözleşmeler bu geçici istihdam ilişkisindeki maddi konuları içermektedir. Kısa süreli iş sözleşmesi ilişkilerinde tarafların yazıya dökülmeyen karşılıklı beklentilerinin çoğu işlemsel sözleşme düzeyinde değerlendirilmektedir (Patrick, 2008: 10). İşlemsel sözleşmeler duygusal olmayan kişisel çıkar odaklı, somut ve sınırları bulunan sözleşmelerdir (Bunderson, 2001: 720). Örgüt ile arasında işlemsel sözleşmelerin bulunduğu çalışanların, örgüt içerisinde sınırlı ve sabit bir görevi vardır. Çalışan yaptığı iş kadar kazanç sağlamaktadır. Çalışandan, işini yapmak dışında örgüte bir katkı sunması beklenmemektedir. İşverenin de çalışana eğitim, kariyer gelişimi gibi fırsatlar sunma zorunluluğu yoktur, yani işlemsel sözleşmelerin sınırları dardır. İşletme içerisinde görevini tamamlayan çalışanın, aynı işletme içerisinde işe devam etme zorunluluğu bulunmamaktadır (Türker, 2010: 23).

İşlemsel sözleşmelerde, örgüt ile çalışan arasında örgütsel sadakat düşüktür. Çalışanların ek sorumluluk alma isteği düşüktür ve kısa zamanlı ödül sistemi mevcuttur (Demiral, 2008: 51). Çalışanlarda örgütsel vatandaş olma isteği oldukça düşük, kişisel çıkarlarını sağlama isteği ise oldukça yoğun olabilmektedir (Grimmer

ve Oddy, 2007: 155). Tarafların beklentileri karşılanmadığı durumda sözleşme anında sonlandırılabilir. İşlemsel sözleşmelerde, çalışanlar örgüte kattıkları fayda karşılığında alacakları ücretin performanslarıyla tutarlı olmasını beklemektedir. (Rousseau, 2004: 123). Özgen ve Özgen'in (2010: 15) yaptığı bir araştırma; işlemsel sözleşmede, çalışanların asıl odağının maddi kazanç olduğu, örgüt içinde uzun vadede istihdam edilme arzusunun olmadığı, işin sorumlulukları dışında herhangi bir katkıda bulunmadıkları ortaya konmuştur.

#### **1.4.2 İlişkisel Sözleşmeler**

İlişkisel sözleşmeler hem çalışanın hem de örgütün çıkarlarını gözeten, yazılı olmayan, çok kapsamlı sözleşmelerdir (Bunderson, 2001: 720). İlişkisel sözleşmeler sadece maddi değil duygusal boyutları da içermektedir (Rousseau, 1995: 56). İlişkisel sözleşmelere konu olan yükümlülüklerin yerine getirilmesi durumunda, çalışan ve işveren arasında olumlu bir iş ilişkisi olabilmektedir. Ayrıca yükümlülüklerin yerine getirilmesi durumunda çalışanın örgüte bağlılığı artabilmektedir. İşveren, çalışanın verimini ve motivasyonunu artırmak amacıyla çalışanına eğitim, kariyer fırsatı ve iş güvenliği sağlamaktadır (Rousseau, 1990: 391).

Sadece maddi konuların yer almadığı ilişkisel sözleşmelerde, maddi konulara ek olarak, iş güvencesi, kariyer fırsatları, kişisel problemler karşısında destek gibi konular da yer almaktadır (Shapiro ve Kesler, 2000: 906). Psikolojik sözleşmeler belirli birtakım özellikler taşıyıcılar da çalışanın algısına, güdüsüne, işin şekline ve insan kaynakları stratejilerine göre farklı şekiller alabilmektedir. Tarafların verdiği sözler ekonomik değişimlerle ve ilişkisel sorumluluklarla sınırlandırılabilir (Rousseau, 2004: 122).

Rousseau (1995) ilişkisel sözleşme hakkında şunları söylemektedir: İlişkisel sözleşmeler;

- Yatırım ve deneyimlerin hem çalışan için hem de örgüt için önemli olduğu,
- Karşılıklı bağlılığın yüksek olduğu,
- Ayrılmanın maliyetli olduğu,
- Maddi çıkarlardan çok duygusal katılımın önemli olduğu,
- Aktif ve değişken olan
- Şartların kapalı ve bireysel algıya dayalı olduğu sözleşmelerdir.

İlişkisel sözleşmeler işlemsel sözleşmelerden farklı olarak, uzun vadeli olup güven ve sadakat içeren, keskin çizgileri bulunmayan, açık uçlu, tamamlanmamış yükümlülükleri içeren sözleşmelerdir (Patrick, 2008: 10). İlişkisel sözleşmede çalışandan örgüte bağlı olması, örgütü desteklemesi ve örgütün hedeflerine uygun davranması beklenmektedir. Yani çalışandan örgütsel vatandaşlık davranışında bulunması beklenmektedir. Bu tür sözleşmelerde taraflar arasında bağlılık ve iş güvencesi oldukça önemlidir ve işveren çalışanın ve ailesini uzun dönemli olarak desteklemekle yükümlüdür (Türker, 2010: 23). İlişkisel sözleşmelerde çalışan ve örgüt arasında örgütsel sadakat vardır. Çalışanın işte kalma ve çalışma arkadaşları ile sosyal ilişki kurma isteği yüksektir (Demiral, 2008: 51).

İlişkisel sözleşmeler sadece maddi değişimleri içermek yerine sadakat, bağlılık, örgütsel destek gibi birtakım sosyoduygusal değişimleri de içermektedir. Bu sözleşmeler geleneksel istihdam anlaşmalarına benzerdir ve çalışanın duygularını da içinde barındıran iş güvenliği, eğitim ve kariyer fırsatı gibi bireysel gelişim odaklı konuları kapsayan sözleşmelerdir (Grimmer ve Oddy, 2007: 155). İlişkisel sözleşmelerde çalışanlar ücretlerinin ödenip ödenmediğine bakmaksızın işverenine destek olabilirler. Ayrıca çalışanlar, görevinin gereklerini yerine getirme konusunda yüksek çaba harcama eğilimindedirler. Bu sözleşmelerde çalışan işveren ile ilişkisini iyi tutmak için sürekli çaba içinde olmalıdır. Çalışanın başarısızlığı veya örgüte verdiği katkıda azalma gibi durumlarda istihdam ilişkileri zarar görebilmektedir. Buna karşılık olarak işveren de sözleşme kapsamında ekonomik sıkıntılar içinde veya kriz durumlarında çalışanın zarar görmemesi için çaba harcamalıdır (Rousseau, 2004: 123).

Ceseroğlu'na (2010) göre ilişkisel sözleşmenin iki tane bileşeni vardır. Bu bileşenler;

- *Güvence*: Çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirmesi karşılığında işveren de çalışanına yeterli ücret vermek ve uzun dönemli istihdam sağlamak ile yükümlüdür.
- *Sadakat*: Çalışan örgüte destek verme, sadık olma ve örgütün çıkarlarına bağlı kalmakla yükümlüdür. Çalışan örgütsel vatandaş olma konusunda başarılı olmalıdır. İşveren ise çalışanın çıkarlarını gözetmekle ve refahını sağlamakla yükümlüdür.

Rousseau ve Wade-Benzoni (1994), işlemsel ve ilişkisel sözleşmeyi birlikte inceleyerek bu sözleşmelerin, odak noktası, kapsamı, zaman aralığı gibi unsurlar açısından özelliklerini belirtmişlerdir. Bu kapsamda Tablo 1’de işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin özellikleri yer almaktadır.

**Tablo 1: İşlemsel ve İlişkisel Sözleşme Özellikleri**

| <b>İşlemsel Sözleşme</b>       | <b>Özellikler</b>     | <b>İlişkisel Sözleşme</b> |
|--------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Ekonomik                       | <b>Odak</b>           | Ekonomik, Duygusal        |
| Kısmi (işle ilgili özellikler) | <b>Kapsam</b>         | Bir Bütün Olarak Kişi     |
| Kapalı Uçlu-Özel               | <b>Zaman Aralığı</b>  | Açık Uçlu-Belirsiz        |
| Statik                         | <b>Yapı</b>           | Dinamik                   |
| Sınırlı                        | <b>Faaliyet Alanı</b> | Yaygın                    |
| Somut                          | <b>Görünürlük</b>     | Soyut                     |

**Kaynak:** Rousseau, D. M., Wade-Benzoni, K. A., 1994.

Psikolojik sözleşme türlerinin odak noktası, çalışanın sözleşme ile ilgili beklentilerinin sadece maddi beklentiler mi yoksa hem maddi hem de duygusal beklentiler mi olduğu ile ilgilidir. Psikolojik sözleşme türlerinde kapsam, içeriğin sadece iş ile ilgili maddeleri mi yoksa bireysel maddeleri de mi içerdiği ile ilgilidir. Psikolojik sözleşme türlerinde zaman dilimi, sözleşmenin belirli bir zaman diliminde devam edip sonra bitip bitmeyeceği ile ilgilidir. Yapı, maddelerinin sabit ya da değişken olması ile ilgilidir. Faaliyet alanı sınırlı olup olmaması ile ilgilidir. Görünürlük, taraflarca ya da üçüncü bir başka kişi tarafından net bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığı ile ilgilidir. Bu çerçevede işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler birbirlerinden ayrılmaktadır (Bekaroğlu, 2011: 14-15).

### 1.4.3 Transisyonel (Geçici) Sözleşmeler

Geçici sözleşmeler Rousseau (1990) tarafından ortaya atılmış bir psikolojik sözleşme türüdür. Rousseau psikolojik sözleşmenin boyutlarını zaman ve performans bakımından incelemiş ve geçici sözleşmeleri kavramsallaştırmıştır. Geçici sözleşmeleri yalnızca bir tür olarak görmekten ziyade, süreçsel bir zeminde incelemek gerekmektedir. Geçici sözleşmeler, tarafların algısında oluşmuş olan işlemsel veya ilişkisel sözleşmelerin değişimi sırasında ortaya çıkan sözleşmelerdir. Bir çalışan örgüt içerisinde sadece maddi beklentiler kapsamında oluşturduğu işlemsel sözleşmelerden, kariyer, eğitim gibi beklentileri kapsayan ilişkisel sözleşmelere kayabilmektedir. Bu durum tam tersi yönde de gerçekleşebilmektedir. Bulunduğu örgütte kariyer hedefi olan çalışanın, örgütün davranışlarına bağlı olarak bu hedeften vazgeçmesi durumunda, algıladığı sözleşme ilişkisel sözleşmeden işlemsel sözleşmeye evrilebilmektedir. Bu değişimler sırasında kullanılan sözleşme geçici sözleşmedir. Bu sözleşmelerde çalışan ile işveren arasında belirsiz bir ilişki mevcuttur ve karşılıklı bağlılık derecesi oldukça değişkendir (Türker, 2010: 23).

Bu sözleşme kapsamında performans beklentileri yok denecek kadar azdır. Geçici sözleşmeler, taraflar arasında yer alan taahhütlerin bozulduğu psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği ve çalışan ile örgüt arasında karşılıklı düzenlemelerin olmadığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Şahin, 2010: 90-91).

Ceseroğlu'na (2010) göre geçici sözleşmelerin bileşenleri şu şekildedir;

- *Güvensizlik*: Çalışanlar bu sözleşme kapsamında örgütü tutarsız ve karmaşık bularak düşük güven göstermektedirler. İşveren de çalışanından örgüt ile ilgili bazı önemli bilgileri saklamaktadır.
- *Belirsizlik*: Çalışan örgüte karşı olan sorumlulukları konusunda net bir bilgi sahibi değildir. Bu bağlamda işveren de çalışanın örgüte bağlı kalacağı konusunda şüphe sahibidir.
- *Yıpranma*: Çalışan örgüte geçmişte bulunduğu katkılar karşılığında gelecek için beklentiler içine girebilmektedir. Fakat işveren çalışanlarının ücret ve edindikleri faydaları azaltma yönünde değişimlere gidebilmektedir. Bu durum karşısında çalışanın iş kalitesi geçmişe kıyasla yıpranacaktır.

#### 1.4.4 Dengeli Sözleşmeler

Rousseau'nun (1990) ortaya koyduğu bu psikolojik sözleşme türü, ne tam olarak ilişkisel ne de tam olarak işlemseldir. Rousseau'ya göre dengeli sözleşmeler, işletme açısından ekonomik çıkarlara, çalışanlar açısından ise kariyer fırsatlarına dayanmaktadır. Bu sözleşme içeriğine göre çalışana verilen kariyer fırsatı ve eğitim, örgütün pazar içerisindeki değişimine bağlıdır. Pazar içerisindeki değişimi olumlu yönde artan bir örgüt, çalışanına bu olumlu yön doğrultusunda kariyer fırsatı ve eğitim verebilecektir. Bu bağlamda değişkenler arasında bir beklenti dengesinden söz edilebilmektedir.

Dengeli sözleşmelerin kapsamı, iyi bir şekilde tanımlanmış olan performans gerekleridir. Bu sözleşmeler dinamiktir ve açık uçludur. Çalışan kendi inisiyatifinde performans sergilemekte ve performansına bağlı olarak kariyer gelişimi fırsatı yakalayabilmektedir. Hem işveren hem çalışan birbirlerinin gelişimi konusunda sorumludur. Çalışana verilen ve verilecek olan ödüller çalışanın örgüte sunduğu katkıya bağlıdır. Aynı zamanda değişen rekabet koşullarında çalışanın gösterdiği bireysel katkı da önemli bir unsurdur (Patrick, 2008: 11).

Yeteneklerini sürekli geliştirmek zorunda olan çalışanın odak noktası müşteri ve pazardır. İşveren ise bu sözleşmede güvenilir bir yapıda olup, çalışanına katkı sağlamak ve uzun vadede iş güvencesi sunmak ile yükümlüdür. Bu bağlamda çalışan örgüt için iş dünyasında daha iyi bir pazar arayışına girmek ve bu arayış çabasını devam ettirmekle yükümlüdür. İşveren, kişisel gelişim, değişen piyasa koşullarına ayak uydurma, örgüt hedeflerini gerçekleştirme konularında çalışanına destek sağlamakla, çalışanına eğitim ve gelişim imkanı sunmakla yükümlüdür (Türker, 2010: 23).

Bu sözleşmeler var olan istihdam ilişkisinin devamı için iki tarafa da belirli sorumluluklar yüklemektedir. Bu çerçevede çalışanına destek olma, kariyer fırsatı tanıma, değişen koşullara ayak uydurma konusunda işverene görev düşmektedir. Aynı doğrultuda, işletmenin pazar payını artırmasında ve rekabet avantajı kazanması konusunda çalışana görev düşmektedir.

Ceseroğlu'na (2010) göre dengeli sözleşmelerin bileşenleri şu şekildedir;

- *Örgüt dışı pazarda istihdam edilebilirlik*: İşveren, çalışanının örgüt dışında istihdam edilebilirliğini koruması ve yeteneklerini geliştirmesi konusunda çalışanına katkı sağlamak zorundadır.
- *İşletme içi gelişim*: Çalışan işverenine yönelik yeteneklerini sürekli geliştirmekle sorumlu iken işveren de çalışanına kariyer gelişimi fırsatı sunmakla yükümlüdür.
- *Dinamik performans*: Çalışan, örgütün rekabet koşullarına uyum sağlaması ve öne geçmesi, örgütün hedeflerine ulaşması konusunda çaba sarf etmek ile sorumludur. İşveren ise çalışanının sürekli öğrenmesini ve performansını sergileyebileceği iş ortamını sağlamakla sorumludur.

### 1.5 PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGISI

Çalışanlar ile işverenler arasında yazılı olmasa da yükümlülükleri içeren ve sosyal normlardan oluşmuş bir psikolojik sözleşme vardır ve bu sözleşme ile birbirlerine bağlıdırlar. İşveren bu sözleşmedeki yükümlülüklerini sosyal sorumluluğun bir gereği olarak da görebilmektedir. Çalışanlar açısından psikolojik sözleşme bazı faktörler üzerine kuruludur. Genel olarak bu faktörler; kariyer gelişim fırsatları, ilgi çekici, kişiyi zorlayan ve çeşitlendirilmiş iş, maddi ödüller, grup çalışmaları, olumlu-olumsuz geri bildirim, işverenin desteği ve çalışanın özel hayatına saygı olarak sıralanabilir. Bu faktörlerin herhangi birinde çalışanın eksik görmesi halinde psikolojik sözleşme ihlalden söz etmek mümkündür (Arslan ve Ulaş, 2004: 103).

Yukarıda sözü edilen, psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentilerin bir denklem üzerinde yer aldığını söylemek mümkündür. Psikolojik sözleşme ihlali ise söylediğimiz denkleme uymamak yani ihlal etmektir. Eğer çalışan yaptığı katkılar karşısında örgütten cevap alamıyorsa ihlalden söz etmek mümkündür. Psikolojik sözleşme ihlali, örgütün veya çalışanın yerine getirmesi gereken yükümlülükleri yerine getirmemesi olarak açıklanabilir. Çalışan bir örgütte istihdam edilirken, başka bir örgütte istihdam edilmesi engellenmiş olmaktadır ve sadece bulunduğu işletmeye ait yetenekleri geliştirmek zorunda kalmaktadır, çalışan bu gibi katkılar karşılığında örgütün yükümlülüklerini yerine getirmesini beklemektedir. Aynı doğrultuda kendi yükümlülüklerini yerine getiren bir işletme çalışanından, yükümlülüklerini yerine getirmesini beklemektedir (Rousseau, 1989: 128).

Psikolojik sözleşmeler, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı beklentileri ve yükümlülükleri içermektedir. Bu noktada işveren çalışanına, piyasa koşullarına uygun ücret, kariyer ve terfi olanakları, eğitim vermekle yükümlüdür. Çalışan da örgüte bilgi, zaman ve enerji vermekle yükümlüdür (Kickul ve Lester, 2001: 192). İşverenin örgüt içinde yaptığı bazı değişiklikler veya stratejiler çalışanın sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmesi konusunda belirsizlik yaratabilir. Bu belirsizlik çalışanların ihlale karşı tetikte olmasına neden olabilmektedir. Bu durumda çalışanın ihlale olan algısı daha da artabilmektedir (Morrison ve Robinson, 2000: 531).

Psikolojik sözleşmede çalışanın verilen sözlerin yerine getirilip getirilmemesi konusunda hesap yaptığı bilişsel bir yargı mekanizması vardır. Psikolojik sözleşme ihlali taraflardan birinin yükümlülüklerini yerine getirmemesi sonucu oluşmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 230). Psikolojik sözleşme ihlalinde, ihlalin geçerli olup olmadığı ya da gerçekten bir ihlalin olup olmadığına dikkat edilmez, sadece ihlalin olduğuna dair inanç vardır. Psikolojik sözleşme ihlali, işverenin ücret, terfi, iş güvencesi, eğitim, kariyer fırsatı ve ödüllendirme gibi konularda; çalışanın ise, görevlerini yerine getirme, örgüt amaçlarına hizmet etme gibi konularda başarısız olduğunu göstermektedir. Psikolojik sözleşmede en önemli kavram ‘güven’ kavramıdır. Burada güven ile kastedilen, tarafların birbirlerine yararlı olmaları ve birbirlerine karşı olumlu, istenilir davranışlar sergilemelerine yönelik duyduğu inançtır. Güven kavramı açısından incelendiğinde ihlalin daha çok işveren tarafından olduğu ifade edilmiştir. Çalışanın işverenine olan güveninin derecesi, çalışanın ihlali fark etmesini, ihlali yorumlamasını ve vereceği tepkiyi etkileyebilmektedir. Eğer işveren çalışanın işe alırken onda ilk olarak olumlu bir tutum oluşturabilirse, çalışanın ileride ihlali algılama olasılığı o kadar düşülebilmektedir (Robinson, 1996: 576).

Çalışanların işverenlerine olan ilk tutumları olumlu ise ileride bir ihlal karşısında, çalışan ihlalin kasıtlı yapılmadığını, geçici bir hatadan kaynaklandığını ya da yanlış anlaşılardan dolayı olduğunu düşünebilmektedir. Eğer çalışanın ilk tutumu olumlu ve işverenine olan güveni yüksek ise ihlal durumunda dahi o güveni korumaya devam edebilecektir. Ama eğer çalışanın güven seviyesi düşük ve ilk tutumu olumsuz ise ihlalin bilerek yapıldığını, aldatıldığını ve dürüst olunmadığını düşünebilir ve güvenini tamamen yitirebilir (Robinson, 1996: 580). Psikolojik sözleşme ihlali taraflar arasında artık amaç ve değerlerin paylaşılmadığı anlamına gelebilmektedir. İhlal ile

birlikte iletişim ve anlayış zarar görürken duygusal tepkiler ortaya çıkabilmektedir (Northcraft ve Neale, 1990: 461-463).

Çalışanın ihlali algılaması örtülü bir denklem ile gerçekleşmektedir. Bu örtülü denklem ile çalışan, tarafların vaatlerini ve katkıları karşılaştırarak ihlali algılamaya çalışmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 239). Bu denklem aşağıda yer almaktadır.

### Şekil 1: Psikolojik Sözleşme İhlali Formülasyonu



**Kaynak:** Morrison ve Robinson, 1997.

Bu denklemde çalışan kendi yükümlülüklerini ne derecede yerine getirdiğine bakmaktadır ve karşılığında örgütten ne aldığına bakmaktadır ve ikisi arasında karşılaştırma yapmaktadır. Eğer verdikleri karşısında aldıkları yeterli çıkmazsa ihlal algısı ortaya çıkabilmektedir. Fakat çalışan denklemde kendi yükümlülüklerinin hepsini yerine getirmemişse karşı tarafın yerine getirmedeği her yükümlülüğü ihlal olarak algılamayabilir. Ayrıca, çalışanlar yükümlülükler konusunda gerçek olmayan algılara kapılabilirler, yani kendi katkılarını olduğundan daha fazla görebilmektedirler (Morrison ve Robinson, 1997: 571-572).

Psikolojik sözleşme ihlali algısı çalışanın olumlu davranışlarının azalmasına sebep olabilmektedir. Bununla beraber çalışan için psikolojik kayıplar ve olumsuz deneyimler oluşabilmektedir. Çalışanda aldatılmışlık ve adaletsizlik hissi ortaya çıkabilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali sosyal ilişkiler dengesine zarar vererek ilişkisel sözleşmeleri, ekonomik değişimlerde dengesizlik yaratarak işlemsel sözleşmeleri etkilemektedir (Robinson, Rousseau ve Kraatz, 1994: 140). Çalışan ihlali algıladığı zaman güven ve adalet duygusu zarar görebilmektedir. Eğer ihlali daha önce başka bir örgütte deneyimlemiş ise, şu an bulunduğu örgütten uzaklaşmak isteyebilmektedir. Örgütün sağlayacağına inandığı örgütsel desteğin ve iş güvenliğinin

artık sağlanmayacağına inanabilmektedir. İhlal algısına sahip çalışan örgüte olan sadakatini, yükümlülüklerini yerine getirme isteğini ve ilişkisel sözleşme boyutlarından olan kariyer hedefi gibi bazı isteklerini yitirebilmektedirler. Psikolojik sözleşme ihlali algısında çalışanlarda en çok ilişkisel sözleşme yükümlülüklerinde azalma görülmektedir (Rousseau ve diğerleri, 1994: 141).

Çalışanlar, bir bilişsel değerlendirme içindedirler ve bu doğrultuda örgütün kendilerine etik ve adil olup olmadığını gözlemlemeye çalışmaktadırlar. Eğer çalışan örgütün adil ve etik olmadığını düşünürse, psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip olabilmekte ve bu durumda öfke, kızgınlık ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygu durumları yaşayabilmektedir (Kickul, 2001: 290).

Örgüt ile çalışanın beklentileri birbirine uymadığı takdirde, üç dengeleme mekanizmasından birinin ortaya çıkacağı ileri sürülmektedir (Hall, 1966: 31-40);

- Örgütün beklentisi ile çalışanın katkısı eşit değilse, beklentiler ve katkı dengesi yeniden kurulmaktadır.
- Çalışanın katkıları ile örgüt katkıları arasında eşitlik yok ise, örgütün beklentiler dengesi yeniden kurulmaktadır.
- Çalışanın katkıları ve örgütün beklentileri arasında fark çok ise, birbirlerine hiç uymuyorsa, düzenlemek mümkün değilse, sözleşme sona erer, çalışan örgütten ayrılır ve bu sebeple sistemin dengesi bozulmaktadır.

### **1.5.1 Psikolojik Sözleşme İhlali Algısına Neden Olan Faktörler**

Psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmasındaki etkenlerden bir tanesi taraflar arasında yaşanan uyumsuzluktur. Örgüt ve çalışan arasında oluşan uyumsuzluğun üç temel nedeni vardır. Bunlar (Morrison ve Robinson, 2000);

- Tarafların yükümlülükler karşı farklı bilişsel yapıda olmaları (kültürel farklılıklar buna örnek verilebilir),
- Tarafların yükümlülüklerinin karmaşık ve belirsiz algılaması,
- Taraflar arasında doğru ve güvenilir iletişim olmaması şeklinde sıralanabilir.

Morrison ve Robinson (1997: 232), ihlali, sözünden dönmek ve uyumsuzluk olarak iki nedene bağlamışlardır. Burada sözünden dönmek; işverenin verdiği sözleri bilerek bozması, uyumsuzluk ise taraflar arasında karşılıklı beklentiler konusunda algı farklılıkları olmasıdır. Psikolojik sözleşme ihlali birden fazla şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan bazıları (Robinson ve Rousseau, 1994: 256) şu şekilde sıralanabilir:

- İşverenin çalışana eğitim sağlamaması ya da söz verdiği kadar eğitim vermemesi,
- İşverenin çalışanına söz verdiği kadar ücret ödememesi,
- Çalışana verilen terfi sözü ya da promosyonun yerine getirilmemesi,
- Çalışana yapacağı işler ya da bölümler hakkında eksik ya da yanlış bilgi verilmesi,
- Çalışana yeterli iş güvenliği sağlanmaması,
- Çalışana yaptığı iş ile ilgili geri dönüş yapılamaması,
- Çalışana örgüt içinde yapılacak olan değişimler hakkında bilgi verilmemesi ya da fikrinin alınmaması,
- Çalışana örgüt içinde yeteri kadar sorumluluk verilmemesi,
- Yeni başlayan çalışana örgütte yer alan diğer çalışanların uzmanlıkları, statüleri, çalışma tarzları hakkında bilgi verilmemesi.
- Çalışanın görevlerini aksatması veya kötüye kullanması,
- Çalışanın örgüt amaçlarına hizmet etmeyi reddetmesi,
- Çalışanın yönetici talimatlarına uymaması.

Psikolojik sözleşme ihlali algısına neden olan başka bir etmen de işgücü devridir. İşgücü devri çalışanların zaman içinde oluşan iş güvencelerine yönelik beklentilerini zedelemektedir ve dolayısıyla ihlal algısının oluşmasına ve güvenin kaybedilmesine neden olabilmektedir (Derin, 2011: 74).

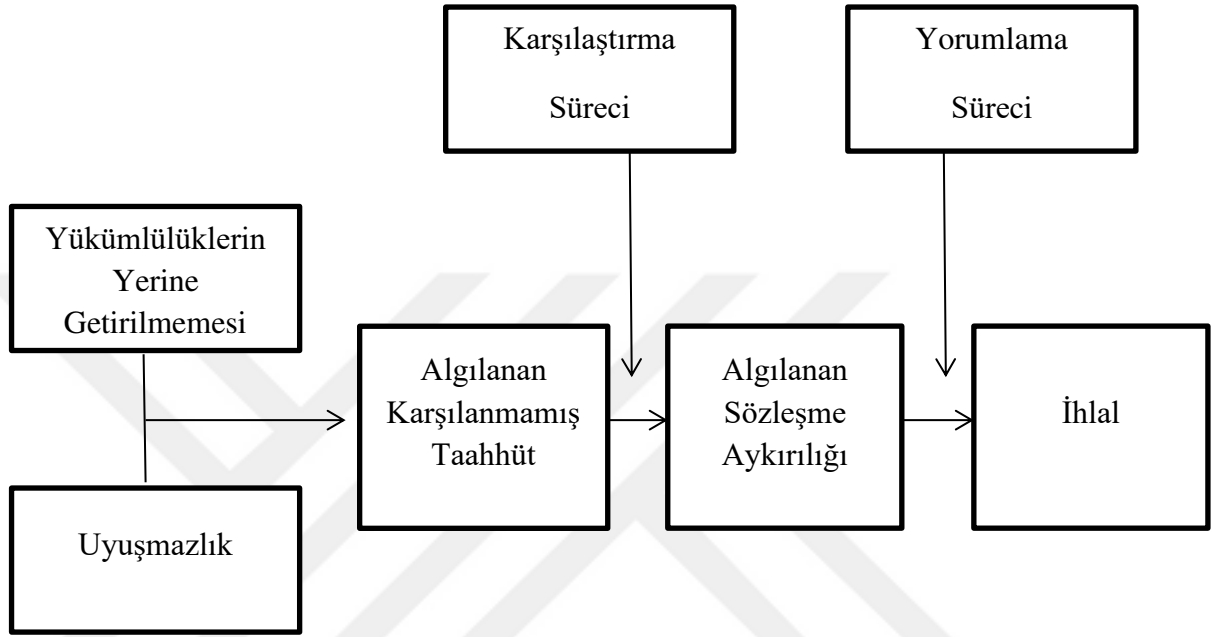
### **1.5.2 Psikolojik Sözleşme İhlali Süreci**

İşveren veya yöneticilerin çalışanlarına iş ile ilgili vermiş olduğu sözleri yerine getirmemesi durumunda taraflar arasında çatışmalar ve uyumsuzluklar oluşabilmektedir. Çalışan kendisine taahhüt edilenler ile gerçekleştirilenler arasında tutarsızlık fark ederse, kendi taahhütleri ile karşı tarafın taahhütleri arasında detaylı

karşılaştırmaya girecek ve bu inceleme sonucunda bir boşluk görürse sözleşmenin ihlal edildiği sonucuna varabilmektedir (Demiral, 2008: 60).

Morrison ve Robinson sözleşmenin ihlal edilmesini altı aşamalı olarak incelemişlerdir. Bu inceleme Şekil 2’de gösterilmektedir.

**Şekil 2: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişim Süreci**



**Kaynak:** Morrison ve Robinson, 2000: 527.

Morrison ve Robinson (2000: 527), psikolojik sözleşme ihlalinin altı aşamasından ilkinin iki nedene bağlamışlardır. İlk neden örgütün çalışana verdiği bir taahhüdü bilinçli bir şekilde bozmasıdır. İkincisi ise tarafların taahhütleri farklı algılamalarıdır ve bu duruma uyuşmazlık adını vermişlerdir. Bu iki durumda da çalışan kendisine verilen taahhütler ile gerçekleştirenler arasında bir çelişki fark edecektir ve bu da algılanan karşılanmamış taahhüde dönüşecek, böylelikle ihlalin gelişim süreci başlamış olacaktır. Bu süreçle beraber çalışanın karşılaştırma süreci başlayacaktır. Çalışan bu süreçte tarafların kendi taahhütlerini ne derecede yerine getirdiğini anlamaya çalışacaktır. Çalışan bu karşılaştırma sonucunda kendisini taahhütlerini yerine getiren taraf olarak görüp diğer tarafın yeterli karşılık sağlamadığı sonucuna varırsa, sözleşme aykırılığı algısı ortaya çıkacaktır. Bu süreçle beraber, çalışan psikolojik sözleşmesini değerlendirmeye başlayarak yorumlama sürecine girecektir. Tüm bu süreçler sonucunda çalışanın değerlendirmesi ihlal ile sonuçlanabilmektedir (Şahin, 2010: 93).

### 1.5.3 Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Psikolojik sözleşmeler örgüt için olumlu bir çalışma ortamı yaratırken, ihlali durumunda ise örgütün tümünü etkileyebilen birtakım olumsuzluklara sebebiyet verebilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı çalışanda, örgüte karşı tatminsizlik ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Beklentileri örgüt tarafından karşılanmayan çalışanlarda güven kaybı ve kırgınlık oluşabilmektedir. Çalışanlar gösterdikleri çaba ve emek karşılığında beklentilerinin karşılanmadığını görmeleri halinde örgütten veya işlerinden uzaklaşabilmektedirler. Bununla beraber çalışanların işlerini yapma konusundaki istekleri zarar görebilmekte, bunun sonucunda da çalışanın iş veriminde azalmalar görülebilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 247).

Psikolojik sözleşme çerçevesinde, örgüt tarafından beklentileri karşılanan çalışanların örgüte olan bağlılıkları artabilmektedir. Fakat psikolojik sözleşme ihlali algısı ise çalışanın, örgüte olan bağlılığını önemli ölçüde zedelenmektedir (Guzzo ve Noonan, 1994; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; Lester, Turnley ve Bloodgood, 2000). Psikolojik sözleşme ihlali algısı çalışanın örgüte olan güvenini de olumsuz yönde etkilemektedir. Fakat burada çalışanda ihlal algısı oluşmasından önce örgüte olan güven seviyesi, ihlal algısı sonucunda oluşabilecek güven azalışını etkileyebilmektedir. Çalışanın örgüte olan güveni ihlalden önce zaten düşükse, ihlalden sonra güvendeki azalış kayda değer bir ölçüde olabilmektedir. Eğer çalışanın ihlalden önce örgüte olan güveni yüksekse ihlalden sonraki güveni önemli ölçüde zarar görmeyebilir. Bu durumda ihlalden önceki güven bir nevi teminat oluşturmuş olabilmektedir. Fakat genel olarak, örgüt tarafından karşılanmayan beklentiler çalışanın güveninin azalmasına sebep olabilmektedir (Lo ve Aryee, 2003).

Psikolojik sözleşme ihlali algısı çalışanın örgütte bulunma arzusunu da etkilemektedir. Beklentileri karşılanan çalışanların örgütte istihdam edilmeye devam etme yönünde arzuları bulunmaktadır. Fakat psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip olan çalışanların işten ayrılmaya yönelik istekleri ortaya çıkabilmektedir (Robinson ve Morrison, 1995). Turnley ve Feldman (2000), yaptıkları çalışmada şöyle bir durum öne sürmüşlerdir, çalışanlar, işten ayrılma maliyetinin düşük olduğu, cazip iş tekliflerinin bulunduğu ve örgüt içinde çalışanın yerine başkasının istihdam edilmesinin zor olduğu durumlarda, psikolojik sözleşme ihlaline yüksek tepki

gösterebilmektedirler. Bu doğrultuda psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip çalışanların işten ayrılma yönündeki isteklerinde artış yaşanabilmektedir.

Örgüt için önemli diğer bir unsur olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında önemli ölçüde azalmalar görülebilmektedir (Turnley ve Feldman, 2000; Robinson ve Morrison, 1995). Kickul ve Lester'in (2001) yaptığı bir çalışmaya göre, özellikle ücret gibi durumlarda yaşanan psikolojik sözleşme ihlali algısında eşitlik duyarlılığı yüksek olan çalışanların ihlal sonucunda, eşitlik duyarlılığı daha düşük olan çalışanlara göre, örgüte karşı davranışlarının daha negatif olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve iş tatminlerinin daha çok azaldığı görülmüştür. Ancak kariyer gelişimi gibi içsel kazanım konularında yaşanan ihlal durumunda, eşitlik duyarlılığı düşük olan çalışanların, eşitlik duyarlılığı yüksek olan çalışanlara göre daha çok negatif tepki verdiği sonucuna varılmıştır.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgüt açısından önemli olan birçok unsuru etkilemektedir (Turnley ve Feldman, 2000: 30). Yapılan araştırmaların hemen hemen tamamının ortak sonucu, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların tutum ve davranışlarını olumsuz etkilediğidir. Bu olumsuz etkiler, örgütün çalışanlarına karşı yerine getirmesi beklenen yükümlülüklerin ne ölçüde yerine getirilmediği ile ilgilidir. Yerine gerilmeyen her beklenti ise çalışan tarafından ihlal algısı yaratma tehlikesine sahip olabilmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali algısının neden olduğu bir diğer sonuç ise, üretkenlik karşıtı davranışlardır. Bu konuda yapılan araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip çalışanların, üretkenlik karşıtı davranış sergilemeye eğilimli olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Psikolojik sözleşme ihlali algısı çalışanın, örgüte karşı olan iyi duygularını zedeleyebilmektedir. Örgüte karşı olumsuz duygu durumları içerisine giren çalışanlar, bu duyguların etkisi ile üretken davranışlardan uzaklaşabilmektedir. Örgüt içerisinde sahip olduğu hakları göz ardı edilen veya beklentileri karşılanmayan çalışanlar, hem örgüte hem de çalışma arkadaşlarına karşı üretkenlik karşıtı davranış sergileyebilmektedir. Bu davranışları sergilemesindeki temel sebepler arasında ise,

Çalışanın karşılanmayan beklentileri sonucu ortaya çıkan intikam duygusu yer alabilmektedir (Akbyık, 2018: 247; Fettahlıoğlu, 2015; Achnak, Griep ve Valtborg, 2018; Kickul ve Lester, 2001: 294; Kıyık, 2011: 62; Polat, 2020: 398).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR

#### 2.1 ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞ KAVRAMI

Örgüt içi bazı nedenler çalışanların görev tanımlarından farklı davranış sergilemelerine neden olabilmektedir. Bu farklı davranışlar kimi zaman yararlı kimi zaman zararlı davranışlardır. Örgüt içinde çalışanın sergilediği zararlı davranışlar üretkenlik karşıtı davranış olarak adlandırılmaktadır (Öcel ve Aydın, 2010: 74). Üretkenlik karşıtı davranışlar örgüt üyelerinin kasıtlı olarak gerçekleştirdiği, örgütün amaçlarına, kurallarına, değerlerine ve geleneklerine zarar veren, uygun davranış standartları dışındaki davranışlardır (Vardi ve Weitz, 2003: 29).

Bu konu üzerine çalışmalar yapan bazı uzmanlar bu davranışları farklı isimlendirmiştir. Örnek olarak; saldırgan davranış (Neuman ve Baron, 1998), üretkenlik karşıtı davranış (Fox ve Spector, 1999), intikam (Bies, Tripp ve Kramer, 1997), zorbalık (Hoel, Rayner ve Cooper, 1999), sapkın davranış (Hollinger, 1986; Robinson ve Bennett, 1995) terimleri sayılabilir.

İşyeri içerisinde çalışanlardan birtakım davranışlar beklenmektedir. Beklenen bu davranışlar örgüt normları içerisinde yer almaktadır. Örgüt normları, çalışanların bir örgüt içerisindeki tutumlarında rehberlik görevi gören, genel olarak kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır. Tipik bazı normlar; sadakat, iş yerine uygun giyim, eşitlik, adalet ve sosyal sorumluluktur (Ceylan, 2011). Örgütlerde ara ara bu örgütsel normlara ve değerlere uymayan davranışlar yaşanabilmektedir. Bu davranışlar genelde çalışanlar tarafından bilinçli ve planlı olarak yapılmakta olup, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada engel oluşturacak niteliktedir (Demirel, 2009: 121). Örgütün normları dışına çıkan bu zararlı davranışlar, örgütün üretkenliğine, karar verme süreçlerine ve finansal yapısına zarar vererek örgütün bütününe geniş kapsamlı olarak etkilemektedir (Appelbaum, Laconi, Matousek; 2007: 589).

Üretkenlik karşıtı davranışlar, çalışanların istekleri dahilinde örgütsel normları ihlal ederek, örgütün refahını düşüren ve diğer örgüt çalışanlarını tehdit altına alan davranışlardır (Robinson ve Bennett, 1995: 560). Başka bir ifadeyle üretkenlik karşıtı işyeri davranışları, örgüte ve çalışanlara zarar verme amaçlı olarak sergilenen davranışlardır (Fox ve Spector, 2002: 273). Örgüt üyelerinin, örgüt çıkarlarını göz ardı

eden veya kötü niyetli olarak kabul edilebilecek nitelikteki davranışları üretkenlik karşıtı davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir (Demirel, 2009: 121). Bu davranışların bazıları; taciz, örgüt içi hırsızlık, kaba davranış, bilgiyi kötüye kullanma, işten kaçma, saldırganlık, hakaret etme ve sabotaj gibi davranışlardır (Fox ve Spector, 2002; Jensen ve Patel, 2011).

Üretkenlik karşıtı davranışlar hemen hemen her örgütte ortaya çıkabilen sorunlardan biridir. Genelde bu tarz davranışlar yayılarak büyümektedir. Çalışanların örgüt içinde olumsuz örnek edinmesi sonucu örgütün tamamına yayılarak olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu davranışlar sağlıklı örgüt yapısını bozarak örgütün karanlık tarafını genişletebilmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar çalışanların bireysel boyutta motivasyonlarını düşürürken, örgütsel boyutta da örgütü amaçlarından uzaklaştırarak verimliliğin düşmesine ve maddi zararların artmasına neden olabilmektedir (Varoğlu ve Sığırı, 2013: 624).

Üretkenlik karşıtı davranışlar kişiler arası ve örgütsel düzeyde olabilmektedir. Kişiler arası düzeyde örgüt üyelerini etkileyen, dedikodu, hakaret, mobbing ve taciz gibi davranışlar söz konusuyken; örgütsel düzeyde devamsızlık, sanal kaytarma, hırsızlık ve işyerinin malını kötüye kullanma gibi davranışlar yer almaktadır (Spector ve Fox, 2002: 274). Üretkenlik karşıtı davranışlar yalnızca çalışanın ürettiği ürün veya hizmetlerin kalitesini olumsuz etkilemekle kalmayıp bununla beraber diğer örgüt üyelerinin de verimliliğini düşürebilmektedir (Martinko, Gundlach ve Douglas, 2002: 37).

Örgüt içinde çalışanlarda gözlemlenen üretkenlik dışı davranışların raporlanmasında normatif davranışlar etkili olabilmektedir. Normatif davranışlar üretkenlik karşıtı davranışlara maruz kalan çalışanların, bu davranışları yöneticilerine raporlamalarına engel olabilmektedir. Bu raporlamayı engelleyen üç etkili neden bulunmaktadır. Bu davranışları sergileyen ile gözlemleyen arasındaki duygusal yakınlık, davranışın boyutu ve ciddiyeti, gözlemleyenin varlığı bu nedenler arasında gösterilmektedir (Bowling ve Beehr, 2006: 999).

## **2.2 ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARIN NEDENLERİ VE SONUÇLARI**

Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt normlarına uymayan ve istenmeyen davranışlardır. Bu istenmeyen davranışlar, örgütün hesaplayamadığı bir zaman diliminde, zarara uğramasına sebep olmaktadır (Gruys ve Sackett, 2003:31). Bu davranışların ortaya çıkmasında ise birçok neden rol oynamaktadır. Bu nedenler, bireysel ve durumsal olmak üzere iki temel etmen altında değerlendirilmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışların temelinde yatan, bireysel ve durumsal etmenlere aşağıda yer verilmiştir.

### **2.2.1 Bireysel Etmenler**

Kişilerin sahip oldukları kişilik özellikleri, üretkenlik karşıtı davranışlarının belirlenmesinde tanımlayıcı bir rol oynamaktadır. Bireysel özellikleri ise demografik faktörler ve kişilik özellikleri oluşturmaktadır.

#### **2.2.1.1 Demografik Faktörler**

Yapılan birçok araştırmanın sonucunda, demografik faktörlerin üretkenlik karşıtı davranışların belirlenmesinde rol oynadığı gözlemlenmiştir. Çalışanların üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerinde etkili olan demografik faktörlerden birisi yaştır. Yaş, üretkenlik karşıtı davranış ile negatif ilişkide olabilmektedir. Yaşı ilerlemiş olan çalışanların işten kaytarma, saldırganlık, mazeretsiz devamsızlık ve madde bağımlılığı gibi davranışlarda daha az bulunduğunu gösteren araştırma sonuçları mevcuttur (Gruys ve Sackett, 2003:31). Bunun yanında cinsiyet değişkeni ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi gösteren araştırmalar mevcuttur. Yapılmış birçok araştırma sonucunda, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha fazla üretkenlik karşıtı davranış sergilediği gözlemlenmiştir (Behrem, 2017; Douglas ve Martinko, 2001; Eagly ve Steffen, 1986; Sezici; 2015).

Holinger'in (1986) yaptığı bir araştırma işe yeni girmiş çalışanların, kıdemli olan çalışanlara kıyasla daha fazla üretkenlik karşıtı davranış sergilediğini göstermiştir. Yine aynı çalışma, yaşı genç olan çalışanların, yaşı ileri olan çalışanlara kıyasla daha fazla üretkenlik karşıtı davranış sergilediğini göstermiştir. Dirican (2013) ve Özeren'in (2017) çalışmaları da bu sonucu destekler niteliktedir.

Bazı araştırma sonuçlarına göre ise, bekar olan çalışanların, evli olan çalışanlara kıyasla daha fazla üretkenlik karşıtı davranış sergilediği bulunmuştur (Behrem, 2017). Dirican'ın (2017) araştırma sonuçlarına göre, kıdem seviyesi düşük olan çalışanların, kıdem seviyesi yüksek olan çalışanlara kıyasla daha fazla üretkenlik karşıtı davranış sergilediği bulunmuştur.

Üretkenlik karşıtı davranışlar aynı zamanda eğitim düzeyine göre de farklılık gösterebilmektedir. Yapılan bir araştırma sonucuna göre, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara kıyasla daha fazla üretkenlik karşıtı davranış sergilediği bulunmuştur (Dirican, 2017).

Özetlemek gerekirse çalışanların demografik özellikleri, üretkenlik karşıtı davranışlara olan eğilimlerini etkileyebilmektedir. Demografik özelliklerin yanında kişilik özellikleri de çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlara olan eğilimlerini etkileyebilmektedir. Kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişki aşağıda açıklanmaktadır.

#### **2.2.1.2 Kişilik Özellikleri**

Kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişki, dürüstlük testleri çerçevesinde araştırıldığında, üretkenlik karşıtı davranış ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Üretkenlik karşıtı davranışların araştırmasında dikkat ve dürüstlük kavramlarına yoğunlaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; üretkenlik karşıtı davranışlar, dikkat ve dürüstlük kavramları ile negatif bir ilişki içerisindedir (Spector ve Fox, 2002: 275). Üretkenlik karşıtı davranışlar ile yakından ilişkili olan dürüstlük, çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlara olan eğilimini azaltan en önemli etmendir. Dürüstlük seviyesi yüksek olan çalışanların üretkenlik karşıtı davranış sergileme olasılıklarının daha düşük olacağı öngörülmektedir (Sackett, 2002: 9).

Üretkenlik karşıtı davranışlara neden olan başka bir faktör ise duygusal özelliklerdir. Örneğin; baskın duygu durumu negatif olan çalışanların olumsuz duygu deneyimleme eğilimleri yüksek olmakta ve böylelikle diğer çalışanlara oranla daha çok üretkenlik karşıtı davranış sergileyebilmektedir (Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh ve Kessler, 2006: 446). Fox, Paul, Spector ve Miles'in (2001) yaptığı bir araştırmada, diğer çalışanlara oranla daha çabuk sinirlenen çalışanların, üretkenlik

karşıtı davranışlara olan eğilimi daha yüksek bulunmuştur. Örgüt içerisinde adaletin olmadığını düşünen çalışanlar, kızgınlık ve üzüntü duyguları hissedebilmektedirler. Bu kızgınlık ve üzüntü sebebiyle üretim araçlarına zarar verme eğilimine girebilirler. Bu duygu durumları sonucunda ise çalışanın üretkenlik karşıtı davranışlara olan eğilimi artabilmektedir (Skarlicki & Folger 1997: 437). Ayrıca, bir çalışanın vicdan duygusundan yoksun olması, o çalışanın üretkenlik karşıtı davranış sergileme olasılığının yüksek olduğunu gösterebilmektedir. Buradan yola çıkarak vicdan duygusuna sahip olan çalışanların üretkenlik karşıtı davranış sergileme ihtimallerinin düşük olacağı öngörülmektedir. Örgüte ve çalışma arkadaşlarına uygun davranışlarda bulunmayan çalışanların, hem örgütsel boyutta hem de kişilerarası boyutta üretkenlik karşıtı davranış sergilemeye eğiliminde oldukları iddia edilmektedir (Bolton, Becker ve Barber, 2010: 538).

Üretkenlik karşıtı davranışlar açısından kontrol odağı, önemli bir diğer kişilik özelliğidir. Dış kontrol odaklılık çalışanın, örgüt içinde olumlu ya da olumsuz bir olayın sorumluluğunu çevre etmenlere yüklemesi anlamına gelmektedir. Storms ve Spector'a (1987) göre, sorumluluğu dış çevre etmenlerine yüklemeye yatkın, dış kontrol odaklı bireyler üretkenlik karşıtı işyeri davranışları sergilemeye daha fazla eğilimlidirler. Ayrıca çalışanların özdenetim seviyeleri de üretkenlik karşıtı davranış sergileme eğilimleri üzerinde etkili olabilmektedir. Özdenetime sahip olan çalışanların, iç kontrol mekanizmaları yardımıyla, daha az üretkenlik karşıtı davranış sergilediği gözlemlenmektedir. Yapılan bir araştırma, özdenetimi yüksek olan çalışanların üretkenlik karşıtı davranış gösterme olasılıklarının düşük olduğunu ortaya çıkarmıştır ve aynı çalışma, yaşı ileri olan çalışanların daha az üretkenlik karşıtı davranış sergilediği bulgulanmıştır (Gruys ve Sackett, 2003:32).

### **2.2.2 Durumsal Etmenler**

Durumsal etmenleri araştıran çalışmalarda, üretkenlik karşıtı iş davranışları oluşumunda dış çevrenin etkisinin üzerinde durulmakta ve çalışma ortamının önemine vurgu yapılmaktadır. Dış çevrenin etkisi üretkenlik karşıtı davranışları etkileyen en önemli unsurlardan birisidir (Hogan ve Hogan,1989: 275). Fox, Spector ve Miles (2001) üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasında üç dış faktörün etkili olduğunu savunmuşlardır. Bu üç faktör iş yerine bağlı stres, örgütsel adaletsizlik algısı ve işe karşı oluşan negatif duygulardır. Örgütsel adaletsizlik algısının yanı sıra

Çalışanlar arasındaki çatışmalar stresin bir kaynağı olabilmektedir. İş yerinde oluşan stres sonucu, çalışanların, iş yerine karşı duyguları olumsuz yönde değişebilmekte ve üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme olasılıkları artabilmektedir.

Luther (2000), durumsal etmenler sonucu ortaya çıkan üretkenlik karşıtı davranışları iki farklı şekilde adlandırmıştır. Bunlar paralel sapkınlık ve karşılıklı sapkınlıktır.

- *Paralel sapkınlık*, işyerindeki üstlerinin kötü davranışlarını taklit ederek üretkenlik karşıtı davranış sergilemek anlamına gelmektedir.
- *Karşılıklı sapkınlık*, işletmenin izlediği yanlış politikalar sonucunda çalışan ile işletmenin arasındaki bağın bozulmasından kaynaklanan üretkenlik karşıtı davranışlardır.

Lau ve diğerleri (2003), üretkenlik karşıtı iş davranışlarının durumsal etmenlerini örgütsel etmenler, iş etmenleri ve içeriksel etmenler olarak 3 grupta incelemiştir. Örgütsel etmenler; yöneticinin çalışanını izlemesi ve denetlemesi, çalışana verilen ceza ve ödüllendirme şekli, çalışanın örgüt içerisinde maruz kaldığı baskı ve grup arkadaşlarının tutumu şeklinde sıralanabilir. Örneğin çalışanın sergilediği bir davranıştan ötürü verilen ceza, çalışan için caydırıcı nitelikte olmayabilir. Bu durumda çalışanın aynı davranışı bir daha sergileme olasılığı bulunabilmektedir.

Diğer bir durumsal etmen olan iş etmenlerinin içeriğı, işin niteliğı ile ilgilidir. İşin niteliğinden kastedilen şeyler ise, rotasyon zorluğu, görev ağırlığı, işin karmaşıklığı, görevindeki inisiyatifi şeklinde sıralanabilir. Tüm bu etkenler, çalışanı üretkenlik karşıtı davranışa itebilmektedir. Örneğin çalışana verilen bir görevin, çalışanın yetkinliklerini aşması durumunda, çalışan etik olmayan yollar ile işi bitirmeye çalışabilmektedir.

İçeriksel etmenler ise, ülke içinde görülen işsizlik oranı, ekonomik faktörler, arz talep dengesizliği şeklinde sıralanabilir. Örneğin işsizlik oranlarının artması veya ekonomik krizin var olması çalışanların, daha az üretkenlik karşıtı davranış sergilemesini beraberinde getirebilmektedir.

Gruys ve Sackett (2003), bu davranışların altında yatan nedenleri şu şekilde sıralamışlardır; örgütsel kısıtlamalar, ödüllendirme sisteminin eksikliği, kişilerarası çatışmalar, görev dışı başka görevlendirmeler, örgütsel adalet eksikliği. Yani bu gibi örgütün günlük işleyişinde etkili olan faktörler bu davranışların ortaya çıkmasında etken olabilmektedir. Gruys ve Sackett'in araştırması, çalışanın gördüğü muamelenin haksız olduğunu düşündüğü durumlarda, o çalışanın bu tarz davranışları sergilemeye eğilimli olduğunu göstermiştir. Örgütün çalışanına karşı tutumu da bu davranışların ortaya çıkmasını etkileyebilmektedir. Çalışanın örgüt içerisinde sahip olduğu birtakım hakları vardır. Bu haklar eğitim, kariyer fırsatları, iş güvenliği ve maaş gibi haklardır. Örgüt tarafından göz ardı edilen bu haklar neticesinde çalışanlar üretkenlik karşıtı davranış sergileyebilmektedir (Kickul ve Lester, 2001: 197).

Üretkenlik karşıtı davranışların sosyal öğrenme teorisiyle ilişkilendirilmesi ise diğer bir bakış açısidir (Sökmen, Kenek ve Uğraş, 2019: 1572). Sosyal öğrenme kuramına göre, insanlar başka insanların davranışlarını gözlemlemek suretiyle, şahsen tecrübe etmedikleri konularda bilgi sahibi olabilmektedirler. İşyerinde bir çalışan yaptığı yanlış bir davranış sonucunda cezalandırılmazsa, başka bir çalışan aynı davranışı sergileyebilmektedir. Bu sebeple, örgütler üretkenlik karşıtı davranışları önlemek amacıyla işin başında cezalandırma yöntemlerini ve sebeplerini çalışana açıkça belirtmelidir. Ayrıca verilen cezaların caydırıcı nitelikte olması da önemli bir husustur.

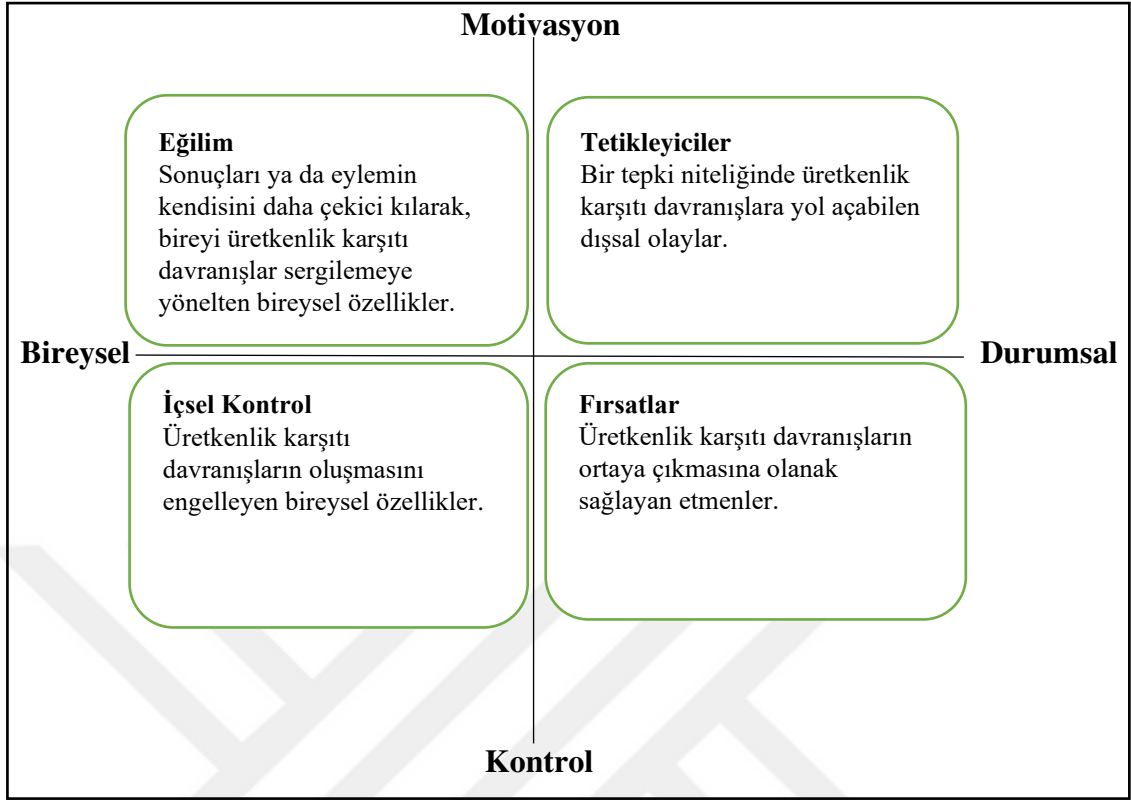
## **2.3 ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARI AÇIKLAMAYA YÖNELİK MODELLER**

Bazı araştırmacılar, üretkenlik karşıtı davranışlara sebep olan etmenleri daha detaylı biçimde incelemiş ve bir model üzerinde konumlandırmıştır. Bu bölümde üretkenlik karşıtı davranışların modellerine yer verilmiştir.

### **2.3.1 Marcus ve Schuler'in Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Modeli**

Marcus ve Schuler (2004) üretkenlik karşıtı davranışların belirleyicileri ile ilgili farklı bir yaklaşımda bulunmuşlardır. Seçer ve Seçer (2007) tarafından incelenen bu yaklaşım, model haline getirilmiştir. Bu modelde bireysel ve durumsal belirleyicilerin üzerinde kontrol ve motivasyon olarak adlandırılan iki mekanizmanın yer aldığı öne sürülmüştür. İncelenen yaklaşım sonucu, Seçer ve Seçer (2007) tarafından oluşturulan model Şekil 3'te yer almaktadır.

### Şekil 3: Üretkenlik Karşıtı Davranışların Belirleyicileri



**Kaynak:** Marcus ve Schuler, 2004'ten esinlenerek hazırlayan Seğer ve Seğer, 2007: 155.

Eğilimler, üretim karşıtı davranışların yaşanmasında rol oynayan bireysel etmenleri ifade etmektedir. Çalışanın bazı kişilik özellikleri üretkenlik karşıtı davranış sergilemesine olanak sağlayabilmektedir. Örneğin, öfke kontrolü düşük olan çalışanlar, bazı olumsuz durumlar sonucunda bu tarz davranışlar sergileyebilmektedir. Tetikleyiciler ise, dış çevrede yaşananlar sonucu, bireyin, üretkenlik karşıtı davranış sergilemesine sebep olabilecek durumlardır. Bu duruma; çalışanın maaşından yapılan kesinti ya da çalışanın ücretsiz fazla mesaiye bırakılması örnek verilebilmektedir (Marcus ve Schuler, 2004).

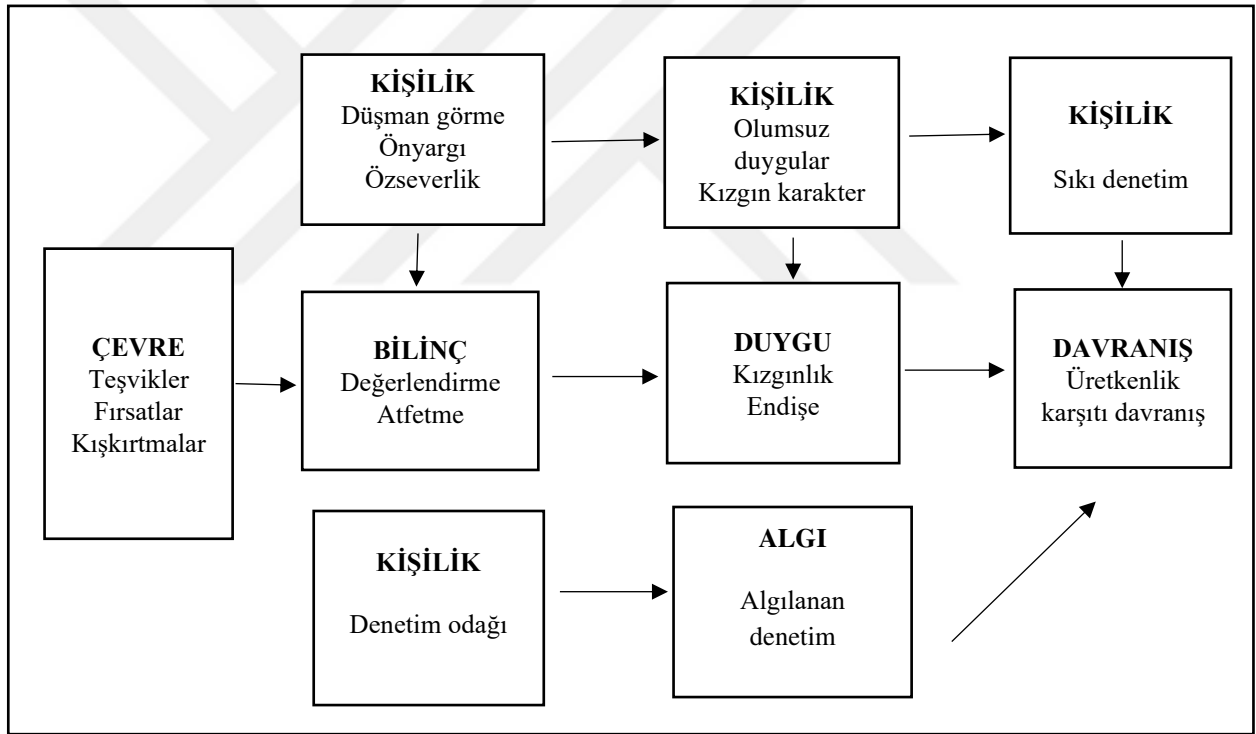
Bir örgüt içerisinde yer alan kurallar üretkenlik karşıtı davranışları kapsayacak şekilde oluşturulmalıdır. Olası bir üretkenlik karşıtı davranış sonucunda, çalışana verilecek olan ceza, açıkça belirtilmelidir. Örgütün kurallarının uygulanmasında yaşanan eksiklik, izleme ve denetleme boşluğu, bu davranışların sergilenmesine ortam hazırlayabilmektedir. Bireylerin üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesine engel olacak tüm bireysel farklılıklar ise içsel kontrolde yer almaktadır. Çalışanların bazı kişilik özellikleri bu davranışları sergilemelerine olan eğilimlerini azaltabilmektedir.

Bu özelliklere dürüstlük ve insafı olma örnek verilebilmektedir (Seçer ve Seçer, 2007: 156).

### 2.3.2 Kişilik Değişkenleri ile Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Modeli

Spector (2011) üretkenlik karşıtı davranışların sebeplerinin arasında kişilik boyutlarının da etkili olduğunu öne sürmektedir. Bu bakımdan kişilik ve dürüstlük testlerine ek olarak kişilik boyutlarına da yer vermiştir. Spector'a göre, bu davranışların temelinde yalnızca çevre koşulları ya da bilinç ve duygu durumları yoktur. Ona göre, kişilik boyutları da bu davranışların temelinde araştırılması gereken bir konudur. Spector'un geliştirdiği üretkenlik karşıtı davranışların sebepleri ve kişilik değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik model Şekil 4'te yer almaktadır.

Şekil 4: Kişilik Değişkenleri ile Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Modeli



**Kaynak:** Spector,2011:347.

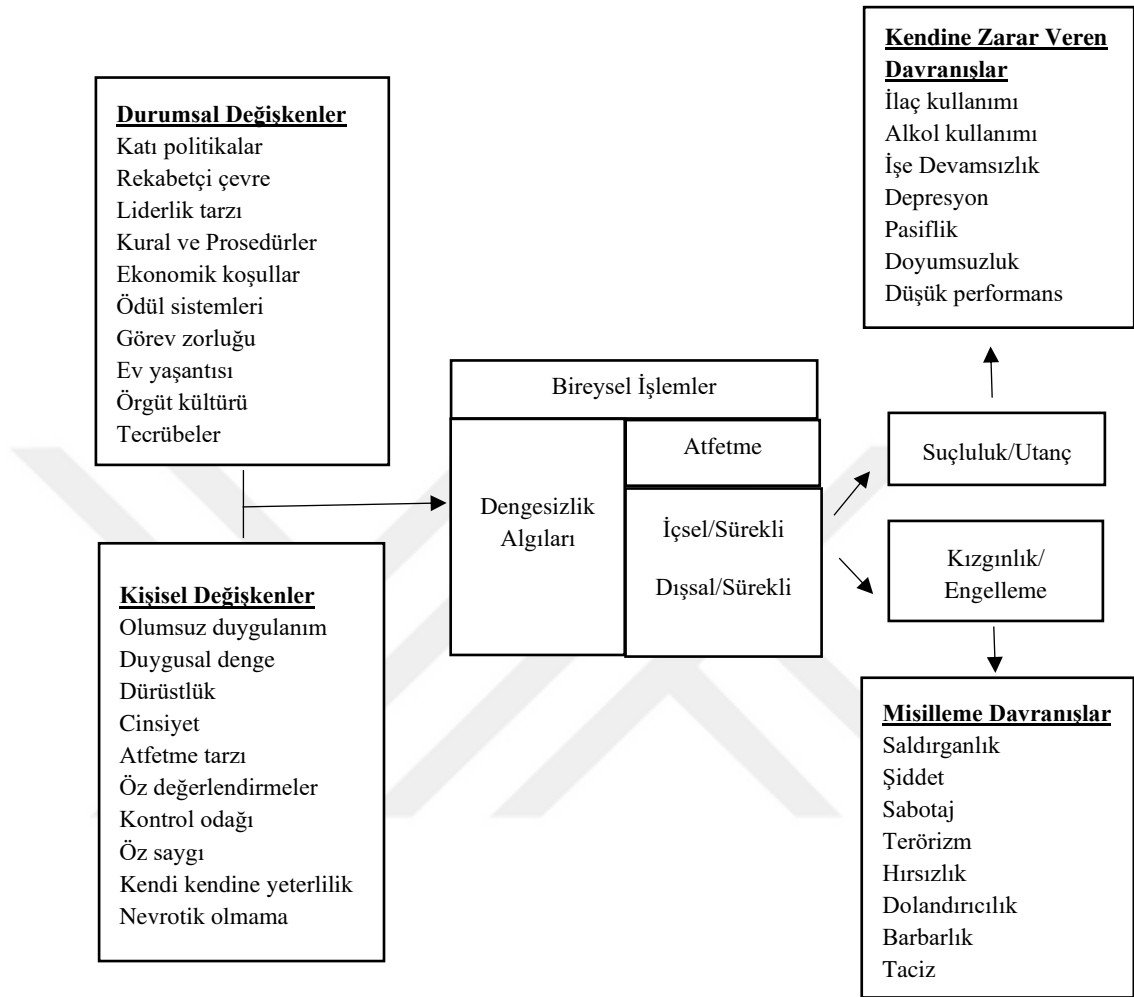
Spector'a (2011) göre, üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasında önce çevre koşullarının oluşması gerekmektedir. Çalışanın üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesine olanak verecek fırsatlar, kışkırtmalar burada yer almaktadır. Sonrasında çalışan bir bilinç sürecine girmektedir. Değerlendirme sırasında kişilik değişkenleri etkili olmaktadır. Değerlendirme sonucunda çalışanda birtakım duygu durumları ortaya çıkmaktadır. Duygu durumların ne şekilde ortaya çıkacağı konusunda kişilik

özellikleri etkili olabilmektedir. Çalışanın olumsuz duyguları veya kızgın karaktere sahip olması ortaya çıkacak duygu durumlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu duygu durumları kızgınlık ve endişe şeklinde olabilmektedir. Tüm bu süreçler sonucunda çalışanda üretkenlik karşıtı davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Bireysel kontrol ve iç denetim odaklılık ise üretkenlik karşıtı davranışları önleyici ve azaltıcı etkidedir.

### **2.3.3 Martinko, Gundlach ve Douglas'ın Nedensel Düşünme Modeli**

Martinko Gundlach ve Douglas'ın (2002: 43) geliştirdiği bu model çeşitli kuramsal yaklaşımların incelenmesi sonucu ortaya çıkarılmış ortak bir modeldir. Bu modele göre bu davranışlar, birey ve çevre arasındaki karışık ilişki sonucu ortaya çıkmaktadır. Modelde bireyler, durumlar ve kişisel değişkenlerin etkisiyle, bilişsel bir işleme sürecine girmektedir. Bilişsel işleme süreci sonucunda suçluluk/utanma veya kızgınlık/rahatsızlık gibi duygu durumlarına girmektedir. Yazarlar bireyin içine girdiği bu duygu durumlarının üretkenlik karşıtı davranışa dönüşebileceğini ifade etmişlerdir. Söz konusu model Şekil 5'te yer almaktadır.

**Şekil 5: Martinko, Gundlach ve Douglas'ın Nedensel Düşünme Modeli**



**Kaynak:** Martinko vd., 2002: 43.

Modele göre, çalışanlar içinde bulundukları durum hakkında genel bir değerlendirme yaparak bir inanç içine girmektedir. Bu inancın oluşmasında kişisel değişkenler ve durumsal değişkenler etkilidir. Oluşan inanç doğrultusunda bu durumun nedenini atfetmek için bir sürece giren çalışan, nedeni ya örgüte ya da kendisine atfetmektedir. Çalışanın atfetme süreci sonrasında, bazı duygu durumları ortaya çıkmaktadır. Kendisine atfetmesi durumunda, suçluluk ve utanç duygusu ortaya çıkabilmektedir. Suçluluk ve utanç duygusu içine giren çalışanlar, kendilerine zarar veren davranışlar sergileyebilmektedirler. Çalışanın dışsal faktörlere atıfta bulunması sonucunda ise kızgınlık ve engelleme duyguları ortaya çıkabilmektedir. Kızgınlık ve engelleme duygu durumları içine giren bir çalışanda ise misilleme davranışları ortaya çıkabilmektedir (Seçer ve Seçer, 2007: 165).

## 2.4 ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütün çıkarlarına aykırı davranışlardır. Bu tarz davranışlar örgütün çalışanlarından başlayıp müşterilerine kadar zarar vermektedir (Fida ve Paciello, 2015: 136). Bu davranışlar bazen doğrudan örgüte yönelik bazen de doğrudan çalışma arkadaşlarına yönelik olabilmektedir.

### 2.4.1 Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

Üretkenlik karşıtı davranışlar örgüt normlarına uymayan, örgütün ve üyelerinin refahına zarar veren davranışlardır. Bu davranışların örgütsel boyuttaki bazı örnekleri aşağıdaki gibidir:

- Örgüte ait eşyaları kötü şekilde kullanmak,
- Örgüt maliyetlerini artırmaya yönelik davranışlarda bulunmak,
- Yönetici talimatlarına uymamak,
- İş sağlığı ve güvenliği kurallarına uymamak,
- Olması gerekenden daha yavaş çalışmak,
- Gereksiz ve uzun molalar almak,
- Mesai saatlerine uymamak,
- Mazeretsiz şekilde işe gelmemek,
- Örgüt sırlarını açığa çıkarmak,
- Örgütün malını veya kazancını zimmetine geçirmek.

Literatürde en çok üzerinde durulan, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış biçimleri, detaylı açıklamaları ile aşağıda yer almaktadır.

#### 2.4.1.1 İş Yavaşlatma

İş yavaşlatma durumu verilen işin vaktinde bitirilmemesi olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanlar bu davranış ile iş çıktılarında gecikme yaşanmasına sebep olabilmektedir. Çalışanlar bu davranışı, çalışma arkadaşlarının çalışma hızlarını yavaşlatmaya yönelikte yapabilmektedir (Gürlek, 2021: 337). Sergilenen bu davranış ile örgütün üretimi gün bazında azalabilmektedir. İş yavaşlatma davranışı sonucunda örgütün maliyetleri artabilmekte ve müşteri kayıpları yaşanabilmektedir. Ayrıca bu davranış ile örgütün imajını olumsuz yönde etkilemektedir (Blanchard ve Henle, 2008: 1076).

#### **2.4.1.2 Örgütten Uzaklaşma**

Çalışanların kendilerini örgütten uzaklaştırmak için sergiledikleri davranış, devamsızlıktır. Devamsızlık ile çalışanlar işlerin aksamasına sebep olabilmektedir. Devamsızlık, devamsız gün sayısı ve sıklığı durumlarıyla ölçülmektedir. Çalışanın işe gelmediği gün sayısı kadar örgüt içinde kayıplar yaşanabilmektedir. Devamsızlık, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi konularla negatif ilişkisi olan, bir üretkenlik karşıtı davranış biçimidir. Çalışanın gösterdiği devamsızlık ise iki kategoriye ayrılmaktadır;

- Özürlü devamsızlık durumu; yani kişisel ya da aile hastalığına bağlı olarak yapılan devamsızlıklar.
- Özürsüz devamsızlık durumu; yani kendi tercihi sebebiyle işe gelmeyen, amirine danışmadan hareket edenlerin yaptığı devamsızlık biçimi (Berry, Ones ve Sackett, 2007;411).

Çalıştıkları örgütten memnun olmayan çalışanlar, kendilerini örgütten uzaklaştırabilmektedir. Yapılan bu davranış, örgütte var olan eşitsizliğe karşı da gösterilebilmektedir. Bu davranış ile çalışan işin devam etmesine engel olmakla beraber, iş çıktılarının gecikmesine de sebep olabilmektedir (Bolton vd. 2010:538).

#### **2.4.1.3 Üretimi Durdurma ve Saptırma**

Çalışan, üretimi durdurma amacıyla, örgüte ait olan, üretim için kullanılan ve mülkü oluşturan unsurları, tahrip ederek kullanılamaz hale getirilebilmektedir (Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh ve Kessler, 2006: 455). Çalışan bu davranış ile, örgütün ve örgütte çalışan kişilerin, üretimlerini aksatacak düzeyde hamleler yaparak bilinçli bir şekilde üretim akışının durmasını amaçlamaktadır. Bu davranış, örgütün günlük rutinini etkileyen ve çalışanların kişisel menfaatlerini aksatan bir davranış biçimidir (Sackett ve Vore, 2009: 179).

Üretimi saptırma davranışı ise; verilen görevlerin bilinçli olarak yerine getirilmemesi, verilen görevler için yeterince çaba gösterilmemesi gibi faaliyetlerdir. Üretime zarar veren, aksatan, ilişkilerin zarar görmesine neden olan davranışlara, işgören sabotajı denilmektedir. İşgören sabotajının temel amaçları arasında, çalışanlar arasındaki ilişkiyi bozmak, üretimi aksatmak, müşteri kaybına yol açmak ve örgütün itibarını zedelemek yer almaktadır (Crino, 1994: 312). Bu davranışların temelinde ise,

çalışanın örgüt içerisinde adaletsizlik algılaması yatabilmektedir. Çalışan örgüt içerisinde algıladığı adaletsizlik sonucunda, misilleme davranışı olarak bu davranışları sergileyebilmektedir (Skarlicki, Jaarsveld ve Walker, 2008: 1335).

#### **2.4.1.4 Sanal Kaytarma**

Günümüz şartlarında gelişen teknolojiler çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarında değişimlere neden olmuştur. Bu değişimler içinde sanal kaytarma denilen durum da söz konusudur. Sanal kaytarma durumu günden güne hızla artmaktadır. Sanal kaytarma, çalışanın faaliyette olduğu zaman diliminde görevleri haricinde internette gezinme durumu olarak açıklanabilmektedir. Çalışan mesai saatleri içerisinde işi ile uğraşmak yerine bu davranışı sergileyebilmektedir. Çalışan bu üretkenlik karşıtı davranış ile işine olan dikkatini dağıtmakta ve iş çıktılarını aksatabilmektedir (Blanchard ve Henle, 2008: 1076).

#### **2.4.1.5 Hile**

Bir başka üretkenlik karşıtı davranış, sahtekarlık olarak da adlandırılabilir olan hile davranışıdır. Örgüte doğrudan ya da dolaylı şekilde maddi zarar vermek amacıyla, örgütün varlıklarını, gelirini kendi rezervine aktarmak durumu hile olarak açıklanmaktadır (Güredin, 2010: 134). Hile davranışı ile çalışan örgütün veya çalışma arkadaşlarının haklarını göz ardı etmektedir. Bu davranış ile çalışan, örgüt içerisindeki yetkisini kötüye kullanmış olmaktadır (Bozkurt, 2009: 73). Ayrıca çalışanın örgüt için gizli olan bilgileri yetkisi olmayan kişilerle paylaşması ve bu doğrultuda örgüt için haksız rekabet koşulları oluşturmaya sebebiyet vermesi, hile davranışı altında incelenebilmektedir. Bu alanda Holtfreter'in (2004: 90) yaptığı çalışmanın sonucuna göre, çalışan dolandırıcılığı, kurumlar içinde güvenin azalmasına, tüketicinin örgüte olan güveninin azalmasına ve ticari ürün fiyatlarının artmasına neden olarak, kapsamlı maliyetler ortaya çıkarabilmektedir.

#### **2.4.2 Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar**

Üretkenlik karşıtı davranışlar bazen doğrudan çalışma arkadaşlarına yönelik olabilmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışların kişilerarası boyuttaki bazı örnekleri ise şu şekildedir:

- Dini ve ırkçı söylemler,

- Dedikodu,
- Sözlü veya cinsel taciz,
- Zorbalık veya saldırganlık,
- Hırsızlık,
- Psikolojik şiddet.

Bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışların, literatürde ve günlük hayatta en çok karşımıza çıkan örnekleri, açıklamaları ile aşağıda yer almaktadır.

#### **2.4.2.1 Zorbalık ve Saldırganlık**

Zorbalık, örgüt içerisinde genelde, bir ya da birkaç kişinin, zayıf olan taraf üzerinde üstünlük kurma amacıyla yapılmaktadır. Zayıf olan tarafa yönelik yapılan kaba davranışlar, çalışanın küçük düşmesine ve acı çekmesine sebep olabilmektedir. Bu davranışlara maruz kalan çalışanın ise iş verimi ve performansı düşebilmektedir (Mathisen, Einarsen ve Mykletun, 2011: 638).

İşletme içerisinde, örgütlenen bir grup çalışan tarafından sergilenen saldırgan davranışlar, işyeri şiddeti olarak kabul edilmektedir. Bu şiddet örgüte ve kişilere yönelik olabilmektedir. İşyeri saldırganlığında, öfke ve kişilerarası çatışma, doğrudan kişilerarası saldırganlığı etkileyebilmektedir. Örgütteki kısıtlamalar ve kişilerarası çatışma örgütsel saldırganlığı doğrudan etkilemektedir. Saldırganlığı etkileyen bir diğer önemli faktör ise cinsiyettir. Erkek çalışanların saldırgan davranış sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Keashly ve Harvey, 2005: 4).

Örgüt içinde gerek yatay gerekse dikey iletişim kanallarının iyi işlemesi gerekmektedir. Eğer bir örgütte iyi işleyen bir iletişim kanalı yoksa, iletişim sağlıklı olmamaktadır. Sağlıklı iletişim ise kimin hangi işten sorumlu olduğu karışıklığı, iş çıktılarında gecikme, emir komuta bozukluğu, stres gibi sonuçlara neden olabilmektedir. Bu durumlar ise çalışanların bu gibi üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesine yol açabilmektedir (Dündar ve Acar, 2008: 114).

#### **2.4.2.2 Sözlü veya Cinsel Taciz**

Örgüt içerisinde çalışana karşı yapılan, çalışanı rahatsız eden bakış veya küçük dokunuşların altında, cinsel bir ilgi veya talebin olması durumunda cinsel

tacizden söz edilebilmektedir. Kabul edilmez olduğu açıkça veya dolaylı olarak belirtilmesine rağmen, çalışana karşı sürdürülen tüm cinsel içerikli sözler ve hareketler cinsel taciz olarak kabul edilmektedir (Brase ve Miller, 2001: 242). Bu gibi davranışlar yalnızca karşı cinsten gelmemekte; hemcinsler arasında da görülebilmektedir. Fakat genel olarak bu davranışlar erkek çalışandan kadın çalışana yönelik olmaktadır (Marin ve Guadagno, 1999: 931).

Bu davranışlar yalnızca çalışanlar arasında olmayabilir. Bu davranışlar, müşterilerden çalışanlara veya çalışanlardan müşterilere karşı da olabilmektedir. Genel olarak bu davranışlar örgütün tümüne zarar veren, örgütün üretkenliğini ve itibarını zedeleyen davranışlardır (Hughes ve Tadic, 1998: 210). Cinsel taciz mağduru çalışanların, psikolojilerinin olumsuz etkilenmesi sonucu, iş tatminlerinin önemli ölçüde azaldığı ve çalışanın işten kaytarma gibi davranışlara yöneldiğini gösteren bazı araştırmalar mevcuttur (Bebekoğlu, Gözdem ve Wasti, 2002: 232).

#### **2.4.2.3 Hırsızlık**

Çalışanın gösterdiği bu üretkenlik karşıtı davranış çalışma arkadaşlarına veya örgüte yönelik olabilmektedir. Hırsızlık, bireyin kendisine ait olmayan bir eşyayı izinsiz bir şekilde alması şeklinde ifade edilebilir. Bu durum örgüt içerisinde çalışanlar tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Çalışanların örgütten kendilerine haksız bir şekilde para aktararak gelirlerini arttırma ya da kendilerine ait olmayan eşyaları alarak kendi namına geçirme durumu hemen hemen her örgütte görülebilir bir davranış şeklidir (Spector ve Fox, 2002: 271). Bu davranış bazen, örgüte ait olan mal veya hizmetin, bedelsiz bir şekilde veyahut bedelinden çok daha azına başkasına verilmesi şeklinde de olabilmektedir (Gruys, 2000: 43).

Bu konuda yapılan bir araştırmada, örgüte yönelik yapılan hırsızlık davranışının temelinde ekonomik bir kazanç elde etmek yerine, örgütü ekonomik açıdan zarara uğratmak olduğu bulunmuştur (Neuman ve Baron, 1997: 45).

#### **2.4.2.4 Psikolojik Şiddet (Mobbing)**

Örgüt içerisinde rekabetten dolayı ortaya çıkabilen her türlü psikolojik yıldırma ve baskı davranışlarına mobbing denilmektedir. Mobbing, örgüt içerisinde çalışanlar veya yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilen, psikolojik terör davranışlarıdır (Tınaz,

2006: 11). Bu davranışlar genelde çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarına karşı rekabet avantajı sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Birey bu davranışları ile çalışma arkadaşını saf dışı bırakmayı amaçlamaktadır.

Çalışanların çalışma arkadaşlarına karşı gösterdiği rahatsız ve huzursuz edici, kötü davranışlar mobbing kavramı altında incelenmektedir. Mobbing davranışları, örgüt içerisinde gerilimin artmasına ve örgüt ikliminin bozulmasına neden olabilen davranışlardır. Bu davranışların uzun süre devam etmesi durumunda, mobbing mağduru çalışanların iş verimlerinde ciddi azalmalar görülebilenken, çalışanın işten ayrılmasına sebep olabilmektedir (Halaç ve Güloğlu, 2019: 165).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGISININ ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİ; ANTALYA İLİ BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEKLEMİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, evren ve örnekleme, kısıtlılıkları, hipotezleri yanında çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısı ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan alan çalışması ve çalışma sonucu elde edilen bulguların analizlerine yer verilecektir.

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışma yaşamında, taraflardan birinin belirli işleri yapması, diğerininse bunun karşılığında ücret ödemesi bağlamında, örgüt ile çalışan arasındaki iş ilişkisinde karşılıklı sorumlulukların garanti altına alındığı iş sözleşmelerine büyük önem atfedilmektedir. Bu sözleşmelerin, tarafların kanuni hak ve yükümlülüklerini netleştirmekle birlikte, esasen örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı beklentilerin tamamını yansıtmaktan uzak oldukları söylenebilir. Psikolojik sözleşme literatürü, tarafların birbirlerinden gayri resmi birtakım beklentileri olduğunu, istihdam ilişkisini ve bundan doğan memnuniyet veya hoşnutsuzluk durumlarını daha derinlemesine biçimde anlayabilmek için yazıya dökülmeyen, örtük ve bireysel algılamalara dayanan bu sözleşme biçiminin dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Hem örgüt hem de çalışan tarafının yazıya ve söze dökmediği, kişisel algılama, deneyim veya varsayımlarına dayanan beklentilerinin karşılığını bulması olumlu bir duruma işaret ederken, psikolojik olarak yapılandırılmış bu sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmesi durumunda bazı olumsuz sonuçlarla karşılaşıldığı bilinmektedir. Örneğin, çalışan perspektifinden bakıldığında, böyle bir ihlal algısının örgüte duyulan güven ve bağlılığa zarar verdiği yönünde araştırma sonuçları mevcuttur (Robinson, 1996; Gül, 2002). Kickul ve Lester'in (2002) yaptığı bir çalışmada ise psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve iş tatminlerinde ciddi azalmalar olduğu görülmüştür. Ayrıca, ihlali algısı durumunda yaşanması muhtemel öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguların, çalışanın bazen diğer çalışma arkadaşlarına bazen de örgüte yönelik birtakım olumsuz davranışlar sergilemesine sebep olabildiği görülmektedir. Örgütün tüm işleyişine zarar

veren bu davranışlar, genel olarak üretkenlik karşıtı davranışlar başlığı altında incelenmektedir.

Üretkenlik karşıtı davranışlar, bireyin doğrudan ya da dolaylı olarak çalışma arkadaşlarına veya örgüte karşı gösterdikleri olumsuz davranışlardır (Appelbaum ve diğerleri; 2007). Üretkenlik karşıtı davranışlar örgütün çıkarlarına aykırı davranışlardır. Bu tarz davranışlar örgütün çalışanlarından başlayıp müşterilerine kadar zarar vermektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar örgütün amaçlarından uzaklaşmasına ve müşteri kaybetmesine neden olabilmektedir (Fida ve Paciello, 2015: 136).

Yapılan literatür incelemesinde psikolojik sözleşme ihlali ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olduğu görülmüştür. Fettahlıoğlu'nun (2015) konu ile ilgili yaptığı çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlali algısında yaşanan bir artış çalışanların üretkenlik karşıtı davranış sergileme oranlarında artış yaşanmasına sebep olmaktadır. Achnak, Griep ve Valtilborg (2018) ise psikolojik sözleşme ihlali algısının üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisini zaman faktörü rolü ile incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, psikolojik sözleşme ihlali algısı yüksek olan çalışanların zamanla gösterdikleri tepkilerin üretkenlik karşıtı davranışlar şeklinde ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Hem psikolojik sözleşme hem de üretkenlik karşıtı davranışlar kavramı, örgüt ve birey açısından son derece önemli olgulara karşılık gelmektedir. Bu ise söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiyi araştırmayı anlamlı hale getirmektedir. Kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemek için ise bankacılık sektörü tercih edilmiştir. Bankacılık sektörünün tercih edilmesinin sebebi, sektördeki ast üst ilişkisinin keskin yapıda olmasıdır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, banka çalışanları bağlamında, psikolojik sözleşme ihlali algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda, araştırmanın şu sorulara yanıt aradığı söylenebilir: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında bir ilişki var mı? Varsa bu ilişkinin yönü nedir? Psikolojik sözleşme ihlali algısı, üretkenlik karşıtı davranışları etkileyen bir değişken midir? Böyle bir etki var ise, psikolojik sözleşme ihlali üretkenlik karşıtı davranışları ne ölçüde etkilemektedir?

Ayrıca araştırma ilave olarak şu sorulara da yanıt aramaktadır: Bireylerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, demografik özellikleri açısından farklılaşmakta mıdır? Bireylerin üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyeleri, demografik özellikleri açısından farklılaşmakta mıdır?

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar örgütün hem maliyetlerinin artmasına hem de zaman kaybetmesine neden olabilmektedir. Maliyet ve zaman kaybı örgütler için önem arz eden kavramlardır. Araştırma, örgütlerin bu iki değişkene önem vermediği durumlarda karşılabilecekleri muhtemel sonuçları görebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Araştırma sonuçlarının hem ilgili literatüre hem de -bankacılık sektörü açısından- uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu bölümde araştırma yöntemine ve veri analizine ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Bu kapsamda; araştırma verilerinin elde edildiği örneklem, veri toplama tekniği, yapılan analizler ve bu analizlerden elde edilen bulgular detaylıca açıklanmaktadır.

#### **3.2.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni, Antalya ilinde yer alan banka çalışanlarından oluşmaktadır. Tüm banka çalışanlarına ulaşmak mümkün olmadığından dolayı örnekleme yapılmıştır. Araştırmanın örneklem seçimi sırasında kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme; araştırmaya konu olan ana kütlenin tümüne ulaşamayacak durumlarda, ana kütle içerisinde seçilen ulaşılabilir örneklem grubunun elde edildiği yöntemdir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre bankacılık sektöründe toplam çalışan sayısı 186612'dir. Bu 186612 çalışanın 5355'i Antalya ilinde istihdam edilmektedir (Türkiye Bankalar Birliği, 2020).

Banka çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algıları ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi belirlemek için araştırma verileri anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Bu araştırma için verilerin toplanması esnasında araştırmaya konu olan bankaların üst düzey yöneticilerinden izin alınarak 320 gönüllü katılımcıya anket formu verilmiştir. 320 kişiden doldurulmuş şekilde geri alınan anket sayısı

279'dur. Doldurulmuş şekilde alınan 279 anketin 3 tanesi araştırma kapsamında kullanabilecek niteliği taşımamaktadır. Kalan 276 anket örneklem grubunu oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veriler, Ağustos 2021 ile Ocak 2022 tarihleri arasındaki altı aylık süreçte toplanmıştır.

Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) 5000 ile 10000 aralığındaki bir ana kitle için, %95 güvenilirlik düzeyinde örneklem boyutunu 357 olarak belirtmişlerdir. Gürbüz ve Şahin (2018: 128) araştırmada kullanılacak olan istatistiksel analizlerin örneklem yeterliliğini etkilediğini ve araştırmacının kullanacağı istatistiksel analizlere göre örneklem sayısını belirleyebileceğini belirtmişlerdir. Gürbüz ve Şahin'e göre çok değişkenli analiz yöntemleri (faktör analizi, yapısal eşitlik modeli) kullanan bir araştırmacı için örneklem büyüklüğü asgari düzeyde 120 ile 300 arasında olmalıdır. Bu verilere göre mevcut örneklem sayısı, araştırma sonuçlarının Antalya'daki tüm banka çalışanları açısından genellenebilmesini mümkün kılmamakla birlikte, analizler için yeterlilik sağlar düzeydedir.

### **3.2.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırmanın kapsamını Antalya ilinde bankacılık sektöründe çalışmakta olan bireylerin, psikolojik sözleşme ihlali algıları ile üretkenlik karşıtı davranışlarına dair elde edilmiş veriler oluşturmaktadır.

Araştırma kısıtları olarak karşımıza ilk olarak, COVID- 19 salgını nedeni ile alınan önlemler gelmektedir. Alınan bu önlemler arasında, uygulanan esnek çalışma saatleri ve çalışanların işlerini evden sürdürmeleri gelmektedir. Bu nedenle bu durum banka çalışanlarına ulaşmayı zorlaştırmıştır. Anket uygulaması tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır, bu doğrultuda anketi doldurmayı reddeden çalışanlar olmuştur. Tüm bu durumlar araştırmanın kapsamını kısıtlamıştır.

Bunlara ek olarak “üretkenlik karşıtı davranışlar” ölçeği kişilerin kuruma ve çalışma arkadaşlarına bilinçli olarak zarar verme eğiliminde olup olmadıklarını ölçmektedir. Yasa dışı davranışlar, ahlak dışı davranışlar ve faşizm benzeri davranışlar hassas konular olarak değerlendirilmektedir (Lee ve Rezetti, 1990). Hassas konularda katılımcıların samimi, gerçek durumlarını yansıtan yanıtlardan uzak yanıtlar verme olasılıkları vardır (Krumpal, 2013). Katılımcıların gerçek yanıtlardan farklı yanıtlar vermesine sebep olan unsurlardan birisi sosyal beğenirlik etkisidir (De Vellis, 2003; Krumpal, 2013). Üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği hassas konuları içerdiğinden

dolayı, sosyal beğenirlik etkisi sebebiyle, katılımcıların verdikleri yanıtlar gerçeğin küçük bir kısmını yansıtıyor olabilir. Bu durum -olasılık dahilinde- araştırma için bir kısıt sayılabilmektedir.

### 3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Değişkenlerle ilgili olarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekildedir:

$H_1$ : Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

$H_{1a}$ : Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile üretkenlik karşıtı davranışların alt boyutu olan bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

$H_{1b}$ : Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile üretkenlik karşıtı davranışların alt boyutu olan örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

$H_2$ : Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları üretkenlik karşıtı davranışlara yönelme eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

$H_{2a}$ : Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlara yönelme eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

$H_{2b}$ : Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlara yönelme eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Araştırmanın modeli psikolojik sözleşme ihlali algısı ile üretkenlik karşıtı davranışlar ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabilmeye yönelik hazırlanmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 6’da verilmiştir.

**Şekil 6: Araştırmanın Modeli**



### **3.2.4 Veri toplama araçları**

Araştırma verileri üç bölümden oluşan bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. İlk bölüm örneklemin demografik özelliklerini saptamak üzere sorulmuş sorulardan oluşmaktadır. Bu kısımda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, bankadaki çalışma süreleri ve çalıştıkları bankanın türüne ilişkin bilgilerini paylaşmaları istenmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeği yer almaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeğine yer verilmiştir. Söz konusu ölçeklere ilişkin detaylar aşağıda açıklanmaktadır.

#### **3.2.4.1 Psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeği**

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeği olarak Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilmiş, Salha, Cinnioğlu ve Yazıt'ın (2016) Türkçe'ye uyarladığı 9 maddelik ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır.

Ölçek 5'li Likert tipinde hazırlanmış olmakla beraber sırasıyla; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklindeki seçeneklerle sunulmuştur.

#### **3.2.4.2 Üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği**

Çalışanların örgüte ve diğer çalışanlara doğrudan ve bilinçli olarak zarar vermek üzere gerçekleştirdikleri üretkenlik karşıtı davranışları gösterme eğilimlerini ölçmek için Öztürk (2015) tarafından Türkçe'ye çevrilen, Bennett ve Robinson'un (2000) geliştirmiş olduğu 19 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin ilk 7 ifadesinde bireylerarası üretkenlik karşıtı davranışlar ve son 12 ifadesinde ise, doğrudan örgüte karşı gösterilen üretkenlik karşıtı davranışlar bulunmaktadır.

Çalışanların bu davranışları gösterme sıklıklarını belirtmeleri için 5'li likert sisteminden faydalanılmıştır. 1'den 5'e kadar sırasıyla; Hiçbir Zaman (1), Yılda Bir veya İki Kere (2), Ayda Bir veya İki kere (3), Haftada Bir veya İki Kere(4), Her Gün(5) şeklindeki seçenekler arasından kendileri için en uygun olanın seçilmesi istenmiştir.

### **3.3 VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR**

Ankete katılan çalışanlardan toplanan veriler IBM SPSS istatistik programına aktarılmış ve analiz edilmiştir. Ölçeklerde yer alan yanıtların genel değerlerine bakmak amacıyla ortalama, standart sapma gibi hesaplamalar yapılmıştır. Ölçek ortalamalarının demografik faktörlere göre değişiklik gösterip göstermediğini anlamak amacıyla t-testi ve ANOVA testlerinden yararlanılmıştır. Ölçeğin geçerliliği için Amos yazılımı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, ölçeğin güvenilirliği için Cronbach's alpha değerleri hesaplanmıştır. Değişkenler arası ilişkiyi belirlemek için korelasyon, nedensellik ilişkisini ortaya koymak için ise basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

#### **3.3.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

Söz konusu örneklemin demografik özelliklerine ilişkin veriler aşağıda, Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2: Örneklemin Demografik Özellikleri**

| Değişken      |                 | Frekans | Oran (%) |
|---------------|-----------------|---------|----------|
| Cinsiyet      | Kadın           | 134     | 48,5     |
|               | Erkek           | 142     | 51,5     |
| Yaş           | 21-36 yaş arası | 160     | 58       |
|               | 37-52 yaş arası | 116     | 42       |
| Medeni Durum  | Evli            | 186     | 67,4     |
|               | Bekar           | 90      | 32,6     |
| Eğitim Düzeyi | Lise            | 40      | 14,5     |
|               | Önlisans        | 63      | 22,8     |
|               | Lisans          | 148     | 53,6     |
|               | Lisansüstü      | 25      | 9,1      |
| İş Deneyimi   | 1-5 yıl arası   | 92      | 33,4     |
|               | 6-9 yıl arası   | 59      | 21,4     |
|               | 10-14 yıl arası | 55      | 19,9     |
|               | 15 yıl ve üzeri | 70      | 25,3     |
| Kurum Türü    | Kamu            | 102     | 37       |
|               | Özel            | 174     | 63       |
| Toplam        |                 | 276     | 100      |

Örneklemin demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 2’de sunulmuştur. Buna göre örneklemin %48,5’i kadın, %51’5’i erkektir. Araştırmaya katılanların yaşları 21 ile 52 arasında değişmektedir. Örneklemin yaş ortalaması ise 35’tir.

Katılımcıların %58'i 21-36 yaş aralığında, %42'si ise 37-52 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılanların %67,4'ü evli, %32,6'sı bekdir. Katılımcıların %14,5'i lise, %22,8'i önlisans, %53,6'sı lisans ve %9,1'i lisansüstü düzeyinde eğitim aldığını belirtmiştir. Katılımcıların iş deneyimleri 1 ile 33 yıl arasında değişmektedir. Elde edilen örneklemin iş deneyimi ortalamasının 10 yıl olması ve çok uzun dönemli çalışan sayısının kısıtlı olması nedeniyle, iş deneyimi 1-5 yıl arası (%33,4), 5-9 yıl arası (%21,4), 10-14 yıl arası (%19,9), 15 yıl ve üzeri (%25,3) şeklinde gruplandırılmıştır. Katılımcıların %37'si kamu bankalarında, %63'ü ise özel bankalarda istihdam edilmektedir.

### **3.3.2 Geçerlilik ve güvenirlik**

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile üretkenlik karşıtı davranışlar değişkenlerinin geçerlilik ve güvenirlik analizleri aşağıda yer almaktadır.

#### **3.3.2.1 Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeğine İlişkin Analizler**

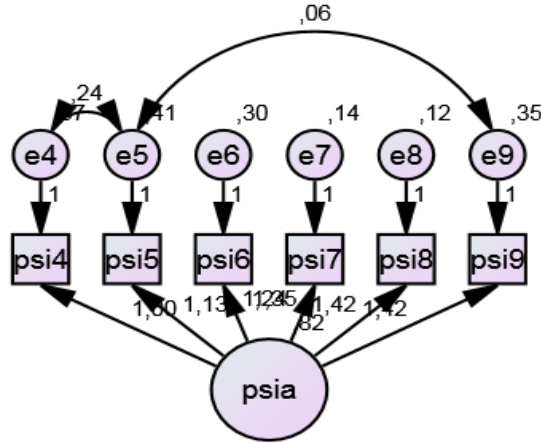
Psikolojik sözleşme algısı ihlali ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için IBM SPSS paket programı içerisindeki Amos yazılımı vasıtasıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi birbiriyle ilişkili birden çok değişkenin arasındaki ilişkinin yapısını ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Faktör analizi ile kullanılan ölçeğin, ölçmek istenilen özellikleri ölçüp ölçmediği tespit edilebilir (Nakip ve Yaraş, 2017: 201).

Araştırmada test edilen modelin kabul edilip edilmemesi, analizler sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksleri değerlerine bakılarak karar verilmektedir. Gürbüz ve Şahin'e (2018) göre, uyum iyiliği indeksleri:  $X^2/df$  (Ki-karenin serbestlik derecesine bölümü), RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü), CFI (Karşılaştırılmalı uyum indeksi), NFI (Normlaştırılmış uyum indeksi), TLI (Normlaştırılmamış uyum indeksi), AGFI (Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi), GFI (Uyum iyiliği indeksi) şeklinde sıralanmaktadır. Bu indekslerin kabul edilebilir seviyeleri ise sırasıyla şu şekildedir:  $3 < (X^2/df) < 5$ ,  $RMSEA < 0.08$ ,  $CFI > 0.90$ ,  $NFI > 0.90$ ,  $TLI > 0.90$ ,  $AGFI > 0.90$ ,  $GFI > 0.90$ .

9 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçeğin 1., 2. ve 3. maddeleri, veri setinde ters kodlanması gereken maddelerdir. Bu maddeler, ölçeğin geri kalan maddeleri ile negatif korelasyon göstermiştir. Bu durum, hem doğrulayıcı faktör analizinde uyum

iyiliği değerlerinin kriterleri sağlamamasına hem de güvenilirlik analizlerinde ölçek güvenilirliğinin düşük çıkmasına neden olmuştur. Mevcut 9 madde ile yapılan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlar, kabul edilebilir değerlerden uzaktır ( $\chi^2/df=14,898$ ; RMSEA=,225; CFI=,881; GFI=,708; TLI=,842). Söz konusu üç madde çıkarılarak denendiğinde ise ölçeğin yapı geçerliliğine ve güvenilirliğine dair daha sağlam kanıtlar elde etmek mümkün olmuştur. Sayılan gerekçelerle bu maddeler analizlerden çıkartılmıştır. Geriye kalan 6 madde ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde ilk etapta elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir:  $\chi^2/df=10,494$ ; RMSEA=,186; CFI=,958; GFI=,897 TLI=,930. Amos yazılımının model uyumunu iyileştirebilmek için sunmuş olduğu öneriler dikkate alınarak model yeniden test edilmiştir. İlk adımda 4. ve 5. maddelerin, 2. adımda ise 5. ve 9. maddelerin hata varyansları arasında modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyonlardan sonra ulaşılan uyum iyiliği değerleri ise şöyledir:  $\chi^2/df=1,953$ ; RMSEA=,059 CFI=,997 GFI=,984; TLI=,993. Bu değerler, kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğundan, ölçeğin yapı geçerliliği doğrulanmaktadır. Şekil 7, psikolojik sözleşme algısı ihlali ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunu göstermektedir.

**Şekil 7: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği DFA Sonucu**



Analiz sonucunda elde edilmiş olan uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Araştırmadan elde edilmiş veriler psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeğinin öngörülen kurumsal yapısı ile uyum sağlamaktadır.

Modelin uyum iyiliği indeksleri, aldığı değerler, kabul sınırları ve kabul edilebilirlikleri Tablo 3’te gösterilmektedir.

**Tablo 3: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri**

| Uyum İndeksi            | Aldığı Değer | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum     | Uyum Durumu      |
|-------------------------|--------------|----------|---------------------------|------------------|
| <b>X<sup>2</sup>/Df</b> | 1,953        | ≤ 3      | 3<( X <sup>2</sup> /df)<5 | İyi Uyum         |
| <b>RMSEA</b>            | 0,059        | <0,05    | <0.08                     | Kabul Edilebilir |
| <b>GFI</b>              | 0,984        | >0,95    | >0.90                     | İyi Uyum         |
| <b>CFI</b>              | 0,997        | >0,95    | >0,90                     | İyi Uyum         |
| <b>TLI</b>              | 0,993        | >0,95    | >0,90                     | İyi Uyum         |

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeğinin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik, araştırmalarda kullanılan ölçeklerin farklı zamanlarda uygulanmasında benzer sonuçlara ulaşılmasını ifade etmektedir (Çakmur, 2012:340). Kişilere farklı zaman dilimlerinde yöneltilen sorulara aynı cevaplar alınabiliyorsa bu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Erdoğan ve Yazıcıoğlu, 2004: 9). Bir ölçeğin güvenilirliğine bakmak için iç tutarlılığını saptamak gerekmektedir. İç tutarlılık ise ölçekte bulunan maddelerin ne ölçüde birbirleriyle tutarlı olduğu ile ilgilidir (Çakmur, 2012: 340). Maddeler arasındaki tutarlılığı ölçmek için kullanılan en yaygın istatistiksel yöntem ise Cronbach’s alpha ( $\alpha$ ) katsayısıdır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve 1’e yaklaştıkça tutarlılık artmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007: 124- 126; Gürbüz ve Şahin, 2018: 331).

Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliğinin nasıl yorumlanacağı Tablo 4’te ifade edilmiştir.

**Tablo 4: Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) Katsayısı Güvenilirlik Düzeyleri**

| $0.00 \leq \alpha < 0.40$ | $0.40 \leq \alpha < 0.60$   | $0.60 \leq \alpha < 0.80$ | $0.80 \leq \alpha < 1.00$       |
|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Ölçek güvenilir değil     | Ölçeğin güvenilirliği düşük | Ölçek oldukça güvenilir   | Ölçek yüksek derecede güvenilir |

**Kaynak:** Kalaycı, 2018: 405.

Güvenilirlik analizi sonucunda, 6 maddelik ölçeğin Cronbach's alpha değeri 0,962 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin güvenilirliğini kanıtlamaktadır. Tablo 5, ölçeğe yapılan faktör ve güvenilirlik analizlerinin sonuçlarını, ayrıca ölçekteki maddelerin faktör yüklerini göstermektedir.

**Tablo 5: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine Ait Veriler**

| Ölçek Boyutu                      | Ölçek Maddesi                                                                                               | Faktör Yüğü | Cronbach's Alpha Değeri |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|
| Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı | Kurumuma yaptığım katkılar karşılığında verilen sözlerin/vaatlerin hepsi yerine getirilmedi.                | ,768        | 0,962                   |
|                                   | Sözleşmede üzerime düşen görevleri yapmış olmama rağmen yöneticim verdiği sözlerin çoğunu yerine getirmedi. | ,847        |                         |
|                                   | Çalıştığım kuruma karşı büyük bir öfke hissediyorum.                                                        | ,900        |                         |
|                                   | Çalıştığım kurum tarafından ihanete uğramış gibi hissediyorum.                                              | ,956        |                         |
|                                   | Çalıştığım kurumun aramızdaki anlaşmayı ihlal ettiğini düşünüyorum.                                         | ,964        |                         |
|                                   | Çalıştığım kurumun bana davranış şekli beni hayal kırıklığına uğrattıyor.                                   | ,908        |                         |

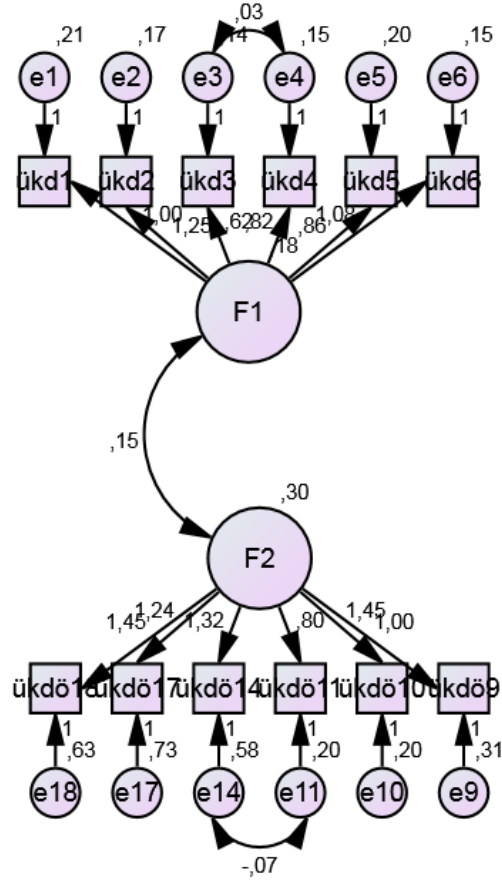
### 3.3.2.2. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeğine İlişkin Analizler

Üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için de IBM SPSS paket programı içerisindeki Amos yazılımı yardımıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 19 maddeden ve 2 boyuttan oluşan ölçeğin 1., 2., 3., 4., 5., 6., ve 7. maddeleri bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar; 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14., 15., 16., 17., 18. ve 19. maddeleri ise örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar boyutunu oluşturmaktadır. Bu hali ile gerçekleştirilen ilk analizde bazı maddelerin faktör yüklerinin düşük olduğu görülmüştür ( $<0,50$ ). Bu analizden elde edilen uyum iyiliği değerleri, kriterleri sağlamaktan uzaktır ( $\chi^2/df=3,794$ ; RMSEA=,101; CFI=,809;

GFI=,794; TLI=,784). Bu gerekçe ile 7., 8., 12., 13., 15., 16. ve 19. maddeler ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Kalan 12 madde ile gerçekleştirilen analizin sonuçları şu şekildedir:  $\chi^2/df=2,563$ ; RMSEA=,075; CFI=,942; GFI=,925; TLI=,928. Amos yazılımının önerdiği modifikasyonlar doğrultusunda 3. ve 4. maddeler ile 11. ve 14. maddelerin hata varyansları arasında modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon sonrasında iyileşen uyum iyiliği değerleri ise şöyledir:  $\chi^2/df=2,274$ ; RMSEA=,068; CFI=,954; GFI=,937; TLI=,941. Bu değerler, kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğundan, ölçeğin iki boyutlu yapı geçerliliği doğrulanmaktadır. Şekil 8, üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunu göstermektedir.



Şekil 8: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği DFA Sonucu



Analiz sonucunda elde edilmiş olan uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Araştırmadan elde edilmiş veriler üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeğinin öngörülen kurumsal yapısı ile uyum sağlamaktadır. Modelin uyum iyiliği indeksleri, aldığı değerler, kabul sınırları ve kabul edilebilirlikleri Tablo 6’da gösterilmektedir.

**Tablo 6: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri**

| Uyum İndeksi | Aldığı Değer | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Uyum Durumu      |
|--------------|--------------|----------|-----------------------|------------------|
| $\chi^2/df$  | 2,274        | $\leq 3$ | $3 < (\chi^2/df) < 5$ | İyi Uyum         |
| RMSEA        | 0,068        | $< 0,05$ | $< 0,08$              | Kabul Edilebilir |
| GFI          | 0,937        | $> 0,95$ | $> 0,90$              | Kabul Edilebilir |
| CFI          | 0,954        | $> 0,95$ | $> 0,90$              | İyi Uyum         |
| TLI          | 0,941        | $> 0,95$ | $> 0,90$              | Kabul Edilebilir |

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. 12 maddelik ölçeğin tamamı için bulunan Cronbach's alpha değeri 0,878'dir. Ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach's alpha değerleri ise şöyledir: Bireyler arası boyut=,845; birey-örgüt boyutu=,848. Bu değerler, ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Tablo 7, ölçeğe yapılan faktör ve güvenilirlik analizlerinin sonuçlarını, ayrıca ölçekteki maddelerin faktör yüklerini göstermektedir.

**Tablo 7: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeğine Ait Veriler**

| Ölçek Boyutu                                  | Ölçek Maddesi                                                                     | Faktör Yüğü | Cronbach's Alpha Değeri |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|
| Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar | İş yerinde birisi ile alay ettim.                                                 | ,681        | 0,845                   |
|                                               | İş yerinde birisine kırıcı sözler söyledim.                                       | ,784        |                         |
|                                               | İş yerinde etnik, dini veya ırkçı söylemlerde bulundum.                           | ,578        |                         |
|                                               | İş yerinde birisine hakaret ettim.                                                | ,673        |                         |
|                                               | İş yerinde birisine kötü bir şaka yaptım.                                         | ,632        |                         |
|                                               | İş yerinde birisine kaba davrandım.                                               | ,767        |                         |
| Örgüte yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlar | Çalışmak yerine hayal kurup, düşüncelere dalarak çok fazla zaman harcadım.        | ,702        | 0,848                   |
|                                               | İş yerinde izin verilenden daha uzun molalar kullandım veya ekstra molalar aldım. | ,871        |                         |
|                                               | İşe izinsiz geç geldim.                                                           | ,703        |                         |
|                                               | Bilinçli olarak, çalışmam gereken hızdan daha yavaş çalıştım.                     | ,690        |                         |
|                                               | İşim için gerekenden daha az efor sarf ettim.                                     | ,622        |                         |
|                                               | Fazla mesai ücreti almak için işyerinde kaldım.                                   | ,708        |                         |
| Ölçek ortalaması                              |                                                                                   |             | 0,878                   |

### 3.3.4 Ölçek Ortalamaları

Tablo 8, araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir.

**Tablo 8: Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar**

|                                                      | N   | Ortalama | Standart Sapma |
|------------------------------------------------------|-----|----------|----------------|
| <b>Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar</b> | 276 | 1,2657   | ,4342          |
| <b>Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlar</b> | 276 | 1,5694   | ,7163          |
| <b>Üretkenlik Karşıtı Davranışlar</b>                | 276 | 1,4176   | ,5136          |
| <b>Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı</b>             | 276 | 2,1751   | 1,1753         |

Katılımcılara uygulanan ankette beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeği için cevaplar “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği için cevaplar “hiçbir zaman”, “yılda bir veya iki kere”, “ayda bir veya iki kere”, haftada bir veya iki kere”, “her gün” şeklindedir. Beşli Likert ölçeğindeki (4/5= 1,80) aralık değerleri Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9: Ölçek İfadelerinin Aralık Değerleri**

| <b>Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği</b> | <b>Aralık Değeri</b> | <b>Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği</b> |
|-------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------|
| (1) Kesinlikle katılmıyorum                     | 1.00 – 1.79          | (1) Hiçbir zaman                             |
| (2) Katılmıyorum                                | 1.80 – 2.59          | (2) Yılda bir veya iki kere                  |
| (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum              | 2.60 – 3.39          | (3) Ayda bir veya iki kere                   |
| (4) Katılıyorum                                 | 3.40 – 4.19          | (4) Haftada bir veya iki kere                |
| (5) Kesinlikle katılıyorum                      | 4.20 – 5.00          | (5) Her gün                                  |

Tablo 8’e baktığımızda en yüksek ortalama psikolojik sözleşme ihlali algısına aittir ( $X=2,1751$ ). Bu değer, katılımcıların, psikolojik sözleşme ihlali algısına “katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirdiklerini göstermektedir. Bu da ölçek ortalamalarında en yüksek skora sahip olmasına rağmen, ortanın altında yer alması sebebiyle, araştırmaya katılan kişilerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının düşük olduğunu göstermektedir. Bunu sırasıyla örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar ( $X=1,5694$ ), üretkenlik karşıtı davranışlar ( $X=1,4176$ ), bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar ( $X=1,2657$ ) boyutları izlemektedir. Bu değerler katılımcıların üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyelerinde “hiçbir zaman” düzeyinde görüş bildirdiklerini göstermektedir. Bu da araştırmaya katılan kişilerin -ortalama olarak- üretkenlik karşıtı davranış sergileme oranlarının düşük olduğunu göstermektedir. Örnek ortalaması psikolojik sözleşme ihlali algısının düşük, bununla beraber üretkenlik karşıtı davranış sergileme oranlarının da düşük olduğunu göstermektedir.

### **3.3.5 Fark Testleri**

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar değişkenlerinin katılımcıların demografik özelliklerine dair veriler bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t testi ve ANOVA analizi uygulanmıştır.

#### **3.3.5.1. Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları**

Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar skorlarının; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına ve çalıştıkları bankanın

türüne bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda özetlenmektedir:

**Tablo 10: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Cinsiyete İlişkin T Testi**

|                                   | Cinsiyet | N   | Ortalama | ss   | t    | p    |
|-----------------------------------|----------|-----|----------|------|------|------|
| Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı | Erkek    | 142 | 2,2277   | 1,21 | ,765 | ,445 |
|                                   | Kadın    | 134 | 2,1194   | 1,13 |      |      |

Tablo 10’da erkek ve kadın katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algıları seviyelerine ilişkin t testi sonuçları gösterilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı seviyesi için Levene testi ( $p=,214>0,05$ ) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmaktadır. T testine göre ( $t=,765$ ;  $p=0,445>0,05$ ) banka çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarına dair seviyeleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 11: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile Cinsiyete İlişkin T Testi**

|                                | Cinsiyet | N   | Ortalama | ss  | t     | p    |
|--------------------------------|----------|-----|----------|-----|-------|------|
| Üretkenlik Karşıtı Davranışlar | Erkek    | 142 | 1,4067   | ,47 | -,362 | ,718 |
|                                | Kadın    | 134 | 1,4291   | ,55 |       |      |

Tablo 11’de erkek ve kadın katılımcıların üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyelerine ilişkin t testi sonuçları gösterilmektedir. Üretkenlik karşıtı davranış seviyesi için Levene testi ( $p=,722>0,05$ ) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmaktadır. T testine göre ( $t=-,362$ ;  $p=,718>0,05$ ) banka çalışanlarının üretkenlik karşıtı davranışlarına dair seviyeleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 12: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Yaşa İlişkin T Testi**

|                                   | Yaş             | N   | Ortalama | ss   | t     | p    |
|-----------------------------------|-----------------|-----|----------|------|-------|------|
| Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı | 21-36 Yaş Arası | 160 | 2,2656   | 1,21 | 1,506 | ,133 |
|                                   | 37-52 Yaş Arası | 116 | 2,0503   | 1,11 |       |      |

Tablo 12’de katılımcıların yaşlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algısı seviyelerine ilişkin t testi sonuçları gösterilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı Levene testi ( $p=,113>0,05$ ) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmaktadır. T testine göre ( $t=1,506$ ;  $p=,133>0,05$ ) katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı seviyelerinde, yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 13: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile Yaşa İlişkin T Testi**

|                                | Yaş             | N   | Ortalama | ss  | t     | p    |
|--------------------------------|-----------------|-----|----------|-----|-------|------|
| Üretkenlik Karşıtı Davranışlar | 21-36 Yaş Arası | 160 | 1,4833   | ,55 | 2,614 | ,009 |
|                                | 37-52 Yaş Arası | 116 | 1,3269   | ,44 |       |      |

Tablo 13’te katılımcıların yaşlarına göre üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyelerine ilişkin t testi sonuçları gösterilmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar Levene testi ( $p=,039<0,05$ ) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmamaktadır. T testine göre ( $t=2,614$ ;  $p=,009<0,05$ ) katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 21-36 yaş aralığında olanların ( $x=1,4833$ ) üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyelerinin 37-52 yaş aralığında olan katılımcılara ( $x=1,3269$ ) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 14: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Medeni Duruma İlişkin T Testi**

|                                   | Medeni Durum | N   | Ortalama | ss   | t      | p    |
|-----------------------------------|--------------|-----|----------|------|--------|------|
| Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı | Evli         | 186 | 2,1030   | 1,10 | -1,384 | ,168 |
|                                   | Bekar        | 90  | 2,3241   | 1,30 |        |      |

Tablo 14’de katılımcıların medeni durumlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algısı seviyelerine ilişkin t testi sonuçları gösterilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı Levene testi ( $p=,004<0,05$ ) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmamaktadır. T testine göre ( $t=-1,384$ ;  $p=,168>0,05$ ) katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı seviyelerinde, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 15: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile Medeni Duruma İlişkin T Testi**

|                                | Medeni Durum | N   | Ortalama | ss  | t      | p    |
|--------------------------------|--------------|-----|----------|-----|--------|------|
| Üretkenlik Karşıtı Davranışlar | Evli         | 186 | 1,3535   | ,43 | -3,023 | ,003 |
|                                | Bekar        | 90  | 1,5500   | ,62 |        |      |

Tablo 15’de katılımcıların medeni durumlarına göre üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyelerine ilişkin t testi sonuçları gösterilmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar Levene testi ( $p=,009<0,05$ ) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmamaktadır. T testine göre ( $t=-3,023$ ;  $p=,003<0,05$ ) katılımcıların üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyelerinde, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bekar olan katılımcıların ( $x=1,5500$ ) üretkenlik karşıtı davranış

sergileme seviyelerinin evli olan katılımcılara ( $x=1,3535$ ) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 16: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Kurum Türüne İlişkin T Testi**

|                                   | Kurum Türü | N   | Ortalama | ss   | t      | p    |
|-----------------------------------|------------|-----|----------|------|--------|------|
| Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı | Kamu       | 102 | 1,9069   | 1,16 | -2,943 | ,004 |
|                                   | Özel       | 174 | 2,3324   | 1,15 |        |      |

Tablo 16’da katılımcıların çalıştıkları kurumun türüne göre psikolojik sözleşme ihlali algısı seviyelerine ilişkin t testi sonuçları gösterilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı Levene testi ( $p=,535>0,05$ ) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmaktadır. T testine göre ( $t=-2,943$ ;  $p=,004<0,05$ ) katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı seviyelerinde, çalıştıkları kurumun türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Özel kurumda çalışan katılımcıların ( $x=2,3324$ ) psikolojik sözleşme ihlali algılarının kamu kurumunda çalışan katılımcılara ( $x=1,9069$ ) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 17: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile Kurum Türüne İlişkin T Testi**

|                                | Kurum Türü | N   | Ortalama | ss  | t      | p    |
|--------------------------------|------------|-----|----------|-----|--------|------|
| Üretkenlik Karşıtı Davranışlar | Kamu       | 102 | 1,3627   | ,51 | -1,360 | ,175 |
|                                | Özel       | 174 | 1,4497   | ,51 |        |      |

Tablo 17’de katılımcıların çalıştıkları kurumun türüne göre üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyelerine ilişkin t testi sonuçları gösterilmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar Levene testi ( $p=,528>0,05$ ) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmaktadır. T testine göre ( $t=-1,360$ ;  $p=,175>0,05$ ) katılımcıların üretkenlik karşıtı davranışlar seviyelerinde, çalıştıkları kurumun türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 3.3.5.2. ANOVA Analizi Sonuçları

Katılımcıların eğitim düzeylerine ve iş deneyimlerine göre psikolojik sözleşme ihlali algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar seviyelerinde farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA analizi yapılmıştır.

**Tablo 18: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Eğitim Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi**

| Ölçek                             | Eğitim     | N   | Ortalama( $\bar{X}$ ) | ss      | f     | p    |
|-----------------------------------|------------|-----|-----------------------|---------|-------|------|
| Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı | Lise       | 40  | 1,8875                | ,97722  | 1,733 | ,160 |
|                                   | Önlisans   | 63  | 2,0529                | 1,25039 |       |      |
|                                   | Lisans     | 148 | 2,3131                | 1,18058 |       |      |
|                                   | Lisansüstü | 25  | 2,1267                | 1,18466 |       |      |

Tablo 18’e göre katılımcıların eğitim durumlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algılarında bir farklılık görülmemektedir ( $p=,160>0,05$ ).

**Tablo 19: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile Eğitim Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi**

| Ölçek                          | Eğitim     | N   | Ortalama( $\bar{X}$ ) | ss     | f     | p    |
|--------------------------------|------------|-----|-----------------------|--------|-------|------|
| Üretkenlik Karşıtı Davranışlar | Lise       | 40  | 1,2750                | ,36456 | 2,923 | ,034 |
|                                | Önlisans   | 63  | 1,3333                | ,47965 |       |      |
|                                | Lisans     | 148 | 1,4640                | ,49575 |       |      |
|                                | Lisansüstü | 25  | 1,5833                | ,78285 |       |      |

Tablo 19'a göre katılımcıların eğitim düzeyleri ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p=,034<0,05$ ). Hangi eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğuna ise Games-Howell testi ile bakılmıştır.

**Tablo 20: Üretkenlik Karşıtı Davranışların Hangi Eğitim Düzeyinde Farklılaştığına İlişkin Games-Howell Testi**

| Eğitim Düzeyi | Eğitim Düzeyi | Ortalama Farkları (J) | Sig. |
|---------------|---------------|-----------------------|------|
| lise          | ön lisans     | -,05833               | ,897 |
|               | lisans        | -,18896*              | ,044 |
|               | lisans üstü   | -,30833               | ,271 |
| ön lisans     | lise          | ,05833                | ,897 |
|               | lisans        | -,13063               | ,282 |
|               | lisans üstü   | -,25000               | ,456 |
| lisans        | lise          | ,18896*               | ,044 |
|               | ön lisans     | ,13063                | ,282 |
|               | lisans üstü   | -,11937               | ,881 |
| lisans üstü   | lise          | ,30833                | ,271 |
|               | ön lisans     | ,25000                | ,456 |
|               | lisans        | ,11937                | ,881 |

Tablo 20’ye bakacak olursak lisans derecesinde mezuniyetine sahip çalışanlar ile lise derecesinde mezuniyete sahip çalışanlar arasında ( $p=0,044<0,05$ ) üretkenlik karşıtı davranışlar açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Söz konusu farklılık lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanların, 0,18 ortalama farkı ile, lise derecesinde mezuniyete sahip çalışanlara göre daha fazla üretkenlik karşıtı davranış sergilemesinden kaynaklanmaktadır.

**Tablo 21: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile İş Deneyimi Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi**

| Ölçek                             | İş Deneyimi     | N  | Ortalama( $\bar{X}$ ) | ss      | f    | p    |
|-----------------------------------|-----------------|----|-----------------------|---------|------|------|
| Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı | 1-5 yıl         | 92 | 2,1830                | 1,24576 | ,752 | ,522 |
|                                   | 5-9 yıl         | 59 | 2,2966                | 1,20307 |      |      |
|                                   | 10-14 yıl       | 55 | 2,2455                | 1,13577 |      |      |
|                                   | 15 yıldan fazla | 70 | 2,1751                | 1,17531 |      |      |

Tablo 21’e göre katılımcıların iş deneyimlerine göre psikolojik sözleşme ihlali algılarında bir farklılık görülmemektedir ( $p=,522>0,05$ ).

**Tablo 22: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile İş Deneyimi Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi**

| Ölçek                           | İş Deneyimi     | N  | Ortalama( $\bar{X}$ ) | ss     | f     | p    |
|---------------------------------|-----------------|----|-----------------------|--------|-------|------|
| Üretkenlik Karşıtı Davranışları | 1-5 yıl         | 92 | 1,4348                | ,56760 | 2,336 | ,074 |
|                                 | 5-9 yıl         | 59 | 1,5014                | ,54216 |       |      |
|                                 | 10-14 yıl       | 55 | 1,4682                | ,51781 |       |      |
|                                 | 15 yıldan fazla | 70 | 1,2845                | ,51363 |       |      |

Tablo 22'ye göre katılımcıların iş deneyimlerine göre üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyelerinde bir farklılık görülmemektedir ( $p=,074>0,05$ ).

### 3.3.6 Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri açıklamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü analiz etmektedir. Korelasyon katsayısı “r” harfi ile gösterilmekte olup, -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini ve yönünü ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayısı “-“değer alıyorsa değişkenler arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani bir değişken artarken diğer değişken azalış göstermektedir. Korelasyon katsayısının “+” değer alıyor olması, değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani bir değişken artarken diğer değişken artış göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Korelasyon katsayıları aldıkları değere göre şu şekilde kategorize edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018);

- $-1 \leq r \leq -0.7$  = Kuvvetli (-)
- $-0.7 \leq r < -0.3$  = Orta (-)
- $-0.3 \leq r < 0$  = Zayıf (-)
- $0 < r \leq 0.3$  = Zayıf (+)
- $0.3 < r \leq 0.7$  = Orta (+)
- $0.7 < r \leq 1$  = Kuvvetli (+)

Tablo 23, korelasyon analizinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 23: Değişkenler Arası Korelasyonlar**

| Değişkenler                 | 1      | 2      | 3      | 4      |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Bireyler Arası ÜKD.      | 1      |        |        |        |
| 2. Örgüte Yönelik ÜKD.      | ,569** | 1      |        |        |
| 3. Üretkenlik Karşıtı Dav.  | ,819** | ,938** | 1      |        |
| 4. Psikolojik Söz. İhl. Al. | ,513** | ,730** | ,726** | 1      |
| <b>Ortalama</b>             | 1,2657 | 1,5694 | 1,4176 | 2,1751 |
| <b>Standart Sapma</b>       | ,4342  | ,7163  | ,5136  | 1,1753 |

\* $p < ,05$ ; \*\* $p < ,01$  ;  $N=276$

Analiz sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algısı ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r=,726$ ,  $p<,01$ ). Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar alt boyutu arasında ( $r=,513$ ,  $p<,01$ ) ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar alt boyutu arasında ( $r=,730$ ,  $p<,01$ ) pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre oluşturulmuş olan  $H_1$  (Çalışanların

psikolojik sözleşme ihlali algıları ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.),  $H_{1a}$  (Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile üretkenlik karşıtı davranışların alt boyutu olan bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.),  $H_{1b}$  (Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile üretkenlik karşıtı davranışların alt boyutu olan birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.) hipotezleri kabul edilmiştir.

### 3.3.7 Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkiyi belirleyen analiz yöntemidir. Regresyon analizi yardımıyla bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne ölçüde açıkladığı saptanabilmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2010). Bu analizde eğer tek bir bağımsız değişken mevcutsa buna basit doğrusal regresyon, birden fazla değişken mevcut ise çoklu doğrusal regresyon denilmektedir (Bayram, 2009)

Psikolojik sözleşme ihlali algısının üretkenlik karşıtı davranışlar ve onun alt boyutları olan bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar değişkenleri üzerindeki etkisini ölçümlemek amacıyla, bağımsız değişkeni psikolojik sözleşme ihlali algısı olan üç ayrı basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 24’te özetlenmektedir.

**Tablo 24: Regresyon Analizi Sonuçları**

|                                        |                                    | <b>B</b> | <b>SH</b> | <b><math>\beta</math></b> | <b>t</b> | <b>R<sup>2</sup></b> | <b>p</b> |
|----------------------------------------|------------------------------------|----------|-----------|---------------------------|----------|----------------------|----------|
| <b>Bireyler Arası Ür.<br/>Kar. Dav</b> | <b>Sabit</b>                       | ,853     | ,047      |                           | 18,026   |                      | ,000     |
|                                        | <b>Psi. Söz. İhlali<br/>Algısı</b> | ,190     | ,019      | ,513                      | 9,892    | ,263                 | ,000     |
| <b>Örgüte Yönelik Ür.<br/>Kar. Dav</b> | <b>Sabit</b>                       | ,602     | ,062      |                           | 9,679    |                      | ,000     |
|                                        | <b>Psi. Söz. İhlali<br/>Algısı</b> | ,445     | ,025      | ,730                      | 17,663   | ,532                 | ,000     |
| <b>Ür. Kar. Dav.</b>                   | <b>Sabit</b>                       | ,728     | ,045      |                           | 16,212   |                      | ,000     |
|                                        | <b>Psi. Söz. İhlali<br/>Algısı</b> | ,317     | ,018      | ,726                      | 17,455   | ,526                 | ,000     |

Basit doğrusal regresyon analizleri, psikolojik sözleşme ihlali algısının, üretkenlik karşıtı davranışlar değişkeni ve onun alt boyutları üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Buna göre; “bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar” değişkenindeki varyansın %26’sı psikolojik sözleşme ihlali algısı ile açıklanmaktadır. Bu değere bakacak olursak bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışının ortaya çıkmasında %26 oranında psikolojik sözleşme ihlali algısı sebep olmaktadır. Bu durumda  $H_{2a}$  (Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlara yönelme eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.) hipotezi desteklenmektedir.

“Örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar” değişkenindeki varyansın %53’ü psikolojik sözleşme ihlali algısı ile açıklanmaktadır. Bu değeri değerlendirecek olursak örgüte yönelik gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı davranışların ortaya

ıkmasında %53 oranında psikolojik sözleşme ihlali algısı sebep olmaktadır. Bu durumda  $H_{2b}$  (alışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlara yönelme eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.) hipotezi desteklenmektedir.

“retkenlik karşıtı davranışlar” değişkenindeki varyansın %52’si psikolojik sözleşme ihlali algısı ile açıklanmaktadır. Bu değere bakacak olursak üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasında %52 oranında psikolojik sözleşme ihlali algısı sebep olmaktadır. Bu durumda  $H_2$  (alışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları üretkenlik karşıtı davranışlara yönelme eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.) hipotezi desteklenmektedir.



### 3.3.8. Hipotezlerin Kabul veya Ret Durumları

Araştırma hipotezlerinin kabul veya ret durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 25’te topluca gösterilmektedir.

**Tablo 25: Araştırma Hipotezlerinin Kabul veya Ret Durumları**

|                                                                                                                                                                                                                       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <i>H<sub>1</sub></i> : Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.                                                                  | Kabul |
| <i>H<sub>1a</sub></i> : Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile üretkenlik karşıtı davranışların alt boyutu olan bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. | Kabul |
| <i>H<sub>1b</sub></i> : Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile üretkenlik karşıtı davranışların alt boyutu olan örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. | Kabul |
| <i>H<sub>2</sub></i> : Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları üretkenlik karşıtı davranışlara yönelme eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler                                                        | Kabul |
| <i>H<sub>2a</sub></i> : Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlara yönelme eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.                                       | Kabul |
| <i>H<sub>2b</sub></i> : Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlara yönelme eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.                                       | Kabul |

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma hayatı günümüze gelene kadar birçok değişime uğramıştır. Geçmişte çalışma hayatında duyulan ihtiyaç kas gücünden, bilgili ve donanımlı çalışan ihtiyacına evrilmiştir. İhtiyaçların değişimi, çalışanlara olan bakış açısını da değiştirmiştir. Çalışanlara karşı değişen bakış açısı kanunlara da yansımıştır. İşletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu çalışanını koruması, haklarını gözetmesi, çalışanın çıkarlarını zedeleyecek davranışlardan kaçınması kanunla güvence altına alınmıştır (Süzek, 2005: 328). Bu bağlamda, işletmeler çalışanlarını işe alırken bir iş sözleşmesi yapmaktadırlar. Yapılan bu iş sözleşmesi ile hem çalışanın hem de örgütün kanuni hak ve yükümlülükleri garanti altına alınmaktadır. Bu sözleşme maddeleri dışında kalan diğer yükümlülükler ise psikolojik sözleşme kapsamına girmektedir.

Yazılı sözleşmelerde yer alan yükümlülüklerin dışında kalan tüm yükümlülüklerin yer aldığı psikolojik sözleşmeler, hem çalışan hem de işletme açısından büyük öneme sahiptir. Psikolojik sözleşmeler hem çalışanın hem de örgütün beklentilerini içermektedir. Psikolojik sözleşme çerçevesindeki yükümlülükler yerine getirildiği takdirde iki taraf için de faydalı sonuçlar doğurabilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleşmesi durumunda ise, çalışanın örgüte olan tutum ve davranışları olumsuz yönde değişebilmektedir. Olumsuz yönde değişen tutum ve davranışlar zaman içerisinde üretkenlik karşıtı davranışlara dönüşebilmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar ise örgütün bütününe etkileyen, istenmeyen, olumsuz davranışlardır (Aselage ve Eisenberger, 2003: 495; Achnak, Griep ve Valttilborg, 2018).

Bu doğrultuda araştırmanın amacı psikolojik sözleşme ihlali algısının üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu kapsamda, araştırmanın şu sorulara yanıt aradığı söylenebilir: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında bir ilişki var mı? Varsa bu ilişkinin yönü nedir? Psikolojik sözleşme ihlali algısı, üretkenlik karşıtı davranışları etkileyen bir değişken midir? Böyle bir etki var ise, psikolojik sözleşme ihlali üretkenlik karşıtı davranışları ne ölçüde etkilemektedir? Bireylerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, demografik özellikleri açısından farklılaşmakta mıdır? Bireylerin üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyeleri, demografik özellikleri açısından farklılaşmakta mıdır?

Araştırmanın kapsamında birinci bölümde psikolojik sözleşme kavramına yer verilmiştir. Bu doğrultuda psikolojik sözleşmenin, önemi, özellikleri, türleri incelenmiş buna ek olarak, psikolojik sözleşme ihlali algısı, ihlal algısına neden olan faktörler, ihlal süreci ve ihlalin sonuçları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde üretkenlik karşıtı davranışlar kavramına yer verilmiştir. Bu doğrultuda üretkenlik karşıtı davranışların nedenleri ve sonuçları, üretkenlik karşıtı davranış kavramı çerçevesinde oluşturulmuş modeller ve son olarak üretkenlik karşıtı davranış biçimleri üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı ve önemine, araştırmanın yöntemine, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın kapsamı ve kısıtlarına yer verilmiştir. Bunun yanında üçüncü bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenirlik analizleri, araştırma kapsamında oluşturulmuş olan hipotezler, araştırmanın amacı doğrultusunda yapılmış olan istatistiki analizler yer almaktadır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerinin değişkenler üzerinde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi ve ANOVA analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Örneklem çerçevesinde yapılan cinsiyete ilişkin t testi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlali algısı değişkeni cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Bu sonuç Koçak'ın (2019) araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Benzer şekilde, üretkenlik karşıtı davranış değişkeninin de cinsiyete bağlı olarak farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Sezici (2015) ve Behrem'in (2017) araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Sezici ve Behrem'in araştırmalarının sonucunda erkek bireylerin kadın bireylere kıyasla daha fazla üretkenlik karşıtı davranış sergilediği ortaya çıkmıştır. Diğer yandan araştırma sonucu Ödemiş'in (2011) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ödemiş yaptığı araştırmasında, cinsiyet faktörünün üretkenlik karşıtı davranış sergilemede bir etkisinin olmadığı sonucuna varmıştır.

Yaşa ilişkin yapılan t testi sonucuna göre, psikolojik sözleşme ihlali algısı değişkeni yaşa göre farklılaşmamaktadır. Bu sonuç Ulcay'ın (2018) araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Ulcay'ın araştırma sonuçlarına göre genç bireylerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, yaşı daha ileri olan bireylere kıyasla daha yüksektir. Bunun yanında, üretkenlik karşıtı davranışlar değişkeni, yaş unsuru bakımından farklılaşmaktadır. Analiz sonucuna göre, yaşı genç olan bireylerin üretkenlik karşıtı

davranış sergileme seviyeleri, yaşı ileri olan bireylere oranla daha yüksektir. Bu sonuç Dirican (2013) ve Özeren'in (2017) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Yaşı genç olan çalışanların, yaşı daha ileri olan çalışanlara kıyasla daha fazla üretkenlik karşıtı davranış sergilemesi, bireyin sahip olduğu sorumluluklar açısından değerlendirilebilir. Bireylerin sahip oldukları sorumluluklar, yaş ile birlikte artabilmektedir. Bu nedenle, yaşı genç olan bireylerin üstlenmiş oldukları sorumluluklar, yaşı ileri olan çalışanlara oranla daha az olabilmektedir. Bireyin üstlendiği bazı sorumlulukları yerine getirmesi için iş hayatındaki varlığını devam ettirmesi gerekmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyen bir çalışanın ise, iş hayatındaki konumu tehlike altına girmektedir. Çalışan sergilediği üretkenlik karşıtı davranış sonucunda işini kaybedebilmektedir. Bu doğrultuda yaşı ileri olan çalışanların, yaşı genç olan çalışanlara kıyasla daha az üretkenlik karşıtı davranış sergilemesi olağan görülebilmektedir.

Medeni duruma ilişkin yapılan t testi sonucuna göre, psikolojik sözleşme ihlali algısı değişkeni medeni duruma göre farklılaşmamaktadır. Bu sonuç Koçak'ın (2019) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bunun yanında üretkenlik karşıtı davranışlar değişkeni, medeni durum bakımından farklılaşmaktadır. Araştırma sonucuna göre, bekar olan bireylerin, evli olan bireylere kıyasla daha fazla üretkenlik karşıtı davranış sergilediği görülmektedir. Bu sonuç, Behrem'in (2017) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı seviyelerinin farklı olmamasına rağmen üretkenlik karşıtı davranış sergileme bakımından, evli bireylerin daha düşük orana sahip olması, toplumun getirdiği bazı yükümlülükler açısından değerlendirilebilir. Toplumumuz evli olan bir bireye, cinsiyet fark etmeksizin, evlilik kurumu altında hayatını birleştirdiği bireye destek olma görevini yüklemektedir. Üretkenlik karşıtı davranış sergileyen bir çalışanın yöneticileri tarafından tespit edilmesi durumunda, çalışanın iş akdinin sonlandırılma tehlikesi vardır. Bu çerçevede, sorumlulukları bekar çalışanlara oranla daha fazla olan evli çalışanların, bu tarz davranışlardan kaçınmaları olağan görülebilmektedir.

Çalışılan kurumun türüne ilişkin t testi sonucuna göre, psikolojik sözleşme ihlali algısı değişkeni, kurumun özel ya da kamu kurumu olması bakımından farklılaşmaktadır. Söz konusu bu farklılığın nedeni, özel kurumda istihdam edilen çalışanların, kamu kurumunda istihdam edilen çalışanlara kıyasla psikolojik sözleşme ihlali algılarının daha yüksek olmasıdır. Turnley ve Feldman'ın (2000) yaptığı

araştırmanın sonucuna göre, örgüt dışında cazip iş tekliflerinin bulunduğu ve örgüt içinde yerine başkasının istihdam edilmesinin zor olduğu durumlarda çalışanların, psikolojik sözleşme ihlaline daha sert tepki gösterdiğini ve işten ayrılma yönünde istekleri bulunduğunu söylemişlerdir. Turnley ve Feldman'ın araştırma sonuçlarını, bu araştırmanın sonuçları ve dönemin koşulları çerçevesinde, işletme açısından yorumlayarak şu nedenler öne sürülmüştür: Bu araştırma, birçok sektörde işten çıkarmaların arttığı bir Covid-19 salgını döneminde yapılmıştır. Yaşanan işten çıkarmalar, işsizlik oranını artırmıştır. Her sektör gibi bankacılık sektöründe de bu durum geçerlidir. Bu durum iş arayan bireyler için olumsuz bir durum olsa da, işletme açısından işten kendi isteğiyle ayrılan bir çalışanın yerine, başka bir bireyin istihdam edilebilirliğini kolaylaştırmıştır. Bu durumda işletme, çalışanına karşı yükümlülüklerini yerine getirme konusunda tam gayret içerisinde bulunmayabilir. Bu da çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının artmasına sebep olabilmektedir. Gösterilen bu sebepler hem özel hem de kamu kurumları için geçerli olsa da, bu olasılığın özel kurumlarda geçerli olma ihtimalinin daha yüksek olduğu, t testi sonucunda çıkan farklılıkta görülmektedir. Bunların yanında, üretkenlik karşıtı davranışlar değişkeni, kurum türü bakımından farklılaşmamaktadır. Özel kurumda çalışan bireylerin, psikolojik sözleşme ihlali algılarının yüksek olmasına rağmen, üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyelerinin kamu kurumunda çalışan bireylerle aynı seviyelerde -düşük- olduğu görülmektedir. Bu durum, işsizlik oranlarında yaşanan artış ile açıklanabilmektedir.

Eğitim düzeyine ilişkin yapılan ANOVA testi sonucuna göre psikolojik sözleşme ihlali algısı değişkeni, eğitim düzeyi bakımından farklılaşmamaktadır. Bu sonuç Ekim'in (2019) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bunun yanında üretkenlik karşıtı davranışlar değişkeni, eğitim düzeyleri bakımından farklılaşmaktadır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna bakmak için Games-Howell testi yapılmış ve lisans derecesinde mezuniyete sahip çalışanların, lise derecesinde mezuniyete sahip çalışanlara kıyasla daha fazla üretkenlik karşıtı davranış sergilediği görülmüştür. Bu sonuç Behrem'in (2017) araştırma sonuçlarıyla desteklenir niteliktedir. Behrem'in araştırma sonucunda, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara kıyasla daha fazla üretkenlik karşıtı davranış sergilediği görülmüştür.

Çalışanların iş deneyimlerine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlali algısı değişkeninin, iş deneyimi bakımından farklılaşmadığı

sonucuna varılmıştır. Bu sonuç Ulcay (2018) ve Koçak'ın (2019) araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Ulcay ve Koçak'ın araştırma sonuçlarına göre iş deneyimi az olan çalışanların, iş deneyimi fazla olan çalışanlara kıyasla psikolojik sözleşme ihlali algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, üretkenlik karşıtı davranışlar değişkeninin, iş deneyimi bakımından farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç Dirican'ın (2013) araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Dirican'ın araştırma sonucuna göre iş deneyimi düşük olan çalışanlar, iş deneyimi yüksek olan çalışanlara kıyasla daha fazla üretkenlik karşıtı davranış sergilemektedir.

Araştırma kapsamında oluşturulmuş olan ilk hipotezi test etmek adına korelasyon analizi yapılmıştır. Oluşturulan hipotez ( $H_1$ ), çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda ( $r=,726$ ,  $p<,01$ ),  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Yani çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarında yaşanan bir artış, çalışanların üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyelerinin artmasına neden olmaktadır.

Birinci hipotezin alt boyutu olarak oluşturulmuş olan ilk hipotez ( $H_{1a}$ ), çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile üretkenlik karşıtı davranışların alt boyutu olan bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yönündedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda ( $r=,513$ ,  $p<,01$ ),  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiştir. Yani çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarında yaşanan bir artış, çalışanların bireyler arası üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyelerinin artmasına neden olmaktadır.

Birinci hipotezin alt boyutu olarak oluşturulmuş olan ikinci hipotez ( $H_{1b}$ ), çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile üretkenlik karşıtı davranışların alt boyutu olan örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yönündedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda ( $r=,730$ ,  $p<,01$ ),  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir. Yani çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarında yaşanan bir artış, çalışanların örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyelerinin artmasına neden olmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan ikinci hipotez ( $H_2$ ), çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının üretkenlik karşıtı davranışlara yönelme eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir şeklindedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda,

psikolojik sözleşme ihlali algısının, %52 oranında, çalışanın üretkenlik karşıtı davranış sergilemesine sebep olduğu görülmüştür. Yani çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılamaları onları üretkenlik karşıtı davranış sergilemeye yönlendirmektedir. Bu durumda  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci hipotezin alt boyutu olarak oluşturulmuş olan ilk hipotez ( $H_{2a}$ ), çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları çalışanların bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlara yönelme eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir şeklindedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, psikolojik sözleşme ihlali algısının, %26 oranında, çalışanın bireyler arası üretkenlik karşıtı davranış sergilemesine sebep olduğu görülmüştür. Yani çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılamaları onları bireyler arası üretkenlik karşıtı davranış sergilemeye yönlendirmektedir. Bu durumda  $H_{2a}$  hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci hipotezin alt boyutu olarak oluşturulmuş olan ikinci hipotez ( $H_{2b}$ ), çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları onları örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlara yönelme eğilimlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir şeklindedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, psikolojik sözleşme ihlali algısının, %53 oranında, çalışanın örgüte karşı üretkenlik karşıtı davranış sergilemesine sebep olduğu görülmüştür. Yani çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılamaları onları örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış sergilemeye yönlendirmektedir. Bu durumda  $H_{2b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, oluşturulmuş olan hipotezlerin tümü desteklenmiş ve kabul edilmiştir. Korelasyon ve regresyon analizi sonuçları Balogun, Oluyemi ve Afolabi (2018), Fettahlıoğlu (2015), Yavuzsan (2020) ve Polat'ın (2020) konu ile ilgili yapmış oldukları araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Söz konusu araştırmaların ortak sonucu, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile üretkenlik karşıtı davranışlar ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yönündedir. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgular bireyin üretkenlik karşıtı davranış sergileme seviyesinde psikolojik sözleşme ihlali algısının önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bireylerin psikolojik sözleşme ihlali algılamaları onları üretkenlik karşıtı davranış sergilemeye yönlendirmektedir. Araştırma sonuçları kapsamında aşağıdaki şekilde önerilerde bulunmak mümkündür:

- İşe alım sürecinde örgüt, çalışanından beklentilerini açıkça dile getirmelidir. Yükümlülüklerin yerine getirilmesi durumunda verilecek ödül, yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumunda verilecek olan cezaya kadar her şey doğru, açık ve anlaşılır şekilde aktarılmalıdır.
- Örgüt, memnuniyet anketleri ile belirli aralıklarla çalışanın örgüte karşı memnuniyet seviyesini ölçmelidir. Çalışanın aldığı ücretten, çalışma saatlerinden ve işyeri içindeki çalışma alanından, çalışma koşullarından, ona verilen eğitim ve kariyer fırsatlarından duyduğu memnuniyet seviyesini ölçmeye çalışmalıdır. Anket verilerinden alınan sonuçlara göre memnuniyet seviyesini artıracak değişimler yapılmalıdır.
- Bu ikili ilişkide hem örgüt hem de çalışan, kendilerinin bir taraf olduğunu unutmamalıdır. Yerine getirilen her bir yükümlülüğün karşılığında olumlu bir adım alacağını bilerek hareket etmelidir. Çalışanlar da kendi yükümlülüklerini yerine getirmeleri durumunda, örgütün de yükümlülüklerini yerine getireceğini unutmadan hareket etmeli, örgütün amaç ve hedeflerine bağlı kalmalıdır.

Gelecekte yapılacak olan araştırmalara yönelik öneriler ise şu şekildedir:

- Bu araştırma sektör bakımından yalnızca bankacılık sektörü üzerinde yoğunlaşmaktadır. Değişkenlerin ilişkisi doğrultusunda farklı sektörlerde yapılabilecek araştırmalar, literatüre katkı sağlayacaktır.
- Psikolojik sözleşme ihlali algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar değişkenleri ayrı ayrı, tükenmişlik, prososyal örgütsel davranış gibi diğer bazı değişkenlerle incelenebilir.

Sonuç olarak örgütlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar kavramlarına önem vermeleri gerektiği düşünülmektedir. Yapılan araştırma kapsamında elde edilen sonuçların bu iki önemli olgu arasındaki ilişkiyi aydınlatıyor olması bakımından literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Achnak, S., Griep, Y., ve Vantilborgh, T. (2018). I am so tired... how fatigue may exacerbate stress reactions to psychological contract breach. *Frontiers in Psychology*, 9(231), 1-15.
- Ans De Vos, Dirk Buyens ve Rene Schalk, (2005), “Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control”, *International Journal Of Selection And Assessment*, 13(1), 41.
- Akbıyık, Ü., (2018), Psikolojik Ayrıcalığın Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edilmesinin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 234-255.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Appelbaum S. H., Laconi G. D., Matousek A., (2007), “Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions”, *Corporate Governance*, 5(7), 586-598.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. London
- Arslan, B. Ulaş, D., (2004), İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar, *Ege Üniversitesi İİBF Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4(1), 102-114.
- Aselage, J. Ve Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical İntegration, *Journal of Organizational Behavior*. 24, 491-509.
- Balogun, A. G., Oluyemi, T. S., and Afolabi, O. A. (2018). Psychological contract breach and workplace deviance: Does emotional intelligence matter? *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 8-14.
- Bayram, N. (2009). *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi* (2. Basım). İstanbul: Güven Mücellit Matbaacılık.

Bebekoğlu, Gözdem ve S. Arzu Wasti. (2002) Çalışan Kadınlara Yönelik Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2),231-233.

Behrem, Ü. (2017). *Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel adalet algısı aracılığıyla üretkenlik karşısı davranışlar üzerine etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Bekaroğlu, M. (2011). *Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Bennett R.J. ve Robinson, S.L, (2000), Development of a Measure of Workplace Deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.

Berry, C.M., D.S. Ones, P.R. Sackett. (2007). “Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424 doi: 10.1037/0021-9010. 92.2. 410.

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* (18–36).

Blanchard, A. L., ve Henle, C. A. (2008), “Correlates Of Different Forms of Cyberloafing: The Role Of Norms and External Locus Of Control.” *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.

Bolton, L. R., Becker, L. K., ve Barber, L. K. (2010), “Big Five Trait Predictors of Differential Counterproductive Work Behavior Dimensions.”, *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537-541.

Bowling, N. A. Ve Beehr, T. A., (2006), “Workplace Harassment From The Victim’s Perspective: A Theoretical Model And Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 91, 998–1012.

Bozkurt, N. 2009. *İşletmelerin Kara Deliği Hile*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Brase, G.L. ve Miller, R.L., (2001), Differences In The Perception Of And Reasoning About Quid Pro Quo Sexual Harassment, *Psychology, Evolution And Gender*, 3(3), 241-264.

Bunderson, J.S. (2001). How Work İdeologies Shape The Psychological Contracts of Professional Employees Doctors' Responses to Perceived Breach. *Journal of Organizational Behavior*. 22, 717-741.

Cavanaugh, M. A. ve Noe R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract, *Journal of Organizational Behavior*, 1(20), 323-340.

Ceseroğlu, C.M. (2010). *Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel işletmeleri Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ceylan A., (2011), “Yönetimde İnsan ve Davranış”, 1. Baskı, Kaan Matbaacılık, İstanbul

Cihangiroğlu, N., Şahin, B., (2010), Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. ve Parzefall, M. (2008). Psychological Contracts. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*. SAGE Publications, London, UK, 17-34.

Crino, M.D. (1994). Employee Sabotage: A Random ar Preventable Phenomenon?. *Journal of Managerial Issues*, 4(3), 311-330.

Çakmur, H. (2012), *Araştırmalarda Ölçme - Güvenilirlik - Geçerlilik*. TAF Preventive Medicine Bulletin, 339-344.

Çokluk, Ö.; Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları (1. Basım)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirel Y., (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.

Derin, N. (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*, Nobel Akademik Yayınevi, Ankara.

DeVellis, R.F. (2003). *Scale development: Theory and applications*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dirican, A. H. (2013). *Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık ve üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Doğan, S., ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri, boyutları ve benzer kavramlarla ilişkilerine yönelik bir yazın incelemesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 103–132.

Douglas, S.C., Martinko, M.J., 2001, “Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction Workplace Aggression”, *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559

Dündar, G., ve Acar, A., (2008). “İşyerinde Psikolojik Yıldırma (mobbing) maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 111-120.

Eagly, A.H., Steffen, V.J. (1986) “Gender and Aggressive Behavior: A Meta-Analytic Review of the Social Psychological Literature”, *Psychological Bulletin*, 100(3), 309-330

Ekim, H. (2019). “*Psikolojik Sözleşme Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş.

Eroğlu, F., (1998), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.

Gürbüz, S., Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Güredin, E. 2010. *Denetim*. 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Gruys, M.L. (2000) *The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace*, Doktora Tezi, University of Minnesota, Minnesota.

Fettahlıoğlu, Ö. O. (2015). Kurumsal itibar yönetiminin, psikolojik sözleşme ihlali ile üretkenlik karşıtı davranışlar ilişkisinde düzenleyici etkisi. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 4(1), 132–149.

Fida, R., Paciello, M., (2015). “Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., ve Farnese, M. L., “An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement”, *Journal of Business Ethics*, 130(1), 131-144.

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 Miles, 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(3), 291-309.

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.,ve Sackett, P. R., (2003), “Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior”, *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1),30-42

Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.

Guzzo, R ve K. Noonan. (1994). Human Resource Practices as Communications and The Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.

Gürbüz, S ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, 1.baskı, Ankara

Gürlek, M. (2021). Workplace ostracism, Syrian migrant workers' counterproductive work behaviors, and acculturation: Evidence from Turkey, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 336-346.

Gül, H. (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-50.

Halaç, D.S. ve Güloğlu, C., (2019), İşyerinde Psikolojik Yıldıma Olgusunun Çalışan Verimliliği Üzerine Etkisi: MOSB’de Bir Saha Araştırması, *Yönetim ve Ekonomi*, 26(1), 157-180.

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* (195–230). Chichester, UK: John Wiley.

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.

Hughes K.D., Tadic V., (1998), Something to Deal With’: Customer Sexual Harassment and Women's Retail Service Work in Canada, *Gender, Work Of Organization*, 5(4), 207-219.

Holtfreter, K., (2004) “Fraud in US Organisations: An Examination of Control Mechanism,” *Journal of Financial Crime*, 12(1), 88-94.

Jensen J. M., Patel P. C., (2011), “Predicting counterproductive work behavior from the interaction of personality traits”, *Personality and Individual Differences*, 466–471.

Johnson, J. L. ve A. M. O’Leary-Kelly. (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.

Kalaycı, Ş., (2018), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Dinamik Akademi Yayın Dağıtım.

Keashly, L., ve Harvey, S., (2005), Emotional Abuse in the Workplace. *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, 201-235.

Kıyık, G., (2011). *Psikolojik Sözleşme Kavramının, Türkiye’de Medya Sektörü Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Analizi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Kickul, J. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment, *Journal of Business Ethics*, 29, 289-307.

Kickul, J., ve Lester, S. W. (2001). Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 191-217.

Koçak, H. (2019), “*Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, Ankara.

Kotter, J. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process, *California Management Review*, 15 (9), 91-99.

Krumpal, I. (2013). Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: a literature review. *Quality & Quantity*, 47(4), 2025-2047

Lau V. C. S., Au W. T., Ho J. M. C., (2003), “A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations”, *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73-99

Lee, R. M. ve Renzetti, C. M. (1990). The problems of researching sensitive topics an overview and introduction. *The American Behavioral Scientist*, 33(5), 510.

Lester, S. W., W. H. Turnley ve J. M. Bloodgood. (2000). Supervisor and Subordinate Views of Psychological Contract Fulfillment: The Impact of Perceptual Differences on Employee Work Attitudes and Behaviors. *Proceedings of the Academy of Management*.

Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J., & Solley, C.M. (1962). *Men, management, and mental health*. Harvard University Press.

Lo, S. ve S. Aryee. (2003). Psychological Contract Breach in A Chinese Context: An Integrative Approach. *Journal of Management Studies*, 40 (4), 1005-1020.

Luther, Nathan John (2000). “*Understanding Workplace Deviance: An Application of Primary Socialization Theory*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Colorado State University.

Macneil, I. R. (1985). *Relational Contract: What We Do and What We Do Not Know*. *Wisconsin Law Review*, 483-525.

March, J.G., Guetzkow, H.S. ve Simon, H. (1975). *Örgütler*. Çev. Ö. Bozkurt ve O. Onaran, Ankara.

Marcus, B. ve Schuler, H. (2004). "Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective", *Journal of Applied Psychology*. 89(4), 647-660.

Marin A. J ve Guadagno, R (1999). Perceptions of sexual harassment victims as a functioning of labeling and reporting. *Sex Roles*, 41, 921-940.

Martinko, M. J., Gundlach, M. J. ve Douglas, S. C. (2002). “Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective”. *International Journal of Selection & Assessment*, 10(1/2), 36-50

Mathisen, G.E., S. Einarsen, R. Mykletun (2011) “The Relationship between Supervisor Personality, Supervisors' Perceived Stress and Workplace Bullying”, *Journal of Business Ethics*, 99(4), 637-651.

Mimaroglu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Morrison, E.W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*. 37(6), 1543-1567.

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), 224-247.

Morrison, E.W. ve Robinson, S.L. (2000). The development of psychological contractbreach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*. 21, 527.

Nakip, M. ve Yaraş, E., (2017), SPSS Uygulamalı Pazarlamada Araştırma Teknikleri Veri Toplama Araçları – Metrik ve Metrik Olmayan Analizler – Çok Değişkenli İstatistiksel Analizler, *Seçkin Yayıncılık*.

Neuman, J.H., R.A. Baron (1997) “Aggression in the Workplace”, Giacalone, R.A., J. Greenberg (Ed), *Antisocial Behavior in Organizations*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 37-67.

Neuman J. H., Baron R. A., (1998), “Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets”, *Journal of Management*, 24, 391–419.

Neuman, J. H. ve Baron, R. A., (2005) “Aggression in the Workplace: A SociAlpsycho-logical Perspective”, İçinde S. Fox ve P. E. Spector (Ed), “Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets”, *American Psychological Association*, Washington,US. 13-40.

Newstrom, J.W. ve Davis, K. (1986). *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. McGraw-Hill. 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, 389-400.

Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1990). *Organizational Entry and Socialization*.

Onaran, O., (1971). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara, Sevinç Matbaası

Öcel, H. ve O. Aydın, (2010), “Adil Dünya İnancı ve Cinsiyetin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi,” *Türk Psikoloji Dergisi* ,25(66), 73-83

Ödemiş, S.N., (2011), *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşısı Davranışlar Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özdaşlı K. ve Çelikkol Ö. (2012). Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 141-154.

Özgen, H.M. ve Özgen, H., (2010), Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının iş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve işten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1),1-19

Öztürk, İ. (2015). *İş Yaşamında Üretkenlik Karşısı Davranışlar: Ayrımcılık Ve Adaletsizlik Algıları İle Olumsuz Duyguların Etkileri*, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Patrick, H.A. (2008). Psychological Contract and Employment Relationship. *Journal Organizational Behavior*. 7(4): 7-24.

Paul R. Sackett, Cynthia J. De Vore (2009), “İşyerinde Amaç Karşısı Davranışlar”, *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*. 1. Cilt Personel Psikolojisi, Editörler: Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, İstanbul, Literatür Yayınları,179-180.

Polat, M. (2019). *Nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşısı iş davranışlarına etkisi*. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Polat, M. (2020). “Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisi: Bir Alan Araştırması” *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 377-408.

Purvis, L. J. ve Cropley, M. (2003). Psychological contracting: processes of contract formation during interviews between nannies and their ‘employers’, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 213- 241.

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 E. W. Morrison. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations of Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 289-298.
- Robinson, S.L, Greenberg, J. (1998), "Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance", *Journal of Organizational Behavior*, 5, 1-30.
- Robinson, S.L. ve Morrison, E.W. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*. 21, 525-546.
- Robinson, S.L. ve Rousseau, D.M. (1994). Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm. *Journal of Organizational Behavior*. 15(3), 245- 259.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and Breach of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*. 41, 574-599.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., Rousseau, D.M. (1994). Changing Obligations and The Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*. 37(1), 137-152.
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations; Understanding Written and Unwritten Agreements*. California, Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Rousseau, D. M., Wade-Benzoni, K. A., (1994). Linking Strategy and Human Research Practices: How Employee and Costumer Contracts are Created, *Human Research Management*, 33 (3), 467.
- Rousseau, D.M. (1998). The 'problem 'of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior*. 19, 665-671.
- Rousseau, D.M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding The Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*. 18(1), 120-127.

Rousseau, Denise M., (1989), “Psychological and Implied Contracts in Organizations” *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

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.

Salha, H., Cinnioğlu, H. ve Yazıt, H. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. 17. Ulusal Turizm Kongresi, Muğla’da sunulan bildiri.

Schein, E. (1978). *Örgüt Psikolojisi*. Çev. M. Tosun, Ankara, TODADE Yayınları.

Skarlicki, D.P., Jaarsveld, D.D. & 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.

Seçer, H. Ş. ve Seçer, B. (2007). “Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Belirleyicileri ve önlenmesi”. *TİSK Akademi*, 2(4), 146-175.

Sezici, E. (2015). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının üzerinde kişilik özelliklerinin rolü. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 7(14), 1- 22.

Shapiro, J.C. ve Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey, *Journal Of Management Studies*, 37(7), 903-930.

Shapiro, J.C. ve Kessler, I. (2002). Exploring Reciprocity Through the Lens of The Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 11(1), 69-86.

Sharpe, A., (2007), *The Psychological Contract in a Changing Work Environment*, 1-29.

Shore, L.M. ve Barksdale, K. (1998). Examining Degree of Balance and Level of Obligation in The Employment Relationship: A Social Exchange Approach. *Journal of Organizational Behavior*. 19, 731-744.

Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997). "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice". *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.

Spector, P.E., S. Fox (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. (2011). "The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives". *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., ve Kessler, S., (2006), "The Dimensionality of Counterproductivity: Are all Counterproductive Behaviors Created Equal?.", *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.

Storms, P.L., Spector, P.E. (1987) "Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control", *Journal of Occupational Psychology*, 60 (3), 227-234

Sökmen, A. Kenek, G. ve Uğraş, E. (2019), Etik Liderlik Ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(4), 1568-1582.

Süzek, Sarper (2005), *İş Hukuku*, İstanbul.

Şahin, M.D., (2010), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Editör: D. Ergun Özler, Bursa, Ekin Yayınevi.

Thomas, H. Ve Anderson, N. (1998). Changes in Newcomers' Psychological Contracts During Organizational Socialization, *A Study of Recruits Entering The British Army*. 19, 745-767.

Tınaz, P. (2006). "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", *Çalışma ve Toplum*, 3, 11–22.

Turnley, W. H. ve D. C. Feldman. (2000). Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators, *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), 25-42.

Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ulcay, D. (2018), “*Hemşirelerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler*”, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Vardi, Y. ve E. Weitz. (2003). “*Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*,” Psychology Press.

Varoğlu, D. ve Ü. Sığrı. 2013. “*Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü: İşyerinde Üretkenlik Karşıtı Davranışlar*,” İstanbul: Beta Yayınları, 623-654.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 46, 74-85.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeşiltaş, M. (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz, *Sosyal Bilimler Dergisi*. 147-153.

## ANKET FORMU

Değerli katılımcı;

Bu anket bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Cevaplarınızın gerçek görüşlerinizi yansıtmaları araştırmanın sağlıklı bir sonuç vermesi için oldukça önemlidir. Anket ifadeleri kapsamında kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Lale ORAL ATAÇ

Bayram TOKA

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz

( ) Erkek

( ) Kadın

( ) Diğer

2.Yaşınız .....

3.Medeni Durumunuz

( ) Evli

( ) Bekar

4.Eğitim Düzeyiniz

( ) Lise

( ) Önlisans

( ) Lisans

( )

Lisansüstü

5.Bankadaki Çalışma Süreniz .....

6.Çalıştığınız Banka Türü

( ) Kamu

( ) Özel

| Lütfen, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz. |                                                                                                                            | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|------------------------|
| 1                                                                                                 | İşe gireceğim sırada bana verilen sözlerin/vaatlerin hemen hemen hepsi yerine getirilmiştir.                               | (1)                     | (2)          | (3)                            | (4)         | (5)                    |
| 2                                                                                                 | İşe girerken bana verilen sözlerin/vaatlerin yerine getirilmesi için amirimin gayret gösterdiğini düşünüyorum.             | (1)                     | (2)          | (3)                            | (4)         | (5)                    |
| 3                                                                                                 | Yöneticim bugüne kadar bana vermiş olduğu sözleri/vaatleri yerine getirme konusunda oldukça başarılı olduğunu düşünüyorum. | (1)                     | (2)          | (3)                            | (4)         | (5)                    |
| 4                                                                                                 | Kurumuma yaptığım katkılar karşılığında verilen sözlerin/vaatlerin hepsi yerine <b>getirilmedi</b> .                       | (1)                     | (2)          | (3)                            | (4)         | (5)                    |
| 5                                                                                                 | Sözleşmede üzerime düşen görevleri yapmış olmama rağmen yöneticim verdiği sözlerin çoğunu yerine <b>getirmedi</b> .        | (1)                     | (2)          | (3)                            | (4)         | (5)                    |
| 6                                                                                                 | Çalıştığım kuruma karşı büyük bir öfke hissediyorum.                                                                       | (1)                     | (2)          | (3)                            | (4)         | (5)                    |
| 7                                                                                                 | Çalıştığım kurum tarafından ihanete uğramış gibi hissediyorum.                                                             | (1)                     | (2)          | (3)                            | (4)         | (5)                    |
| 8                                                                                                 | Çalıştığım kurumun aramızdaki anlaşmayı ihlal ettiğini düşünüyorum.                                                        | (1)                     | (2)          | (3)                            | (4)         | (5)                    |
| 9                                                                                                 | Çalıştığım kurumun bana davranış şekli beni hayal kırıklığına uğrattıyor.                                                  | (1)                     | (2)          | (3)                            | (4)         | (5)                    |

|    | Mevcut işinizde aşağıda belirtilen durumların her birini ne kadar sıklıkla yaptınız.  | Hiçbir zaman | Yılda bir veya iki kere | Ayda bir veya iki kere | Haftada bir veya iki kere | Her gün |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|------------------------|---------------------------|---------|
| 1  | İş yerinde birisi ile alay ettim.                                                     | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 2  | İş yerinde birisine kırıcı sözler söyledim.                                           | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 3  | İş yerinde etnik, dini veya ırkçı söylemlerde bulundum.                               | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 4  | İş yerinde birisine hakaret ettim.                                                    | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 5  | İş yerinde birisine kötü bir şaka yaptım.                                             | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 6  | İş yerinde birisine kaba davrandım.                                                   | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 7  | İş yerinde birisini herkesin içinde utandırdım.                                       | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 8  | İş yerine ait bir eşyayı (araç, gereç, mal) izinsiz aldım.                            | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 9  | Çalışmak yerine hayal kurup, düşüncelere dalarak çok fazla zaman harcadım.            | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 10 | İş yerinde izin verilenden daha uzun molalar kullandım veya ekstra molalar aldım.     | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 11 | İşe izinsiz geç geldim.                                                               | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 12 | İş ortamımı (kasıtlı olarak) kirlettim.                                               | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 13 | Yöneticimin talimatlarına uymayı ihmal (göz ardı) ettim.                              | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 14 | Bilinçli olarak, çalışmam gereken hızdan daha yavaş çalıştım.                         | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 15 | İş yerine ait gizli bilgileri, yetkisi olmayan insanlarla paylaştım.                  | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 16 | İş yerinde sigara içtim veya alkol aldım.                                             | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 17 | İşim için gerekenden daha az efor sarf ettim.                                         | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 18 | Fazla mesai ücreti almak için işyerinde kaldım.                                       | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |
| 19 | İş için harcanan bir para yerine daha yüksek fatura ibraz ederek haksız para kazandım | ( )          | ( )                     | ( )                    | ( )                       | ( )     |

## Ek 2: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 03.12.2021-E.202085



T.C.  
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği  
Kurulu

Sayı : E--050.01.04-202085  
Konu : Lale ORALATAÇ-Etik Kurul  
Başvurunuz-Hk-

03.12.2021

Sayın Doç. Dr. Lale ORAL ATAÇ

İlgi : 17.09.2021 tarihli ve 150241 sayılı yazı.

MCBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Bayram TOKA'nın "Psikolojik Sözleşme İlanı Algısının Üretkenlik Karşısı Davranışlar Üzerine Etkisi :Antalya İlindeki Banka Çalışanları Örnekleminde Bir Araştırma" adlı başvurunuz kurulumuzun 26.11.2021 tarih ve 2021/11 sayılı toplantısında görüşülmüş olup, tez çalışmasının etik yönden uygunluğuna karar verilmiştir. Kurulumuzda alınan karar ekte gönderilmektedir. Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Ramazan GÖKBUNAR  
Kurul Başkanı

Ek: 2-Nolu Karar (1 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BSNN9FR4MH Pin Kodu :24772

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=4049&eD=BSNN9FR4MH&eS=202085>

Adres:Şehit Prof. Dr. İlhan Varank Yerleşkesi 45140 - Yunussemre/Manisa

Telefon:(0 236) 2011000 Faks:(0 236) 2372442

Elektronik Ağ:http://www.cbu.edu.tr

Kep Adresi:celalbayanuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Bülent Tekenli

Unvanı: Şef



Telefon No: 2362011095

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

T.C.  
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK  
KURULU KARARLARI

|                   |              |
|-------------------|--------------|
| Toplantı Tarih    | : 26.11.2021 |
| Toplantı Sayısı   | : 2021/ 11   |
| Toplantıda Alınan |              |
| Karar Sayısı      | : 25         |
| Oturum Sayısı     | : I          |

Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu 26.11.2021 tarih ve saat 15:00'da toplanmıştır.

OTURUM: I

**KARAR:**

- 2- MCBÜ Salihli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Doç.Dr. Lale ORAL ATAÇ'ın 17.09.2021 tarih ve E.150241 sayıda kayıtlı MCBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Bayram TOKA'nın "**Psikolojik Sözleşme İlamı Algısının Üretkenlik Karşısı Davranışlar Üzerine Etkisi :Antalya İlindeki Banka Çalışanları Örnekleminde Bir Araştırma**" adlı tez çalışmasının etik yönden uygunluğuna toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verildi.

|                                              |                                          |                                              |
|----------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|
| (imza)<br>Prof.Dr.Ramazan GÖKBUNAR<br>Başkan |                                          |                                              |
| (imza)<br>Prof.Dr.Fatma ŞAŞMAZ ÖREN<br>Üye   | (imza)<br>Prof.Dr.Nurettin GÜLMEZ<br>Üye | (imza)<br>Prof.Dr.Osman Murat KOÇTÜRK<br>Üye |
| (imza)<br>Prof.Dr.Selhan ÖZBEY<br>Üye        | (imza)<br>Prof.Dr.Özge AYAN<br>Üye       | (imza)<br>Prof.Dr. Talip KABADAYI<br>Üye     |