

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN  
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARACILIĞIYLA  
ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE  
ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

**ÜMİT BEHREM  
14713009**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL  
2017**

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN  
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARACILIĞIYLA  
ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR  
ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**ÜMİT BEHREM  
14713009**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL  
2017**

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN  
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARACILIĞIYLA  
ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR  
ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÜMİT BEHREM  
14713009

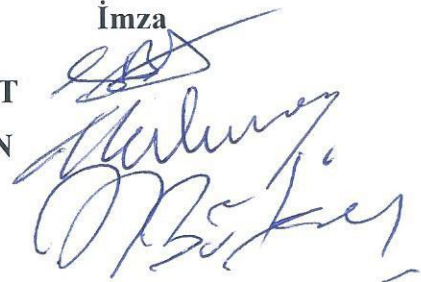
Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 30.05.2017

Tezin Savunulduğu Tarih: 22.06.2017

Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad  
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Serdar BOZKURT  
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Turhan ERKMEN  
Doç. Dr. Mustafa BÜTE

İmza



İSTANBUL  
HAZİRAN 2017

## ÖZ

### **Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**

**Ümit Behrem  
Haziran, 2017**

Bu çalışmanın temel amacı, iş yaşamında sıklıkla karşılaşılan üretkenlik karşıtı davranışların belirleyicilerini tespit etmektir. Bu çerçevede çalışmada temel belirleyiciler olarak, beş büyük kişilik özelliği ve örgütsel adalet algısı ele alınmıştır. Bu doğrultuda, üretkenlik karşıtı davranışlar ile beş faktör kişilik modeli ve modelin boyutlarından; uyumluluk, sorumluluk, nevrotiklik, dışadönüklük ve gelişime açıklık arasındaki ilişkiler, üretkenlik karşıtı davranışların çeşitli demografik özelliklerle (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu) arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca kişiliğin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinde, aracı değişken olarak örgütsel adalet algısının rolü incelenmiştir. Örneklem grubunu Kırklareli ili sınırlarında enerji sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluştaki çalışan 201 kişi oluşturmaktadır. Çalışanlara demografik bilgileri, kişilik özellikleri, örgütsel adalet ve üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilgili sorular içeren anket formu uygulanmıştır. Araştırma sonuçları SPSS 19.0 istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans analizi, tanımlayıcı istatistik analizler, faktör analizi, güvenilirlik analizi, Kolmogorov-Smirnov testi, Pearson Korelasyon analizi, Hiyerarşik regresyon analizi, Bağımsız örneklem T-testi ve tek yönlü varyans analizleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda kişilik ve kişiliğin boyutlarından sorumluluk ve uyumluluk boyutunun üretkenlik karşıtı davranışlar ile negatif yönde ilişkili olduğu, kişiliğin boyutlarından nevrotiklik boyutunun ise üretkenlik karşıtı davranışlar ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Kişiliğin diğer boyutları olan dışadönüklük ve gelişime açıklık boyutları ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında ise bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırmada ayrıca kişiliğin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinde, aracı değişken olarak örgütsel adalet algısının rolü incelenmiş olup, hem örgütsel adaletin hem de örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adaletin model üzerinde aracılık etkisi saptanmıştır. Son olarak ise çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışların medeni durum, gelir durumu, cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Üretkenlik Karşıtı Davranışlar, Beş Faktör Kişilik Modeli, Örgütsel Adalet

## **ABSTRACT**

### **A Study Related to Investigation of the Effects of Big Five Factor Model on Counterproductive Work Behaviors with Mediating Role of Organizational Justice**

**Ümit Behrem  
June, 2017**

The main aim of this study is to determine the determinants of counterproductive behaviors that frequently encountered in labor life. Within this framework big five personality model and organizational justice perceptions have been considered as main determinants of working. In this direction the relationship between counterproductive behaviors with big five personality model and the dimensions of the model; agreeableness, conscientiousness, neuroticism, extraversion and openness, the relationship between counterproductive behaviors with various demographic characteristics (gender, marital status, educational status, income status) was examined. Also the role of organizational justice perceptions in the effect of personality on counterproductive behaviors was examined. The sample group consists of 201 people who are working in the energy sector organization in the province of Kırklareli. A questionnaire including questions about demographic information, personality traits, organizational justice and counterproductive behaviors was applied to the employees. The results of the research were analyzed with the help of SPSS 19.0 statistical package program. In the analysis of the data; Frequency analysis, descriptive statistic analyzes, factor analysis, reliability analysis, Kolmogorov-Smirnov test, Pearson correlation analysis, Hierarchical regression analysis, Independent sample T-test and one way ANOVA were used. As a result of the study, a negative relationship between counterproductive behaviors with personality and conscientiousness, agreeableness from dimensions of personality, a positive relationship between counterproductive behaviors with neuroticism from dimensions of personality was found. It wasn't found any relationship between counterproductive behaviors with other dimensions of personality, extraversion and openness dimensions. The research also examined the role of organizational justice perception as a mediator variable in the effect of personality on counterproductive behaviors, and found that mediating effects on model, both of which are organizational justice and distributive justice, procedural justice, interactional justice from dimensions of organizational justice. Finally, it has been determined that the counterproductive behaviors of the employees differ according to the marital status, income status, gender and educational status variables.

**Key Words:** Counterproductive Work Behavior, Big Five Factor, Organizational Justice

## ÖN SÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında yanımda olan, desteğini esirgemeyen, kıymetli bilgilerini benimle paylaşan ve en iyi şekilde rehberlik eden saygıdeğer tez danışmanım Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a ve çalışma süresince tüm zorluklar karşısında benimle beraber duran ve yaşamımın her aşamasında bana desteğini esirgemeyen kıymetli anneme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Haziran, 2017

Ümit Behrem

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. KİŞİLİK VE KİŞİLİK KURAMLARI</b> .....	<b>2</b>
2.1. Kişilik Kavramı ve Kişiliğin Tanımı .....	2
2.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler .....	3
2.2.1. Kalıtımsal Yapı Faktörleri.....	3
2.2.2. Kültürel Faktörler .....	3
2.2.3. Aile Faktörü .....	4
2.2.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri .....	4
2.2.5. Diğer Faktörler .....	4
2.3. Kişiliğin Temel Bileşenleri .....	5
2.3.1. Karakter.....	5
2.3.2. Mizaç (Huy) .....	5
2.3.3. Yetenek .....	6
2.4. Kişilik Kuramları .....	7
2.4.1. Psikanalitik Yaklaşım.....	7
2.4.1.1. Freud’cu Kişilik Kuramı .....	7
2.4.1.2. Yeni-Freud’cu Kuram .....	11
2.4.2. Özellikler Yaklaşımı .....	14
2.4.2.1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Yaklaşımı .....	16
2.4.3. Biyolojik Yaklaşım .....	22
2.4.4. İnsancıl Yaklaşım.....	23
2.4.5. Davranışsal Yaklaşım.....	24
2.4.6. Bilişsel Yaklaşım .....	25
<b>3. ÖRGÜTSEL ADALET</b> .....	<b>26</b>

3.1. Örgütsel Adalet Kavramı .....	26
3.2. Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar .....	27
3.2.1. Reaktif - İçerik Teorileri .....	28
3.2.2. Reaktif - Süreç Teorileri.....	29
3.2.3. Proaktif-İçerik Teorileri .....	30
3.2.4. Proaktif- Süreç Teorileri .....	31
3.3. Örgütsel Adalet Boyutları .....	32
3.3.1. Dağıtım Adaleti.....	32
3.3.2. Süreç Adaleti.....	34
3.3.3. Etkileşimsel Adalet .....	36
<b>4. ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR .....</b>	<b>37</b>
4.1. Üretkenlik Karşiti Davranış Kavramı .....	37
4.2. Üretkenlik Karşiti Davranış Çeşitleri.....	39
4.3. Üretkenlik Karşiti Davranışların Belirleyicileri.....	42
4.3.1. Bireysel Belirleyiciler .....	43
4.3.2. Durumsal Belirleyiciler.....	44
4.4. Üretkenlik Karşiti Davranışların Boyutları.....	45
4.4.1. Robinson – Bennett Modeli .....	45
4.4.2. Kelloway Modeli.....	46
4.4.3. Baron-Neuman Modeli.....	47
4.4.4. Spector Modeli .....	48
4.4.4.1. Örgüte Yönelik Davranışlar .....	48
4.4.4.2. Bireye Yönelik Davranışlar.....	50
4.5. Üretkenlik Karşiti Davranışların Sonuçları.....	51
4.6. Üretkenlik Karşiti Davranışların Önlenmesi.....	52
4.7. Üretkenlik Karşiti Davranışlar – Kişilik İlişkisi .....	53
4.8. Üretkenlik Karşiti Davranışlar – Örgütsel Adalet İlişkisi.....	56
<b>5. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARACILIĞIYLA ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA... 61</b>	
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	61
5.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları .....	61
5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	62
5.4. Veri Toplama Aracı.....	64
5.5. Veri Analiz Teknikleri .....	65
5.6. Bulgular ve Yorumlar .....	66



5.6.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları .....	66
5.6.2. Faktör Analizi.....	68
5.6.3. Güvenilirlik Analizi .....	71
5.6.4. Verilerin Normal Dağılıma Uyuma Durumunun Test Edilmesi .....	72
5.6.5. Tanımlayıcı İstatistik Analizler.....	73
5.6.6. Kişilik ve Boyutlarının Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle İlişisini İncelemeye Yönelik Bulgular .....	73
5.6.7. Kişiliğin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisini İncelemeye Yönelik Bulgular.....	76
5.6.8. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle Demografik Değişkenler İlişkisi .....	80
<b>6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>85</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>87</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>94</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>	<b>98</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Sullivan'ın Kişilik Gelişim Aşamaları .....	13
<b>Tablo 2:</b> Cattell'in On Altı Temel Kişilik Özelliği .....	15
<b>Tablo 3:</b> Beş Faktör Kişilik Özellikleri .....	16
<b>Tablo 4:</b> Adalet Teorileri Kategorileri .....	27
<b>Tablo 5:</b> Örgütsel Adalet Teorilerini Açıklayıcı Sorular.....	28
<b>Tablo 6:</b> Gruys'ın Üretkenlik Karşıtı Davranış Sınıflandırması .....	39
<b>Tablo 7:</b> Keashly'in Üretkenlik Karşıtı Davranış Türleri .....	41
<b>Tablo 8:</b> Baron ve Neuman'ın Üretkenlik Karşıtı Davranış Boyutları .....	47
<b>Tablo 9:</b> Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri .....	67
<b>Tablo 10:</b> Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Son KMO ve Bartlett's Küresellik Test Sonucu.....	68
<b>Tablo 11:</b> Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi Sonucu Ulaşılan Boyutlar ve Alt Maddeleri .....	68
<b>Tablo 12:</b> Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Son Faktör Analizi Açıklanan Toplam Varyans Tablosu .....	69
<b>Tablo 13:</b> Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Son Faktör Analizi Rotasyona Tabi Tutulmuş Öğeler Matrisi Tablosu.....	69
<b>Tablo 14:</b> Örgütsel Adalet Ölçeğinin Son KMO ve Bartlett's Küresellik Test Sonucu .....	70
<b>Tablo 15:</b> Örgütsel Adalet Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi Sonucu Ulaşılan Boyutlar ve Alt Maddeleri .....	70
<b>Tablo 16:</b> Örgütsel Adalet Ölçeğinin Son Faktör Analizi Açıklanan Toplam Varyans Tablosu .....	71
<b>Tablo 17:</b> Örgütsel Adalet Ölçeğinin Son Faktör Analizi Rotasyona Tabi Tutulmuş Öğeler Matrisi Tablosu .....	71
<b>Tablo 18:</b> Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi.....	72
<b>Tablo 19:</b> Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları.....	73
<b>Tablo 20:</b> Kişilik ve Boyutlarının Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile İlişkisi.....	75
<b>Tablo 21:</b> Kişiliğin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi.....	76
<b>Tablo 22:</b> Kişiliğin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi Model Özeti.....	77
<b>Tablo 23:</b> Kişiliğin Dağıtım Adaleti Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi.....	77

<b>Tablo 24:</b> Kişiliğin Dağıtım Adaleti Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi Model Özeti.....	78
<b>Tablo 25:</b> Kişiliğin Süreç Adaleti Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi .....	78
<b>Tablo 26:</b> Kişiliğin Süreç Adaleti Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi Model Özeti.....	79
<b>Tablo 27:</b> Kişiliğin Etkileşimsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi.....	79
<b>Tablo 28:</b> Kişiliğin Etkileşimsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi Model Özeti.....	80
<b>Tablo 29:</b> Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	81
<b>Tablo 30:</b> Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle Medeni Durum Arasındaki İlişki .....	81
<b>Tablo 31:</b> Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki İçin Anova Testi .....	82
<b>Tablo 32:</b> Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki İçin Tukey Testi.....	82
<b>Tablo 33:</b> Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle Gelir Durumu Arasındaki İlişki İçin Anova Testi .....	83
<b>Tablo 34:</b> Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle Gelir Durumu Arasındaki İlişki İçin Tukey Testi.....	83
<b>Tablo 35:</b> Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar .....	84

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b>	Üç Kuramsal Meseleye Dair Altı Kişilik Yaklaşımının Konumu.....	7
<b>Şekil 2:</b>	Alt-benlik, Benlik ve Üst-benliğin Üç Bilinç Düzeyine Göre İlişkisi .....	8
<b>Şekil 3:</b>	Erikson'un Sekiz Gelişim Aşaması.....	12
<b>Şekil 4:</b>	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	23
<b>Şekil 5:</b>	Bandura'nın Karşılıklı Belirleyicilik İlkesi.....	24
<b>Şekil 6:</b>	Kendilik Şeması Örneği.....	25
<b>Şekil 7:</b>	Pearson'ın Üretkenlik Karşıtı Davranış Çeşitleri.....	40
<b>Şekil 8:</b>	Marcus ve Schuler'in Üretkenlik Karşıtı Davranışların Belirleyicileri Sınıflandırması .....	42
<b>Şekil 9:</b>	Robinson-Bennett'in Üretkenlik Karşıtı Davranış Boyutları .....	45
<b>Şekil 10:</b>	Kelloway'ın Üretkenlik Karşıtı Davranış Boyutları.....	46

## 1. GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarında organizasyonların en önemli sermayelerinden biri olan insan kaynağının daha etkin ve verimli olması örgütler için büyük önem teşkil etmektedir. Bu etkinliğin ve verimliliğin sağlanması hem birey hem de örgüt açısından işe ve örgüte uyumlu kişilik özelliklerine sahip bireylerin organizasyonlarda istihdamını gerektirmektedir.

Bu uyumda kişilik özelliklerinin yanı sıra çalışanın adalet algısının bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi son yıllarda yapılan araştırmalarla desteklenmeye başlamıştır. Bireyin kişilik yapısına bağlı olarak, çalışanın olumlu/olumsuz adalet algısının, pozitif ya da negatif iş davranışlarına dönüşebilmesi olasıdır. Bu bağlamda, organizasyon içinde olumsuz adalet algısına sahip olan çalışanın üretkenliği azaltıcı davranışlara yönelip yönelmediğinin incelenmesi önemli bir sorunsal olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çerçevede, üretkenlik karşıtı davranışların, kişilik özellikleri ve örgütsel adaletle bir ilişki içinde olup olmadığı ve eğer bir ilişki söz konusu ise, bu durumun önlenmesi adına neler yapılabileceğinin belirlenmesi çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Çalışanların kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisini örgütsel adalet algısı aracılığında incelemeyi amaçlayan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde; kişilik tanımları, kişilik kuramları ve özellikle beş faktör kişilik modeli üzerinde durulmuş, ikinci bölümünde; örgütsel adalet kavramı ve örgütsel adaletin boyutları ele alınmış, üçüncü bölümünde üretkenlik karşıtı davranışlar, bu davranışların belirleyicileri, boyutları ve bu davranışların önlenmesi üzerinde durulmuş ve son bölümünde ise, çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel adalet algısı aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisini incelemek amacıyla yapılan uygulama yer almaktadır. Bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, varsayımı ve sınırlılıkları, modeli, hipotezleri ve veri toplama aracı hakkında bilgi verilmiş, araştırma veri analizlerinin sonuçları yorumlanmıştır.

## 2. KİŞİLİK VE KİŞİLİK KURAMLARI

### 2.1. Kişilik Kavramı ve Kişiliğin Tanımı

Kişilik, insanların üzerine en çok düşündükleri ve öğrenmeye çalıştıkları konuların başında gelmektedir. Çünkü kişilik konusu günlük yaşamımızda her an bizimle beraber olan ve yaşamımızı etkileyen bir konudur. Bu sebeple kişilik, tüm kişisel ve organizasyonel ilişkilerin incelenmesinde ve analizinde en can alıcı faktörlerdendir.

Kişilik, bireyin davranış ve düşünme şekillerinin, alakalarının, ruhsal hallerinin, becerilerinin organize olmuş bir bütünleşmesi halidir. Personality kelimesi Latince’de tiyatro oyuncularının yüzlerine taktıkları ve maske anlamına gelen “persona” kökünden gelmektedir. Genel kullanılış biçimine göre kişilik kavramı, kişinin toplumda oynadığı rol üzerinde yoğunlaşır. Kişilik kavramının iki asil yönü vardır. Bunlardan ilki, kişiliğin bireysel farklılıkları yaratan yönü, diğeri ise, kişiliğin genelleşici özellikleri içeren yönüdür.<sup>1</sup>

Kişilik için hem kişilik psikologları tarafından olsun hem de diğeri araştırmacılar tarafından olsun oldukça fazla tanımlama yapılmıştır. En yaygın olarak kabul görmüş ve kullanılan tanımlamalardan olan Burger’ın kişilik tanımında, kişilik, bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler olarak tanımlanmaktadır.<sup>2</sup> Yine kişilik için yapılmış bir diğeri tanımda ise kişilik, bireyin belirgin, nispeten değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır.<sup>3</sup> Bir başka tanımda, kişilik, bir bireyi diğeri bireylerden ayıran zihni, duygusal ve davranışsal özelliklerin bütünü olarak ifade edilmektedir.<sup>4</sup> Allport için ise kişilik, bireyin çevresine özgün farklı bir biçimde uyumunu belirleyen psiko fiziksel sistemlerin dinamik bir bütünleşmesidir.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 8. bs. (Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2014), 184.

<sup>2</sup> Jerry M. Burger, **Kişilik**, çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, (İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2006), 23.

<sup>3</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2001), 82.

<sup>4</sup> Güven Ordun, “Kişilik Faktörleri ve Satış Temsilcilerinin Performansı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Çalışma”, **Yönetim Dergisi**, c.16, s.51 (2005): 57.

<sup>5</sup> Güney, **age**, 185.

## 2.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Günümüze kadar kişiliğin oluşumuna yönelik araştırmalarda bir takım faktörlerin ön plana çıktığı görülmüştür. Bu faktörlerden bir kısmı kalıtım ile ilgili iken diğer bir kısmı ise çevresel konuları içermektedir. bu çerçevede kişiliğin oluşumuna etki eden faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir:<sup>6</sup>

- Kalıtımsal Yapı Faktörleri
- Kültürel Faktörler
- Aile Faktörü
- Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri
- Diğer Faktörler (Kitle İletişim Araçları, Yetişkinler, Doğum Sırası)

### 2.2.1. Kalıtımsal Yapı Faktörleri

Kalıtım, ebeveynlerden kromozomları aracılığı ile alınan saçımızın, gözümüzün, cildimizin rengini, güç seviyemizi, kısaca bedenimizin tüm fiziksel yapısını ve aynı zamanda kişiliğimizin sistematik yapısını da belirleyen genetik özelliklerdir.<sup>7</sup>

Kişilik kuramlarından biyolojik yaklaşımı savunan psikologlar, kişiliği oluşturan faktörlerden en önemli olan faktörün bu faktör olduğu görüşünü benimsemektedir. Bu psikologlar kişiliğimizin dış faktörlerden çok doğuştan gelen kalıtımsal özelliklerden etkilendiğini savunmaktadırlar. Bu kalıtımsal faktörlerin kişilik yapımızı gerek başlı başına genlerden aktarım şeklinde gerekse de aktarılmış fiziksel özelliklerimizin diğer insanlarda yarattığı etki üzerinden etkilediği yadsınamaz bir gerçekliği oluşturur.

### 2.2.2. Kültürel Faktörler

Kültür, öğrenilmiş davranışları, gelenekleri, inanç ve değerleri nesilden nesile aktarmaktır.<sup>8</sup> Her ne kadar kişiliğin oluşmasında kalıtımsal faktörlerin önemi yadsınamaz derecede büyük olsa da dış faktörlerin de kişiliğimizi şekillendirdiğini inkar edemeyiz.

---

<sup>6</sup> age, 188-192.

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**, 14. bs. çeviri editörü: İnci Erdem, (Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012) , 135.

<sup>8</sup> A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, 4.bs. (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2004), 102.

### 2.2.3. Aile Faktörü

Kişiliğin oluşmasında ve gelişiminde en önemli çevresel faktörden birisi de aile faktörüdür. Çünkü insanların öğrenebileceği değerleri belirleyen kültür olsa da bu değerlerin yorumlanması ve bireyin bu yönde davranışlar sergilemesi için ailenin rolü oldukça önemlidir. Bu doğrultuda, bireyin yetiştirildiği aile ortamı, aile üyeleri ile olan ilişkileri de kişiliğinin oluşmasında çok önemli bir role sahiptir.<sup>9</sup>

Kişilik kuramlarından Davranışsal yaklaşımı savunan psikologlar, kişiliği oluşturan faktörlerden en önemli faktörün aile faktörü olduğu görüşündedirler. Çünkü davranışsal yaklaşımda davranışlarımızın sebebi olarak sıklıkla kullanılan öğrenme, ceza ve ödül gibi kavramlarla insanlar ilk olarak aile ortamında karşılaşmaktadırlar ve bu kavramlar da bireyin kişiliğine ve davranışlarına yön vermektedir.

### 2.2.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri

Bireyin içinde bulunduğu sosyal yapı ve sosyal sınıf onun hayat standartlarına, eğitim imkanlarına, düşünce ve eğilimlerine etki etmekte ve dolayısıyla da kişiliğinin oluşmasında da oldukça önemli bir faktör haline gelebilmektedir.<sup>10</sup>

### 2.2.5. Diğer Faktörler

Kişiliğin oluşmasında etkili diğer faktörler şunlardır:<sup>11</sup>

*Kitle İletişim Araçları:* Kitle iletişim araçlarından yararlanıp yararlanmama durumu bireylerin kişilikleri arasında farklılıklar yaratabilir. Ayrıca kitle iletişim araçlarının çocukların yetişmesinde ve gençlerin yeni davranış kalıpları kazanmasında etkileri fazladır.

*Yetişkinler Grubu:* Bireylerin ait oldukları sosyal gruplarda bulunan yetişkinler de kişiliğin oluşmasında etkili olan faktörlerdendir. Sosyal hayatta bireyler ideallerini belirlerken veya davranışlarını düzenlerken bu kişilerden örnek alabilirler.

*Doğum Sırası:* Alfred Adler'e göre, insanların doğum sırasının da kişiliğin oluşmasında etkisi vardır. Adler'e göre doğumdaki sıra, bireyin zeka ve yetenek düzeyini etkilemektedir.

---

<sup>9</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, (İstanbul: Yön Ajans, 1987), 260-261.

<sup>10</sup> Alparslan Usal, Zeynep Aslan, **Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji**, 1.bs. (İzmir: Barış Yayınları, 1995), 72.

<sup>11</sup> Güney, **age**, 192.



### 2.3. Kişiliğin Temel Bileşenleri

Oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan kişiliği daha iyi anlayabilmek için kişiliğin bileşenlerine bakmak da fayda vardır. Kişiliğin bileşenleri karakter, mizaç ve yetenek olmak üzere üç bölümden oluşur.

#### 2.3.1. Karakter

Karakter kavramı sıklıkla kişilik kavramıyla karıştırılmasına ve birbirlerinin yerine kullanılmalarına rağmen esasında karakter, kişiliğin yalnızca bir yönünü ifade etmektedir. Karakter, kişiliğin iskeletini oluşturmaktadır. Karakter bireyin dünyaya gelmesiyle şekillenmeye başlarken, kişilik ise birey kendini tanıdıktan, kendini değerlendirmeye başladıktan sonra şekillenmeye başlar. Doğumla birlikte şekillenen karakter, sürekli ve değişmez.<sup>12</sup>

Karakterin gelişmesi ve olgunlaşması üç şekilde gerçekleşmektedir:<sup>13</sup>

- Ceza ve Ödüllendirme Yöntemi: Karakter, çocuğun sergilediği davranışların yakınları tarafından ödüllendirilmesi ve cezalandırılması neticesinde gelişir.
- Mantıklı Düşünme: Ahlaki değerleri ve kuralları yorumlamayı ve bunlardan iyilerini seçmeyi sağlayan mantıklı düşünmenin de karakterin oluşmasında ve gelişmesinde payı vardır. Karakter bir taklit sonucu değildir, mantıklı ve yorumlayıcı düşüncelerin ürünüdür.
- Duygusal Benimsemeler ve Örnek Alma: Çocuklar çevrelerinde sevilen, sayılan ve güçlü olan kişileri benimsemeye başlamasıyla şekillenen karakter gelişim sürecidir.

#### 2.3.2. Mizaç (Huy)

Mizaç kavramı da karakter kavramı gibi kişilik kavramıyla karıştırılmasına karşın kişiliğin tamamını değil yalnızca bir kısmını oluşturur. Mizaç, kişiliğin duygusallık ve kalıtımsallık yönlerini temsil eder. Mizaç da karakter gibi süreklilik eğiliminde olup kalıtımsal yönü vardır. Çabuk sinirlenmek, keyiflenmek, kızmak, soğukkanlı olmak gibi özellikler mizacı ifade eder. Kişiliğin mizaç yönünde daha çok kalıtımsal özellikler söz konusu olduğundan kişiliğin bu boyutu değişmesi zor özellikler taşır.

---

<sup>12</sup> Erdoğan, **age**, 263.

<sup>13</sup> Güney, **age**, 194-195.

Hipokrat mizacı dört grupta incelemiştir:<sup>14</sup>

- Neşeli Mizaç: Bu mizaçtaki bireyler hareketli ve neşelidir. İlgi duydukları şeyler rahatlıkla değişebilir.
- Soğukkanlı Mizaç: Bu mizaçtaki bireyler az hareketli, fazla neşeli olmayan, soğukkanlı ve kuvvetli kişiliğe sahip bireylerdir.
- Kızgın Mizaç: Bu mizaçtaki bireyler çabuk sinirlenen, hareketli, heyecanlı ve kuvvetli kişiliğe sahip olan bireylerdir.
- Melankolik Mizaç: Bu mizaçtaki bireyler sıkılgan, üzgün, hareketsiz ve zayıf kişiliği yansıtan bireylerdir.

### 2.3.3. Yetenek

Yetenek, bireyin belirli ilişkileri anlayabilme, inceleyebilme, çözümleyebilme, sonuçlandırma gibi zihinsel özellikleri ve bazı durumları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tümüdür.<sup>15</sup>

Yetenekler, doğuştan gelen özelliklerimiz olmasına rağmen bu özelliklerimiz geliştirilebilir özelliklerdir ve bu gelişimin kişiliğe katkısı büyüktür. Bazı yeteneklerimizi sergileyebilirken bazı yeteneklerimizi potansiyelimizde olmalarına rağmen uygun ortam oluşmadığından kendimiz bile farkedemeyebiliriz. Bu potansiyel yeteneklerimizi eğitim vasıtasıyla farkedip şekillendirerek geliştirebiliriz. Yine yeteneklerimizi şekillendirip geliştirmenin bir diğer yolu da yeteneklerimizin üzerine giderek sıkı çalışmaktır.

Yetenekler iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki bedensel yeteneklerdir. Koşma, görme, duyma gibi özellikler bedensel yetenekler olarak değerlendirilirler. Ayrıca zihinsel yeteneklerimiz de vardır. Hafıza yeteneği, soyut düşünme, karşılaştırma yapabilme gibi özellikler zihinsel yetenekler olarak değerlendirilirler. Kişilik kavramıyla sıklıkla karıştırılan bazen de birbirlerinin yerine kullanılan bu üç kavramın esasında kişiliğin yalnızca belli kısımlarını oluşturdukları ve birbirlerinden farklı oldukları anlaşılmaktadır.

---

<sup>14</sup> Zehra Yeni, “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), 7.

<sup>15</sup> Güney, **age**, 198.

## 2.4. Kişilik Kuramları

Kişilik kuramları “kişiliğin kaynağı nedir?” sorusuna cevap olarak ortaya çıkmışlardır. Her bir kişilik kuramı bu soruya kendi açısından yanıt vermiştir. Şekil 1’de de görüleceği üzere yaklaşımlar kişilik konusunu ele alış yönünden farklılıklar gösterirler. Bu yaklaşımlardan her bir yaklaşımın açıklaması doğru fakat eksiktir. Bu yüzden altı kişilik yaklaşımının her birini genel hatlarıyla inceleyecek ve kişilik konusuna her yönden hakim olmaya çalışacağız.



Şekil 1: Üç Kuramsal Meseleye Dair Altı Kişilik Yaklaşımının Konumu

Jerry M. Burger, **Personality**, 8th ed. (California: Cengage Learning, 2011), 13.

### 2.4.1. Psikanalitik Yaklaşım

Bu kuram çerçevesinde ele alınan yaklaşımlardan literatürde en çok incelenenleri Freud’cu kişilik kuramı ve Yeni Freud’cu kişilik yaklaşımıdır.

#### 2.4.1.1. Freud’cu Kişilik Kuramı

Kişilik üzerine oldukça uzun zamandır düşünülmüş ve fikir yürütülmüş olsa da ilk kişilik kuramı 1800’lü yılların sonlarına doğru Avusturyalı bir Nörolog olan Sigmund Freud tarafından ortaya koyulmuştur. İlk zamanlar Freud’un bahsettiği kavramlar oldukça tepki toplamış ancak şimdiki kişilik psikologları bile uygulama ve kabul açısından farklılık gösterse dahi halen Freud’un literatüre kattığı kavramları kullanmaktadır.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> David G. Myers, **Psychology**, 4. bs. (New York: Worth Publishers, 1995), 462.

- *Topografik Model*

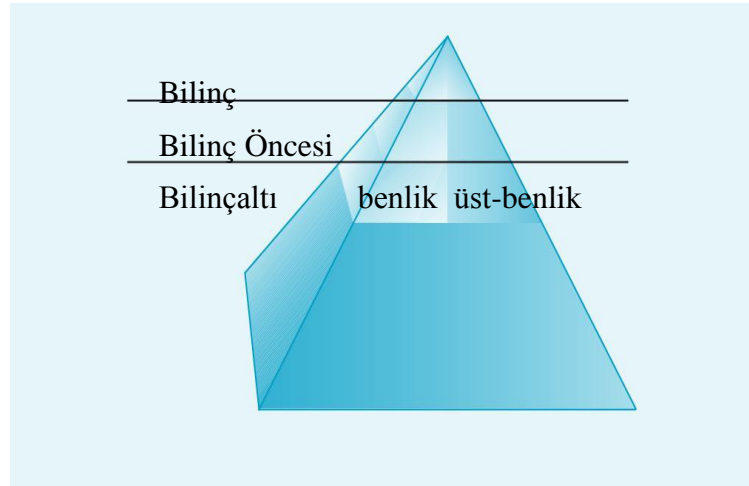
Freud kişiliği bilinç, bilinç öncesi ve bilinçaltı olmak üzere üçe ayırmıştır. Bu ayırım topografik model olarak da bilinir. Bilinç farkında olduğumuz düşüncelerimizi içerir. Bu düşünceler, aklımıza yeni düşünceler girdikçe değişir ve eskiler bilincimizden kaybolur. Eğer istersek sayısız düşünceyi bilinçli konuma getirebiliriz.<sup>17</sup>

Psikanalitik bakış açısı için düşüncelerimizin en büyük ve aynı zamanda en önemli kısmı ise bilinçaltı kısmıdır. Freud'a göre buraya her istediğimizde ulaşamayız, normal olmayan koşullar dışında bilinçaltı bilgiyi bilinç konumuna getiremeyiz. Freud'a göre günlük davranışlarımızın çoğunun altında bilinçaltı malzeme yatar.<sup>18</sup>

- *Yapısal Model*

Freud, topografik modelin kişiliği açıklama konusunda yetersiz kaldığını farkederek topografik modele ek olarak yapısal modeli kurdu. Bu model kişiliği benlik (ego), alt-benlik (id) ve üst-benlik (süperego) olarak ayırmaktadır.

Alt-benlik Şekil 2'de de görüleceği üzere bilinçaltında yer almaktadır ve normal davranışlar sergileyen insanlarda bilinç düzeyine çıkma şansını bulamaz.



**Şekil 2: Alt-benlik, Benlik ve Üst-benliğin Üç Bilinç Düzeyine Göre İlişkisi**

Jerry M. Burger, **Personality**, 8th ed. (California: Cengage Learning, 2011), 45.

Benliğimiz Şekil 2'deki bilinç, bilinç öncesi ve bilinçaltı düzeylerinde geçişkenlik gösterebilir.

<sup>17</sup> Burger, **age**, 77.

<sup>18</sup> **age**, 77.

Benliğimiz alt-benliğin isteklerini tatmin etmeyle alt-benliğin toplumsal yapıya uygun olmayan isteklerini bilinçaltında tutmak arasında bir denge görevi görür. Kişiliğimizin vicdan boyutunu temsil eden üst-benlik ise beş yaşına gelindiğinde gelişmeye başlar. Üst-benlik benliğe nazaran yapıp yapamayacağımız durumlar hakkında daha fazla kısıtlamalar getirir. Üst benlik düzeyinde toplumun ve ailenin değerleri ve standartları temsil edilir. Sağlıklı bireylerde güçlü bir benlik, alt-benlik ve üst benliğin kişilik üzerinde aşırı kontrol sahibi olmasına izin vermez.<sup>19</sup>

- *Libido ve Thanatos*

Freud'a göre insan davranışını harekete geçiren ve yönlendiren iki dürtü vardır. Bu dürtüler yaşam-cinsellik içgüdüleri olan Libido ve ölüm-saldırganlık içgüdüleri olan Thanatos'tur. Freud'a göre bu dürtülerden Libido insanların davranışlarını harekete geçirme konusunda daha etkilidir. Thanatos içgüdüleri ise diğerlerine saldırmak şeklinde ortaya çıkar ve ölüm isteği bilinçaltında kalır.<sup>20</sup>

- *Savunma Mekanizmaları*

Freud'un psikanalitik yaklaşımında bahsettiği bilinçaltı düzeyinde bulunan sarsıcı çocukluk hatıraları, aileye duyulan nefret ve kaygı verici diğer konular bireyler tarafından bilinç düzeyine çıkması istenmeyen durumlardır. Bu sebeple, bahsedilen bu istenmeyen durumların bilinç düzeyine çıkmasını engellemek adına benliğimiz farkında olmadığımız bilinçdışı savunma mekanizmaları geliştirmiştir. Bu savunma mekanizmaları ise şunlardır:<sup>21</sup>

- Bastırma
- Yüceltme
- Yer Değiştirme
- İnkâr
- Karşıt Tepki Geliştirme
- Akla Bürüme
- Yansıtma

---

<sup>19</sup> **age**, 80.

<sup>20</sup> Jerry M. Burger, **Personality**, 8. bs. (California: Wadsworth Cengage Learning, 2011), 46.

<sup>21</sup> Burger, **age**, 82-85.

- *Psikoseksüel Gelişim Dönemleri*

Freud'a göre yetişkin kişiliklerin temeli hayatın ilk beş veya altı yılındaki deneyimler yardımıyla oluşur ve Freud bebeklikten çocukluğun bitip ergenliğe geçilen döneme kadarki bu süreci psikoseksüel gelişim dönemleri olarak ifade eder ve beş döneme ayırır. Bu dönemler oral, anal, fallik, gizil ve genital dönemdir.<sup>22</sup>

Kişiliğin geliştiği ilk dönem, hayatın ilk 18 ayını içeren oral dönemdir. Bu süre içerisinde, ağız, dudaklar ve dil cinsel açıdan ilk derecede hassas yerlerdir. Çocukluğunun ilk 18 ayında sarsıcı bir durum tecrübe eden bireylerde o döneme ait saplantılar oluşur ve bu bireyler oral kişilik özellikleri gösterirler. Fazla miktarda sigara ve içki içen bireylere oral kişilik teşhisi konulabilir. Kişiliğin geliştiği ikinci dönem, 1,5-3 yaşları arasında kapsayan anal dönemdir. Sarsıcı tuvalet eğitimi sonucunda anal kişiliğe sahip olan bireyler yetişkinlik hayatlarında abartılı şekilde cömert, inatçı veya düzenli davranışlar sergileyebilirler.<sup>23</sup> Fallik dönem ise 3-6 yaş arasında kapsamaktadır. Bu dönemde çocuk istemsiz bir şekilde ödip kompleksine girer. Bu komplekse kapılan çocuklarda karşı cinsiyetteki anne-babaya karşı cinsel çekim yaşanır. Çocuklar sonunda bu çekim duygusunu bastırıp, kendi cinsiyetindeki ebeveynle kendisini bütünleştirerek ödip kompleksinden çıkarak ergenlikten önceki gizil döneme girer. Gizil dönemde cinsel istek azalır ve karşı cinse karşı istek duyulmaz. Gizil dönemin sonunda ise genital dönem başlar ve birey ergenlik dönemine kadarki dönemlerde herhangi bir saplantı (sarsıcı tecrübe) durumuyla karşılaşmamışsa sağlıklı bir yetişkinlik dönemi geçirecektir.<sup>24</sup>

- *Bilinçaltı Malzemeye Ulaşmak*

Bilinçaltında bulunan bastırılmış alt-benlik dürtülerine ulaşmanın yolları şunlardır:<sup>25</sup>

- Rüyalar
- Yansıtıcı Testler
- Serbest Çağırışım
- Freud Sürçmesi
- Hipnoz
- Kazalar
- Simgesel Davranış

<sup>22</sup> Stephen F. Davis, Joseph J. Palladino, **Psychology**, 2. bs. (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), 531.

<sup>23</sup> Burger, **age**, 88.

<sup>24</sup> Davis ve Palladino, **age**, 533.

<sup>25</sup> Burger, **age**, 90-95.

#### 2.4.1.2. Yeni-Freud'cu Kuram

İlk zamanlar Freud'un psikanalitik grubunda bulunan ancak daha sonraları Freud ile fikir ayrılıkları yaşayan kuramcılarının da yer aldığı gruptur.

- *Alfred Adler*

Freud'un psikanalitik grubundan ilk ayrılan psikolog olan Adler, üstünlük çabası, kişilik gelişiminde anne-baba etkisi ve doğum sırasının önemi gibi konularla psikanalitik yaklaşıma katkıda bulunmuştur.

Adler'e göre her birey hayata bir aşağılık duygusu ile gelmiştir ve hayatında karşılaştığı sorunlar üzerinde bir üstünlük kurup böylece bu aşağılık duygularının üstesinden gelmek ister. Freud'a göre insanı harekete geçiren güçler Libido ve Thanatos iken, Adler'e göre insanı harekete geçiren güç ise paragrafın başında tanımını yaptığımız üstünlük çabasıdır.<sup>26</sup>

Adler'e göre doğum sırası da kişiliğin gelişiminde önemlidir. İlk çocuklar bağımlı ve uyumlu, ortanca çocuklar kırılgan ve rekabet baskısına sahip iken son çocuklar ise aşırı korunaklı ve kendilerini ispatlamaya hevesli çocuklardır.<sup>27</sup>

- *Carl Gustav Jung*

Freud'un psikanalitik grubundan ayrılarak analitik psikoloji akımını kuran Jung, ortak bilinçaltı, arketip gibi kavramları kişilik literatürüne kazandırmıştır.

Jung'a göre Freud'un bahsettiği kişisel bilinçaltından farklı olarak, herkesin sahip olduğu ortak bir bilinçaltı da bulunmaktadır. Ortak bilinçaltında da bilinç düzeyine çıkartılması kolay olmayan fikirler ve imgeler bulunmaktadır. Jung, bazı fiziksel özelliklerimizi atalarımızdan aldığımız gibi bilinçaltı özelliklerimizi de atalarımızdan aldığımızı, bu ortak bilinçaltının da imgelerden oluştuğunu belirtir ve bu imgeleri de arketipler olarak adlandırır.<sup>28</sup>

Bu arketiplerden önemli olanları, erkeğin dışı yönünü imgeleyen anima, dışının erkeksi yönünü imgeleyen animus ve bireylerin kötü yönünü imgeleyen gölge arketipleridir.

---

<sup>26</sup> Neil R. Carlson, **Psychology The Science of Behavior**, 4. bs. (Massachusetts: Allyn and Bacon, 1993), 483-484.

<sup>27</sup> Henry L. Roediger ve diğ., **Psychology**, 4. bs. (Minnesota: West Publishing, 1996), 579.

<sup>28</sup> Burger, **age**, 157.

- Erik Homburger Erikson

Erikson'a göre benlik Freud'un açıkladığı gibi yalnızca bir arabulucu işlevi görmemektedir. Bu arabuluculuk işlevinin yanı sıra benliğin, bir kimlik duygusu oluşturmak ve onu korumak gibi bir işlevi de vardır. Güçlü bir kimlik duygumuz olmadığı anlarda yaşadığımız kafa karışıklığı ve çaresizlik olarak tanımladığı kimlik bunalımı kavramını da ilk kullanan kişi Erikson'dur.<sup>29</sup>

Erikson'un literatüre kattığı 8 aşamalı hayat döngüsü içinde kişilik gelişimi modelini Şekil 3'de görebiliriz.



**Şekil 3: Erikson'un Sekiz Gelişim Aşaması**

Jerry M. Burger, **Personality**, 8th ed. (California: Cengage Learning, 2011), 107.

- Karen Horney

Horney'e göre nevrotik insanların ilişkilerinde kaygılarını azaltmak adına kullandıkları savunma mekanizmaları onların kişilerarası ilişkilerde başarısız olmalarının sebebidir. Bu savunma mekanizmalarından ilki, sürekli olarak sevilme ve kabul görme isteğini içinde barındıran başlık insanlara doğru yönelmektir.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> age, 164.

<sup>30</sup> Robert A. Baron, **Psychology**, 2. bs. (Massachusetts: Allyn & Bacon, 1992), 494.



İkinci olarak ise, insanların kendisine zarar vereceği hissiyle onlardan önce davranarak onlara zarar vermeyi içine alan başlık insanlara karşı hareket etmektir. Son olarak da, insanlardan uzak durarak hiç kimseyle ilişki kurmamayı içine alan başlık insanlardan uzaklaşmaktır.<sup>31</sup>

- *Harry Stack Sullivan*

Sullivan'a göre çocukluğumuzda edindiğimiz kişileştirmelerimiz üç şekildedir. Bunlardan ilki, çocukken tecrübe ettiğimiz ebeveyn tarafından cezalandırılma ve onaylanmama şeklinde oluşan kötü-ben kişileştirmesidir. İkinci kişileştirme ise, yine çocukken tecrübe ettiğimiz ebeveynler tarafından onaylanma ve ödüllendirme sonrası şekillenen iyi-ben kişileştirmesidir. Son olarak ise, kabul etmediğimiz, tehdit edici fikirlerimizi bilinçten uzak tuttuğumuz ve bilinçaltımızda sakladığımız yönlerimiz olan ben-değil kişileştirmesidir.<sup>32</sup> Sullivan'ın kişilik gelişim aşamalarının bulunduğu model Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Sullivan'ın Kişilik Gelişim Aşamaları**

<b>Evre</b>	<b>Göstergesi</b>
Bebeklik (0-1 yaş)	Doğum
Çocukluk (1-5 yaş)	Konuşmayı Öğrenme
İlk Gençlik (6-8 yaş)	Oyun arkadaşı gereksinimi
Ön-ergenlik (9-12 yaş)	Aynı cinsiyetten bir arkadaşla yakınlık kurma
Erken ergenlik (13-17 yaş)	Ergenlik ve cinsel dürtü; karşı cinsiyetten biriyle yakın ilişki kurma gereksinimi
Geç ergenlik (18-20'lerin başı)	Uzun süreli cinsel ilişki kurma isteği, mesleki ve maddi konulara ilgi
Yetişkinlik	Oturmuş bir meslek yaşamı, yetişkin arkadaşlıklar, uzun süreli cinsel ilişki

Jerry M. Burger, **Kişilik**, (İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2006), 181.

<sup>31</sup> Karen Huffman, Mark Vernoy, Judith Vernoy, **Psychology in Action**, 3. bs. (New York: John Wiley & Sons, 1994), 488.

<sup>32</sup> Jess Feist, Gregory J. Feist, **Theories of Personality**, 7. bs. (USA: McGraw-Hill Companies, 2009), 222-223.

- *Erich Fromm*

İnsanların, özgürlük bilincinden ve bireysellikten kaynaklanan korku hissinden dolayı kaçış mekanizmaları kurduklarını ifade eden Fromm, bu korku hissinden kaçış mekanizmalarını üçe ayırmıştır. Bu mekanizmalardan otoriteciliği seçen insanlar, güçlü bir figürle kendilerini özdeşleştirip kendilerinden güçsüzlere saldırırlar. Yıkıcılığı seçenler ise, tehdit olarak algıladıkları durumları ortadan kaldırmayı denerler. Uyumluluğu seçenler de, kendilerine toplum tarafından biçilmiş görevleri kabullenerek, bireysellikten kaynaklanan korku hissinden kaçarlar.<sup>33</sup>

#### 2.4.2. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımını temsil eden psikologlar, bireylerin zamanla ve durumla değişmeyen, tutarlı davranış kalıplarına sahip olduklarını belirtir ve bu tutarlı davranış kalıplarını ne denli gösterdiğini incelerler.

Özellikler yaklaşımının önde gelen kuramcıları, *Gordon Allport, H. Murray ve R. Cattell*dir. Kısaca bu araştırmacıların çalışmaları hakkında bilgi verecek olursak:

- *Gordon Allport*

Kişilik literatürüne, kişinin kendisini değerlendirmesi sonucunda ortaya koyduğu temel özellikler ve tüm insanların tek bir boyut üzerinde konumlandırılabilceği ikincil özellikler konularında, bireyin yetişkinlikteki davranışlarının sebeplerinin çocukluktaki dürtülerden kaynaklanmadığını öne sürdüğü işlevsel otonomi ve kendilik (benlik) konularında da katkılar sunmuştur.<sup>34</sup>

- *H. Murray*

Murray'nin kişilik yaklaşımında diğer özellik kuramcılarının dikkate almadığı psikanalitik yaklaşımdan izler bulmak mümkündür. Bu etkinin sebebi ise Murray'ın Carl Jung ile çalışma şansı yakalamış olmasıdır.<sup>35</sup> Bu çalışmaların sonucu olarak psikanalitik yaklaşıma da tematik algı testlerini geliştirerek katkı sunmuştur.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Duane Schultz, **Theories of Personality**, (California: Brooks/Cole Publishing, 1976), 91-92.

<sup>34</sup> Burger, **age**, 238.

<sup>35</sup> Duane P. Schultz, Sydney Ellen Schultz, **Theories of Personality**, International Edition, 10th ed. (California: Cengage Learning, 2013), 183-184.

<sup>36</sup> **age**, 193-195.

Murray, personoloji olarak adlandırdığı yaklaşımında kişiliğin psikolojik kökenli temel gereksinimlerinden bahsetmiştir. Murray'nin yaklaşımında çoğunlukla bilinçaltında yer aldıklarını savunduğu, alçalma, başarı, yakın ilişki, saldırganlık, savunma, düzen ve oyun gibi gereksinimlerin hepimizde farklı sıralara denk gelen bir hiyerarşisi vardır.<sup>37</sup>

- *Raymond Cattell*

Cattell ise; oldukça fazla sayıda bulunan kişilik özelliklerini temel kişilik özelliklerine indirgemeye çalışmış, o zaman için yeni bir teknik olan faktör analizi yardımıyla 16 adet temel kişilik özelliği bulmuştur (Tablo 2).

**Tablo 2: Cattell'in On Altı Temel Kişilik Özelliği**

Sıcaklık	Dışadönüklük ve iyi kalpliliğe karşı mesafeli olmak
Mantıklı Düşünme	Net düşünmeye karşı daha az zekice ve somut düşünmek
Duygusal Kararlılık	Sakinlik ve duygusal açıdan kararlılığa karşı değişkenlik
Üstünlük	Girişkenlik ve saldırganlığa karşı uysallık ve uzlaşmacılık
Neşelilik	Neşelilik ve istekliliğe karşı resmi ve ciddi olmak
Kural Bilinci	Özdisiplin ve ahlaklılığa karşı menfaatçilik ve kuralsızlık
Sosyal Cesaret	Rahatlık ve gözü pekliğe karşı utangaçlık ve çekingenlik
Hassaslık	Sevecenlik ve hassaslığa karşı sertlik
Tedbirlilik	Şüphencilik ve tedbirliliğe karşı insanlara güvenmek
Dalgınlık	Hayalcilik ve dalgınlığa karşı gerçekçilik
Hususiyet	Süslülük ve abartıya karşı dosdoğru ve olduğu gibi görünmek
Endişe Duygusu	Güvensizlik ve kaygınlığa karşı kendinden eminlik
Değişikliğe Açıklık	Özgür düşünceye karşı tutuculuk ve geleneksellik
Kendine Yetme	Becerikliliğe karşı grup odaklı olmak ve katılımcılık
Mükemmeliyetçilik	Kontrollülük ve zorlayıcılığa karşı disiplinsizlik ve gevşeklik
Gerginlik	Harekete hazır olma ve gerginliğe karşı rahatlık ve sakinlik

Jerry M. Burger, **Kişilik**, (İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2006), 252.

<sup>37</sup> *age*, 187-190.

### 2.4.2.1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Yaklaşımı

Kişiliği incelemek ve tanımlamak üzere bu bölüme gelene kadar bahsettiğimiz ve devamında da bahsedeceklerimiz olmak üzere oldukça çok sayıda yaklaşım bulunmaktadır. Kişilik özellikleriyle ilgili çok sayıda yaklaşım bulunmasına rağmen bu yaklaşımların içinde son yıllarda en çok kabul gören ve bizim de uygulama kısmında kullandığımız yaklaşım olan beş faktör kişilik modelidir.<sup>38</sup>

Kişiliğin temel boyutlarını belirlemek üzere yola çıkan psikologlardan biri olan Eysenck'in araştırmalarında kişilik, Dışadönüklük ve Nevrotiklik olmak üzere iki boyuttan oluşmaktaydı. Eysenck sonraki araştırmalarında ise temel boyutlarına soğuk, agresif ve antisosyal olmayı ifade eden Psikotiklik boyutunu da ekleyerek kişiliği üç temel boyutta ele almıştır. Bir diğer araştırmacı Cattell'in 16 boyut olarak bulduğu kişilik boyutlarına diğer araştırmacılar tarafından başka bir yöntemle faktör analizi uygulandığında son olarak karşımıza çıkan ve uygulamada oldukça popüler olan beş faktörlü kişilik boyutları ortaya çıkmıştır (Tablo 3). Bu beş faktör, Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Nevrotiklik ve Gelişime Açıklıktır.<sup>39</sup>

**Tablo 3: Beş Faktör Kişilik Özellikleri**

<b>Faktör</b>	<b>Özellikler</b>
Dışadönüklük	Sosyal ya da çekingen
	Eğlenceyi seven ya da ciddi
Uyumluluk	Yumuşak kalpli ya da katı
	Güvenen ya da şüphe duyan
Sorumluluk	Düzenli ya da düzensiz
	Dikkatli ya da dikkatsiz
Nevrotiklik	Kaygılı ya da sakin
	Güvensiz ya da güvenli
Gelişime Açıklık	Hayalci ya da gerçekçi
	Çeşitlilik ya da sıradanlık

Jerry M. Burger, **Kişilik**, (İsatanbul: Kaknüs Yayınları, 2006), 253.

<sup>38</sup> LaMarcus R. Bolton, Liesl K. Becker, Larissa K. Barber, "Big Five Trait Predictors of Differential Counterproductive Work Behavior Dimensions", **Personality and Individual Differences**, 49 (2010): 537.

<sup>39</sup> Miles Hewstone, Frank D. Fincham, Jonathan Foster, **Psychology**, 1. bs. (Oxford: Blackwell Publishing, 2005), 299-302.

#### 2.4.2.1.1. Dışadönüklük

Dışadönüklük boyutu; atılımcı, aktif, iddiayı seven, heyecanlı, neşeli, dostane şeklindeki özellikleri içermektedir. Bu boyutun diğer yönünde yani içedönüklükte ise; sıkılğan, sessizliği seven, içe dönük, yalnızlıktan hoşlanan gibi unsurlar yer almaktadır.<sup>40</sup>

Beş faktör kişilik özelliklerini ölçmek üzere oluşturulmuş ölçme araçlarından birisi olan NEO PI-R ölçme aracında dışadönüklük altı faktörden oluşacak biçimde incelenmiştir. Ölçme aracında dışadönüklüğü oluşturan bu faktörler; sıcakkanlılık, sosyallik, baskınlık, hareketlilik, heyecan arama ve neşedir.<sup>41</sup>

Dışadönük bireyleri yukarıda saydığımız özellikler ve faktörler yardımıyla enerjik, iyimser, sıcakkanlı ve girişken şeklinde tanımlayabiliriz ancak bu tanımlamalar bu özellikleri göstermeyen içedönük kişileri asosyal ve enerjisi düşük kişiler yapmaz. Costa ve McCrae'ye göre içedönük bireyler soğuk değil çekingen, izleyici değil bağımsız, uyuşuk değil ağır adımlı bireylerdir.<sup>42</sup>

Günümüzdeki mevcut sektörleri ve iş yapılarını düşündüğümüzde dışadönük bireylerin içe dönük bireylere oranla istihdam edilme konusunda tercih sebebi olması olasıdır ancak içedönük bireylerin de tercih sebebi olduğu sektörler ve iş yapılarının bulunduğu yadsınamaz bir gerçektir. Dışadönük bir kişinin satış temsilcisi veya yönetici gibi oldukça fazla iletişimde bulunmayı gerektiren pozisyonlarda istihdam edilme olasılığı yüksekken, içedönük birisinin ise çok fazla iletişimde bulunmayı gerektirmeyen daha durağan ve masa başında çalışmayı gerektiren işler olan program yazılımcılığı, akademisyenlik gibi mesleklerde istihdam edilme olasılığı yüksektir.

Bireylerin yalnızca kurumlar tarafından tercih edilmesi değil aynı zamanda istedikleri ve mutlu oldukları bir işi yapmaları da bireyler ve kurumlar açısından oldukça önemlidir. Örneğin; dışadönük bir bireyin yarış arabası veya uçak kullanmaktan keyif alması beklenirken içedönük bir bireyin ise sınırları ve programları belirlenmiş olan muhasebecilik, bankacılık gibi işlerde mutlu olması beklenir.

---

<sup>40</sup> Emre Sezici, "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, c.7, s.14 (2015) : 5.

<sup>41</sup> Pınar Ünsal, **Beş Faktörlü Kişilik Modeli**, (içinde), **Endüstri, Kurumlarda İyilik de Var**, 1. bs. Editör: Güler İslamoğlu (Ankara: Nobel Yayın, 2010), 166.

<sup>42</sup> Burger, **age**, 254.

#### 2.4.2.1.2. Uyumluluk

Uyumluluk boyutu; zarif, saygılı, güvenli, esnek, açık kalpli ve merhametli gibi özellikleri içermektedir. Bu boyutun diğer ucunda yani uyumsuzlukta ise soğuk davranma ve hırçınlık gibi özellikler bulunmaktadır.<sup>43</sup>

NEO PI-R ölçme aracında uyumluluk boyutu altı faktörden oluşacak şekilde incelenmiştir. Uyumluluğu oluşturan bu faktörler; başkalarına güven, açık sözlülük, yardımseverlik, uyum, alçakgönüllülük ve yumuşak başlılıktır.<sup>44</sup>

Uyumluluk düzeyi yüksek kişilerin diğer insanların ruhsal durumlarına karşı daha hassas, etkileşimde buldukları kişileri daha iyi anlayabilen kişiler oldukları düşünüldüğünden, bu kişilerde duygusal zekanın da bir bileşeni olan empati becerisi oldukça güçlüdür. Çalışma arkadaşlarının birbirlerini seçme şanslarının olmadığını düşündüğümüzde, çok farklı özelliklere sahip bu bireylerin uyum içinde çalışması için gerekli en önemli kişilik özelliğinin de uyumluluk özelliği olduğunu söyleyebiliriz.

Uyumluluk düzeyi yüksek bireyler geçimli kişiler olduklarından ortamda bir çatışma olmasındansa daha azına razı olurlar. Bu özellik uyumlu kişilerin lider olması durumunda bu kişilerin zorluk çekmesine sebebiyet verecektir. Çünkü bu kişiler kendisi için daha azına razı olduğu gibi takipçileri için de aynısını yaptıklarında kişinin takipçilerinin algılarındaki liderlik rolü sekteye uğrayacaktır.

Yüksek düzeyde uyumluluk özelliği gösteren bireylerin orta kademe yönetimde alacakları bir görevde üstleri ve astları arasındaki dengeyi kurma konusunda sıkıntı yaşamaları muhtemeldir zira bu kişiler çoğunlukla üst kademenin emirleri ile ast kademenin talep ve isteklerini dengede tutmak gibi oldukça zor bir görevi çatışmasızlıkla sonlandırmak isteyecekler ve çok fazla sıkıntı yaşayacaklardır.

Son olarak da yüksek düzeyde uyumluluk özelliği gösteren bireyler kurumların performans değerlendirme pozisyonlarında bulduklarında, olması gerekenden daha ılımlı davranarak, normalinden daha yüksek bir puanlamaya gidebilirler ve bu durum da örgütler açısından sıkıntı doğurabilir.

---

<sup>43</sup> Oya Somer, Mediha Korkmaz, Arkun Tatar, “Beş Faktör Kişilik Envanteri’nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması”, **Türk Psikoloji Dergisi**, c.17 s.49 (2002): 23.

<sup>44</sup> Ünsal, **age**, 173.

### 2.4.2.1.3. Sorumluluk

Sorumluluk boyutu; düzenli olma, tedbiri elden bırakmama, azimli olma, titizlik gösterme, göreve bağlılık ve başarıya odaklı olma gibi özellikleri içerir. Bu boyutun diğer ucunda yani sorumsuzlukta ise; plansızlık, düzensizlik, kolaylıkla dikkati dağılma, disiplinsizlik ve erteleme gibi hususlar yer almaktadır.<sup>45</sup>

NEO PI-R ölçme aracında sorumluluk boyutu altı faktörden oluşacak şekilde incelenmiştir. Sorumluluğu oluşturan bu faktörler; beceriklilik duygusu, düzen, göreve bağlılık, başarıma güdüsü, öz disiplin ve ayrıntılı düşünmedir.<sup>46</sup>

Costa ve McCrae sorumluluğun göreve bağlılık ve başarıma güdüsünü temsil eden “ilerletici” ve düzeni temsil eden “ketleyici” gibi iki temel grupta incelenebileceğini belirtmişlerdir. Diğer bir ifade ile sorumluluk kişilik özelliği bireyleri daha iyiye gitmeleri konusunda motive ederken, diğer yandan da düzenli olmaları konusunda sınırlayıcı bir özellik göstermektedir.<sup>47</sup>

Sorumluluk kişilik özelliği gösteren bireylerin istihdamı örgütler açısından oldukça önemlidir. Çünkü beş büyük kişilik faktörleri içinde görev başarımı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme konularıyla en çok ilişkili faktördür. Örgütler çalışanlarının üretkenlik karşıtı davranışlara yönelmemesi açısından sorumluluk özelliği yüksek bireyleri istihdam etmelidirler.

Sorumluluk kişilik özelliğinin liderlik ile yakından ilişkisini büyük şirketlerin üst düzey yöneticilerinin gösterdiği kişilik özelliklerinden anlayabiliriz. Ayrıca sorumluluk özelliği stresle başa çıkma konusuyla da yakından ilişkilidir.<sup>48</sup>

Sorumluluk kişilik özelliğinin performansla arasındaki ilişki de yadsınamaz bir gerçektir. Ayrıca yüksek risk taşıyan ve yüksek performansın önemli olduğu, performanstaki ufak bir aksamanın önemli sonuçlara yol açabileceği pilotluk, doktorluk gibi mesleklerdeki bireylerde sorumluluk kişilik özelliğinin yüksek olması beklenir.

---

<sup>45</sup> Sezici, **age**, 5.

<sup>46</sup> Ünsal, **age**, 177-178.

<sup>47</sup> **age**, 178.

<sup>48</sup> **age**.

#### 2.4.2.1.4. Duygusal Denge (Nevrotiklik)

Duygusal Denge boyutu; özgüven duygusu gelişmiş olmayı, sakin kalabilmeyi, eleştirilere açık olmayı ve strese dayanıklı olabilmeyi içermektedir. Bu faktörün diğer yönünde yani düşük duygusal denge ise; gergin, çekingen, kendine güveni yeterli derecede olmayan, kaygısını belli eden, değişken özellikler gösterebilen ve saldırgan özellikler taşıyan gibi unsurları barındırmaktadır.<sup>49</sup>

Duygusal olarak dengeli bireyler, çabuk heyecanlanmayan, rahat, tarafsız, sakin, soğukkanlı, iyi huylu, istikrarlı, dengeli, sağlam, ağırbaşlı, gösterişsiz ve uysal olurlar.<sup>50</sup>

NEO PI-R ölçme aracında duygusal denge boyutu altı alt düzey faktörden oluşacak şekilde incelenmiştir. Duygusal dengeyi oluşturan bu faktörler; kaygı, kızgınlık, depresyon, sosyal kaygı, kontrolsüz davranış ve strese yenilmedir.<sup>51</sup>

Duygusal denge düzeyi düşük bireyler, normal insanların son derece olağan karşılayacakları bazı durumlara aşırı tepki verebilir ve kendilerini aşırı derecede stres altına sokabilirler. Bu durum duyguların bulaşıcı olduğunu da göz önüne aldığımızda kurumlar açısından sıkıntı yaratabilir. Zira duygusal dengesi düşük bireylerle çalışmakta olan kişiler, bu kişilerin ortama yaydıkları stresten nasibini alacak ve bu stresli ortam kurum açısından olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilecektir.

Duygusal dengesi düşük bireyler etrafında çalışan kişileri yalnızca streslerini yayma şekliyle etkilemezler. Ayrıca bu kişiler başkalarına karşı oldukça eleştirici ve kaygılı biçimde davranarak kurum içerisinde bir huzursuzluk ortamı yaratacaklardır.

Duygusal denge boyutu, stresli koşullar altında çalışma gerekliliğinin bulunduğu ve soğukkanlılığın korunması gereken mesleklerde oldukça önemlidir. Zira bir cerrahın ameliyat sırasında soğukkanlılığını kaybederek yapacağı fevri bir hareket insan hayatına mal olabilecek sonuçlara sebebiyet verebilir.

Duygusal denge düzeyi düşük kişilerin kaygı düzeyleri yüksek olduğundan bu kişiler tehlikeli davranışlardan uzak durma eğilimindedirler. Yine bu kişiler düşük özgüvene sahip olduklarından kendi elde ettikleri başarıyı bile küçümseyebilirler ve depresyona girmeye oldukça eğilimlidirler.

---

<sup>49</sup> Sezici, **age**, 5.

<sup>50</sup> Charles G. Morris, **Psychology an Introduction**, 9. bs. (New Jersey: Prentice Hall, 1996), 469.

<sup>51</sup> Ünsal, **age**, 181.



#### 2.4.2.1.5. Gelişime Açıklık

Bazı araştırmacılar tarafından Entellektüellik, bazı araştırmacılar tarafından gelişime ve deneyime açıklık, bazı araştırmacılar tarafından ise kültür olarak adlandırılan Gelişime Açık olma boyutu; yaratıcı olabilme, kültürlü, meraklı, hayal gücü geniş, orijinal fikirler üretebilen, açık fikirli ve sanata duyarlı gibi özellikler içerir.<sup>52</sup>

NEO PI-R ölçme aracında Gelişime Açıklık boyutu altı alt faktörden oluşacak şekilde incelenmiştir. Gelişime açıklığı oluşturan bu faktörler; hayal gücü, estetik eğilim, duygusal eğilim, deneyime açıklık, zihinsel merak ve açık görüştür.<sup>53</sup>

Son faktör olarak kabul edilen gelişime açıklık faktörü, üzerinde en çok tartışılan faktördür. Kapsamı ve isimlendirilmesi açısından oldukça değişkenlik gösteren bu faktör kişilerarası iletişimi kasteden açıklık değil dış dünyada olup biten değişime, gelişime karşı açıklıktır.

Gelişime açıklık düzeyi yüksek olan kişiler çoğunlukla yaratıcı kişiliğe sahip, sanata ilgisi yüksek ve sezgilerine güvenen kişiler olurlar. Ayrıca bu kişiler yaratıcı kişiliğe sahip olmalarının yanı sıra, yenikleri benimseme ve içselleştirme açısından oldukça esneklerdir. Bu esnekliğe sahip bireyler, değişim yaşayan ya da yenilikleri yerleştirmek isteyen örgütler tarafından tercih sebebidirler.

Gelişime açıklığın güdüleyici yönüne göre, gelişime açıklık özelliği yüksek insanlar, yaşamlarını zenginleştirecek ve geliştirecek yenilikleri veya farklılıkları aktif olarak izleyerek deneyimlerini artırmak isterler. Gelişime açıklığın yapısal yönüne göre ise, gelişime açık bireyler düşünce ve inançlarını sıkı bir biçimde dışa kapatmayıp, dışarıdan gelen bilgiler doğrultusunda onları değiştirebilirler.<sup>54</sup>

Günümüzün hızla değişen küresel ortamında organizasyonlar açısından gelişime açık bireyler istihdam etmek oldukça büyük önem teşkil etmektedir. Zira bu hızla değişen ortama ayak uydurmak ancak gelişime açık bireyleri organizasyonlarda istihdam etmekle mümkün olabilir. Çünkü bu bireyler kendileri gelişime ayak uydurdukları gibi diğer arkadaşlarını da motive ederek tüm organizasyonun gelişime ayak uydurmasında önemli rol oynarlar.

---

<sup>52</sup> Murray R. Barrick, Michael K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", **Personnel Psychology**, 44 (1991): 4-5.

<sup>53</sup> Ünsal, **age**, 185.

<sup>54</sup> **age**, 186.

### 2.4.3. Biyolojik Yaklaşım

Psikolojideki insan kişiliğini deneyimlere bağlayan genel görüşün aksine Hans Eysenck, kişiliğin ebeveynlerin eylemleri ya da hatalarıyla değil, biyolojik yapılarıyla biçimlendiğini öne sürmüştür.<sup>55</sup>

Eysenck, kişilikteki farklılıkların biyolojik etmenlerden kaynaklandığını ve kişiliğin üç temel boyut üzerinde ele alınabileceğini ileri sürmüştür. Bu temel boyutlardan ilki içedönüklük-dışadönüklüktür. Eysenck'e göre ikinci boyut nevrotiklik, daha sonradan boyutlarına eklediği üçüncü boyut ise psikotiklik.<sup>56</sup>

Eysenck'in modelindeki ilk boyut içedönüklük-dışadönüklüktür ve Eysenck, içedönüklük-dışadönüklük özelliğinin kalıtsal faktörlere göre belirlendiğini öne sürmüştür. Eysenck'in modelindeki ikinci temel boyut nevrotiklik. Nevrotiklik düzeyi yüksek bireyler duygu durumları oldukça çabuk değişen kişilerdir. Çok küçük sorunlara dahi güçlü duygusal tepkiler verme eğilimindedirler. Eysenck modeline üçüncü boyutu yani psikotiklik boyutunu eklemediği zamanlarda yaptığı bir araştırmasında, nevrotiklik boyutu düşük ve içedönük bireylerin daha başarılı iş adamları oldukları sonucuna varmıştır.<sup>57</sup>

Eysenck'in modelindeki üçüncü ve son boyut ise psikotiklik. Eysenck'e göre psikotiklik düzeyi yüksek bireyler; bencil, saldırgan, mesafeli, soğuk, anlayışsız, başkalarıyla ilgilenmeyen, çoğunlukla başkalarının haklarına ve iyiliğine kayıtsız kişilerdir.<sup>58</sup>

Eysenck kişilik özelliklerindeki farklılıkların üçte ikisinin biyolojik etmenlere bağlanabileceğini öne sürmüştür. Eysenck, bu yargıya hem yapılan çalışmalar hem de kendi sezgileri sonucunda varmıştır.<sup>59</sup>

Çevresel etmenlerin kişiliğe etkisi göz ardı edilemez bir gerçek olsa da biyolojik etmenlerin kişilik üzerindeki etkisi de aynı şekilde yadsınamaz bir gerçektir.

---

<sup>55</sup> Burger, **age**, 343.

<sup>56</sup> Lyle E. Bourne Jr., Bruce R. Ekstrand, Wendy L. S. Dunn, **Psychology A Concise Introduction**, (California: Holt, Rinehart and Winston, 1987), 292-293.

<sup>57</sup> Laurie J. Mullins, **Management and Organisational Behaviour**, 4. bs. (London: Pitman Publishing, 1996), 106.

<sup>58</sup> Burger, **age**, 347.

<sup>59</sup> **age**, 350.

#### 2.4.4. İnsancıl Yaklaşım

İnsancıl kişilik yaklaşımı, 1950’lerde insan doğasını açıklamak için yaygın bir şekilde tercih edilen psikanalitik ve davranışçı yaklaşımlardan duyulan memnuniyetsizliğe tepki olarak doğmuştur. İnsancıl psikolojinin temeli, Avrupalı varoluşçu felsefede ve en önemlileri Carl Rogers ve Abraham Maslow olan Amerikalı psikologların çalışmalarında yer alır.<sup>60</sup>

Carl Rogers potansiyelini tam kullanan insan kavramını öne sürmüştür. Rogers’a göre, hepimiz hayatın engelleri tarafından önümüz kesilmediği sürece bir başarıya ve mutluluk konumuna doğru ilerleriz. Benlikleriyle çelişen bir bilgiyle karşılaşan bireyler, ortaya çıkabilecek kaygıdan kaçınmak için genellikle çarpıtma ve inkar yöntemlerini kullanır. Koşullu olumlu kabul gösteren ebeveynler tarafından yetiştirilmiş bireyler, kendilerinin bazı yönlerini inkar etmeyi öğrenebilirler. Rogers, bu inkarın üstesinden gelebilmek için ebeveynlere ve terapistlere, koşulsuz olumlu kabul göstermelerini tavsiye eder.<sup>61</sup>

Rogers’ın insancıl yaklaşıma katkılarından birisi de, danışanı merkeze alan psikoterapi yaklaşımıdır. Rogers terapistin görevinin, danışanın gelişimi için makul ortam yaratmak olduğunu söylemiştir ve bunu sağlamanın yolunun da danışanla samimi bir iletişime girmek, koşulsuz olumlu kabul göstermek ve danışanların kendi söyledikleri şeyi duymalarını sağlamak olduğunu belirtmiştir.<sup>62</sup>

Abraham Maslow, beş aşamalı insan ihtiyaçları hiyerarşisi kavramını geliştirmiştir. Bu hiyerarşiye göre bireyler, alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıkça hiyerarşide yukarıya doğru ilerler (Şekil 4).



**Şekil 4: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Jerry M. Burger, **Personality**, 8th ed. (California: Cengage Learning, 2011), 286

<sup>60</sup> Wayne Weiten, **Psychology Themes and Variations**, 2. bs. (California: Brooks/Cole Publishing, 1992), 440.

<sup>61</sup> Burger, **age**, 458.

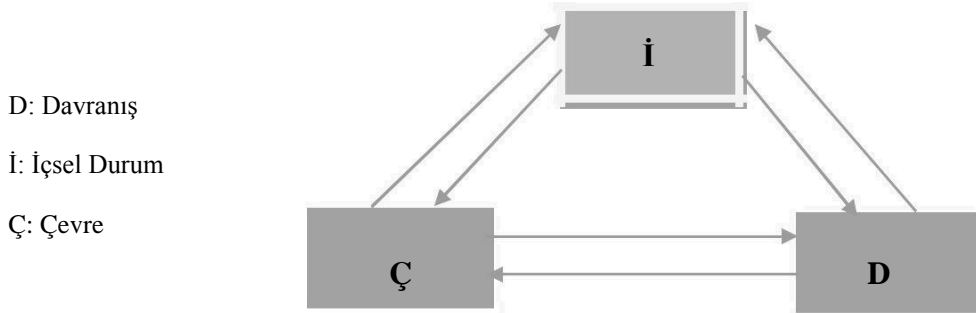
<sup>62</sup> **age**, 459.

## 2.4.5. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım 1920'lerde John B. Watson tarafından geliştirildi. Geleneksel davranışçılık iki temel koşullanmadan bahseder. Bunlardan ilki, yeni bir uyarıcının, hali hazırda olan bir uyarıcı-tepki ilişkisiyle eşleştirilmesiyle oluşan klasik koşullanmadır. Diğer temel koşullanma ise, davranışın aradından pekiştirme ya da cezalandırmanın da geldiği edimsel koşullanmadır.

En radikal bakış açısına göre, davranışçı psikoloji yalnızca gözlemlenebilir davranışları irdeler. Davranışçılar davranışların gelişimini ve devam ettirilmesini klasik ve edimsel koşullanmalarla açıklar ve kişiliği bir bireyin geçmişte yaşadığı koşullanmaların genel bir sonucu olarak tanımlar. Radikal davranışçılık olarak adlandırılan akımın önemli temsilcilerinden olan B.F. Skinner, davranışları açıklamakta kaygı benzeri içsel durumların kullanılmasını kabul etmiyor, sadece gözlemlenebilir dışsal olayları kullanıyordu.<sup>63</sup>

Watson ve diğer davranışçı psikologların ardından Bandura ve Rotter gibi sosyal öğrenme kuramcıları gelmiş ve temel davranışçı görüşlerini genişletmişlerdir. Rotter bir davranış sergileme ihtimalinin ödül veya cezaya göre değiştiğini zira bu şekilde beklentilerimizin de değiştiğini öne sürmüştür. Bandura ise içsel durumların, çevrenin ve davranışın karşılıklı olarak birbirleriyle etkileşim halinde olduğunu öne sürer (Şekil 5). Bandura, klasik ve edimsel koşullanmaya, başkalarını izleyerek öğrenme şeklinde oluşan sosyal öğrenme kuramını da eklemiştir.



**Şekil 5: Bandura'nın Karşılıklı Belirleyicilik İlkesi**

Davranışsal yaklaşımın deneysel temele verdiği önem bu yaklaşımın olumlu yönü olarak adlandırılabilir. Genetik faktörleri göz ardı etmesi ve bireyin hareketlerini, düşüncelerini ve hislerini tamamen çevresel koşullara ya da durumlara bağlaması ise bu yaklaşımın olumsuz yönleri olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>64</sup>

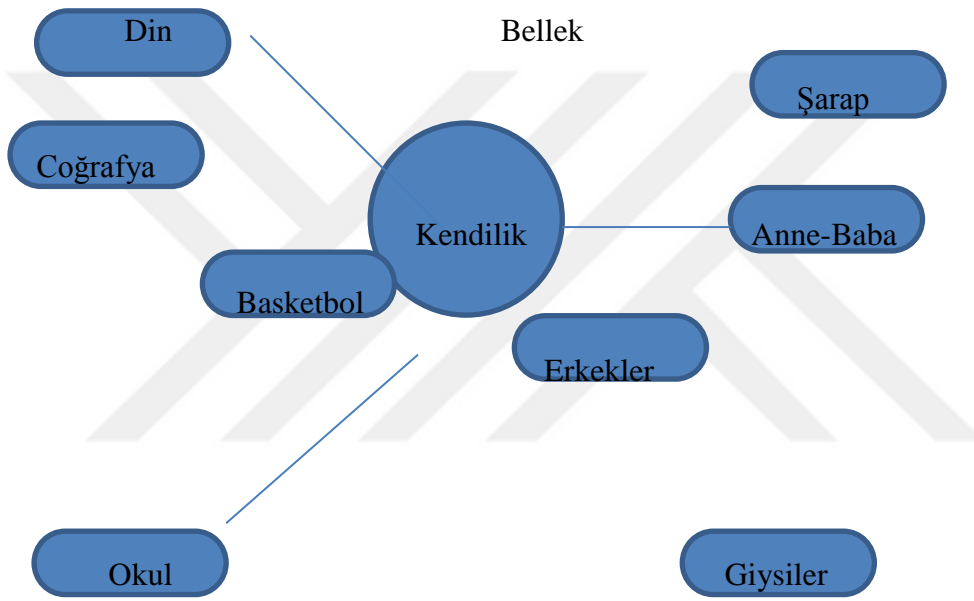
<sup>63</sup> age, 556.

<sup>64</sup> Josh R. Gerow, **Psychology: An Introduction**, 3. bs. (New York: HarperCollins Publishers, 1992), 458.

#### 2.4.6. Bilişsel Yaklaşım

Bilişsel yaklaşım, kişiliği bireylerin bilgiyi işleme şekilleriyle açıklar. Kişisel yapı kuramının sahibi George Kelly bu yaklaşımın önemli psikologlarından. Araştırmacılar kişisel farklılıkları ve bireysel süreçleri açıklamak için bazı bilişsel yapılar belirlemişlerdir. Bilgiyi algılamamızı, düzenlememizi ve saklamamızı sağlayan bu bilişsel yapılar ise şemalar olarak adlandırılır.<sup>65</sup>

Bu şemalar içinde üzerinde en çok çalışılan şemalar kendilik şemalarıdır (Şekil 6). Araştırmalar bir olay kendilik şemamızla ilintili olduğunda o olayı algılamaya ve hatırlamaya daha hazır olduğumuzu göstermiştir.



**Şekil 6: Kendilik Şeması Örneği**

Jerry M. Burger, **Personality**, 8th ed. (California: Cengage Learning, 2011), 418

Bilişsel yaklaşımın deneysel temeli ve modern zamanın gerekliliklerinden davranışı bilişsel şekilde açıklama eğilimiyle örtüşmesi bu yaklaşımın olumlu yönleri olarak adlandırılabilir. Bu yaklaşımın kuramcılar tarafından kullanılan kavramların genellikle oldukça soyut olması ve yaklaşım bağlamında yapılan çalışmalarda davranışın duygu temelini gözardı edilmesi bu yaklaşımın olumsuz yönleri olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>66</sup>

Tüm bu yaklaşımlar aslında aynı kavramı açıklamaya çalışsalar da konuya değişik açılardan baktıklarından dolayı konuyu farklı şekillerde yorumlamaktadırlar.

<sup>65</sup> Burger, **age**, 639.

<sup>66</sup> Lester M. Sdorow, **Psychology**, 2. bs. (Iowa: Wm. C. Brown Communication, 1993), 534.

### 3. ÖRGÜTSEL ADALET

#### 3.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı, tarihin en eski zamanlarından günümüze kadar liderlerin, filozofların, bilim adamlarının kısacası herkesin önemseydiği bir konu olmuştur. Türk Dil Kurumunun tanımına göre adalet, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk olarak tanımlanmıştır.<sup>67</sup>

Geçmişte ve günümüzde oldukça ilgi çeken adalet kavramı son zamanlarda örgüt boyutunda da önem kazanmaktadır. Bu önem kazanmanın temelinde giderek artan sanayileşmeyle birlikte işyerinde geçirilen zamanın artması önemli rol oynamaktadır.

Örgütsel adalet kavramında oldukça fazla tanım mevcuttur. Greenberg'e göre örgütsel adalet, temelde örgütteki adaletin çalışanlara düzgün bir şekilde açıklanması ve tanımlanması, yani bu tanımlamanın yapıldığı zamanda süreç adaletinin içinde yer alan etkileşimsel adalet ile ilgili bir kavramdır.<sup>68</sup> Moorman'a göre ise bireylerin çalıştıkları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili olan diğer durumları nasıl etkilediği ile ilgilidir.<sup>69</sup> Yine başka bir tanımda ise örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak ifade edilmiştir.<sup>70</sup>

Çalışanlar hem kendi organizasyonlarında beraber çalıştığı kişilerle hem de diğer organizasyonlarda kendisiyle aynı pozisyonda çalışan kişilerle kendilerini karşılaştırır. Bu karşılaştırmalar sonucunda da birey çalıştığı organizasyonu adaletli veya adaletsiz olarak algılamaktadır.

---

<sup>67</sup> Türk Dil Kurumu, **Okul Sözlüğü**, 2. bs. (Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 2000), 11.

<sup>68</sup> Jerald Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, c.16, s.2 (1990): 408.

<sup>69</sup> Doruk Uysal Irak, "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", **Türk Psikoloji Yazıları**, c.7, s.13 (2004): 27.

<sup>70</sup> Leyla İçerli, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, c.5, s.1 (2010): 69.

### 3.2. Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar

Örgütsel adalet açıklayan teoriler iki grupta incelenebilmektedir. Bu teorileri “reaktif-proaktif” ve “içerik-süreç” olmak üzere birbirinden bağımsız iki boyuttan türetilen dört tür adalet sınıfına ayrılmıştır (Tablo 4). Bunlar; reaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri, proaktif-içerik teorileri ve proaktif-süreç teorileridir. <sup>71</sup>

**Tablo 4: Adalet Teorileri Kategorileri**

<b>REAKTİF- PROAKTİF  BOYUTU</b>	<b>İÇERİK-SÜREÇ BOYUTU</b>	
	<b>İçerik</b>	<b>Süreç</b>
<b>Reaktif</b>	Reaktif-İçerik:  Eşitlik Teorisi  (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç:  Prosedürel Adalet Teorisi  (Thibaut ve Walker, 1975)
<b>Proaktif</b>	Proaktif-İçerik:  Adalet Yargı Modeli  (Leventhal, 1976a, 1980)	Proaktif-Süreç:  Dağıtım Tercihi Teorisi  (Leventhal, Karuza & Fry, 1980)

Jerald Greenberg, “Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **The Academy of Management Review**, c.12, s.1 (1987), 10.

<sup>71</sup> N. Öykü İyigün, “Örgütsel Adalet:Kuramsal Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.21 (2012): 55.

Reaktif teoriler, çalışanların adaletsiz uygulamalardan kaçınma tutumunu ve bu uygulamalara karşı tepkilerini incelerken, proaktif teoriler ise işgörenlerin bu adaletsiz uygulamalar karşısında adaleti tahsis etmek üzere geliştirdikleri davranışları inceler. Süreç teorileri sistematik ödüller gibi çeşitli kazanımların nasıl belirlendiğini ve bu belirlenen kararların uygulamadaki kullanılan süreçlerini incelerken içerik teorileri ise meydana gelen kazanımların dağıtımıyla ilgilenir (Tablo 5).

**Tablo 5: Örgütsel Adalet Teorilerini Açıklayıcı Sorular**

<b>Teorinin Tipi</b>	<b>Açıklayıcı Soru</b>
Reaktif İçerik	İşgörenler eşit olmayan dağıtımlara karşı nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	İşgörenler adil dağıtımları oluşturmak için neler denerler?
Reaktif Süreç	İşgörenler adil olmayan politikalar ya da yasal prosedürler karşısında nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	İşgörenler adil politika veya prosedürler oluşturmak için neler denerler?

Jerald Greenberg, "Taxonomy of Organizational Justice Theories", **The Academy of Management Review**, c.12, s.1 (1987), 16.

### **3.2.1. Reaktif - İçerik Teorileri**

Reaktif-İçerik teorileri, işgörenlerin sistematik ödüllerin ve kaynakların adil olmayan dağıtımına karşı nasıl tepki verdikleri üzerine odaklanmaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili alanyazında karşımıza çıkan önemli teoriler bu kategoriye dahil olmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi, Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi ve Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Teorisi bu kategori içine dahil olan önemli örgütsel adalet teorilerindedir.<sup>72</sup>

Adams'ın Eşitlik Teorisinde de Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisinde de ortak nokta işgörenlerin gösterdikleri emeğin karşılığında elde ettikleri kazanımlar ile diğer işgörenlerin gösterdikleri emek ve karşılığında elde ettikleri kazanım arasındaki karşılaştırmadır.

<sup>72</sup> İçerli, age, 71.



Burada iki teoriyi birbirinden ayıran nokta Adams işgörenin gösterdiği emeği girdi olarak ifade ederken<sup>73</sup> Homans ise bu gösterilen emeği yatırım olarak ifade etmiştir.<sup>74</sup> Adams'ın girdi olarak ifade ettiği Homans'ın ise yatırım olarak adlandırdığı ifade ise işgörenin tecrübesi, kıdemi, yetenekleri, yetkinliği, bilgisi ve becerisidir.<sup>75</sup> Ayrıca bu iki teoride de eşit paylaşımdan ziyade eşit temelli paylaşımdan bahsedilmektedir. Yani her işgörenin sarfettiği çaba ölçüsünde kazanım elde etmesi gerektiğinden aksi halde herkesin eşit kazanım elde etmesi durumunda ise adaletsizlik oluşacağından bahsedilmektedir. Bu teorilere göre işgörenler kendi yatırımlarıyla elde ettikleri kazanımlar ile diğer işgörenlerin yatırımları sonucunda elde ettikleri kazanımlar arasında uyumsuzluk algıladıkları anda örgüte karşı olumsuz bir duygulanım içine girerler.

Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Teorisine göre ise işgörenler gerçekleşen kazanımlarla umulan kazanımları ya da hak ettiklerine inandıkları kazanımlar arasında uyumsuzluk algıladıkları anda yoksunluk yaşamaktadırlar.<sup>76</sup>

### 3.2.2. Reaktif - Süreç Teorileri

Farklı bir gelenekten, hukuktan, beslenen süreç teorileri, karar almada kullanılan süreçlerin adaleti üzerine odaklanmaktadır.<sup>77</sup> Reaktif-süreç teorileri ise işgörenlerin, kararların alınmasında kullanılan prosedürlere ne şekilde tepki verdiklerine odaklanmaktadır.<sup>78</sup>

İşgörenlerin kendilerine prosedürler üzerinde denetim olanağı sağlayan işlemlerden, denetim olanağı sağlamayan işlemlere göre daha çok tatmin olduğu ve prosedür denetimi sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararları daha hakkaniyetli olarak algıladığı belirtilmektedir.<sup>79</sup>

---

<sup>73</sup> Richa Kaur, Priti Aggarwal, Neha Khaitan, "Equity Sensitivity", **The International Journal Of Business&Management**, c.6, s.2 (2014): 230.

<sup>74</sup> Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, (Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, 2006), 34-35.

<sup>75</sup> Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998), 288.

<sup>76</sup> Senay Yürür, "Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.13, s.2. (2008): 297.

<sup>77</sup> İçerli, **age**, 76.

<sup>78</sup> Jerald Greenberg, "Taxonomy of Organizational Justice Theories", **The Academy of Management Review**, c.12, s.1 (1987): 13.

<sup>79</sup> İyigün, **age**, 57.

Thibaut ve Walker'ın Süreç Adaleti Teorisi hukuksal prosedürler üzerine yapılan çalışmalardan etkilenmiş olup, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere verilen tepkileri incelerken iki ayrı çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraf olmak üzere üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm süreci bağlamında iki aşama tanımlaması yapılmıştır. Bu çatışma çözüm sürecinin iki aşaması ise delillerin sunulduğu süreç aşaması ve delillerin çatışmayı çözmek adına kullanıldığı karar aşamasıdır.<sup>80</sup>

Süreç Adaleti Teorisi işgörenlerin, kararların alınmasında kullanılan prosedürlere nasıl tepki verdiklerini incelemekte ve bu şekilde de reaktif-süreç teorisi özellikleri göstermektedir. Teoriye göre hem uzlaşamayan taraflar hem de çatışma içinde bulunmayan taraflar, kendilerine prosedürler üzerinde denetim olanağı veren işlemlerden, denetim olanağı vermeyen işlemlere nazaran daha çok tatmin olacaklardır. Prosedür denetimi sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararlar işgörenler tarafından daha hakkaniyetli algılanmaktadır.<sup>81</sup>

### 3.2.3. Proaktif-İçerik Teorileri

İşgörenlerin, hakkaniyetli olan ve olmayan kazanımların dağıtımına nasıl tepki gösterecekleri üzerine odaklanan reaktif-içerik teorilerinin tersine proaktif-içerik teorileri, işgörenlerin hakkaniyetli dağıtılacak kazanımları nasıl oluşturacakları üzerine odaklanmaktadır. Bu kategorideki en önemli çalışmalardan biri olan adalet yargı modeli Leventhal tarafından ortaya konmuştur.<sup>82</sup>

Bireylerin verilen katkı ile orantılı olacak şekilde hakkaniyetli çıktılar oluşturmak için çaba gösterdiğini zira bunun uzun vadede bütün taraflar için en faydalı durum olacağını ifade eden Leventhal, adalet yargı modelini ortaya çıkarmış ve bireylerin hakkaniyetli dağıtım kararları verebilmek için karşılaştıkları durumlar karşısında çeşitli dağıtım kuralları uyguladıklarını belirtmiştir.<sup>83</sup>

Leventhal'ın sözünü ettiği bu çeşitli dağıtım kuralları eşit temelli paylaşım kurallarından farklı olarak uygun şartlar altında kimi zaman işgören haketsin veya

---

<sup>80</sup> İçerli, **age**, 76.

<sup>81</sup> Greenberg, **age**, 14.

<sup>82</sup> **age**, 12.

<sup>83</sup> Jerald Greenberg, Ronald L. Cohen, **Equity and Justice in Social Behavior**, (New York: Academic Press, 1982), 21-22.

etmesin kazanımların eşit olarak paylaşılması gerektiğini ya da işgörenlerin ihtiyaçlarına göre dağıtılması gerektiğini ifade eder.

Yine bu kategoriye giren bir diğer teori ise Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisidir. Bu teoriye göre ise hakkaniyetli dağıtım aşağıdaki şekillerde olabilir :<sup>84</sup>

- Rekabet İlkesi: Dağıtım, işgörenlerin performansına göre yapılmalıdır.
- Eşit Paylaşım Adaleti İlkesi: Dağıtım, sayısal bakımdan eşit olmalıdır.
- Eşit Temelli Paylaşım İlkesi: Dağıtım, işgörenlerin katkıları nispetinde olmalıdır.
- Gerçek Adalet İlkesi: Dağıtım, ihtiyaçlar ölçüsünde olmalıdır.

### 3.2.4. Proaktif- Süreç Teorileri

Proaktif- Süreç Teorileri, bireylerin adaleti sağlamak için hangi süreçleri kullanması gerektiği konusuna odaklanmışlardır. Proaktif-süreç teorileri kapsamındaki en önemli teori, Leventhal, Karuza ve Fry'nin "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir. Bu teori, dağıtım kararlarından ziyade süreçlerle alakalı kararlara uygulandığı için proaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. Teori, bireylerin, belirli süreçlerin diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını ifade etmektedir. Bu teoriye göre örgüt içerisinde adalet sağlamaya yardımcı olabilecek süreçlerin sekiz özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır :<sup>85</sup>

- İşgörenlere karar verenleri seçme olanağı tanımak,
- Tutarlı kurallara dayanmak,
- Doğru bilgiye dayanmak,
- Karar verme gücünün yapısını tespit etmek,
- İşgörenleri önyargıya karşı korumak,
- İşgörenlerin itirazlarının değerlendirilmeye alınmasını sağlamak,
- Süreçlerde değişiklik yapma olanağı sağlamak,
- Yaygın olarak kabul gören ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak şeklindedir.

---

<sup>84</sup> Greenberg, **age**, 13.

<sup>85</sup> **age**, 14.

### 3.3. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel Davranış araştırmacıları tarafından yapılan çalışmalarda çoğunlukla örgütsel adaletin üç temel boyutundan bahsedilir. Bunlar; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalettir. Ancak bazı kaynaklarda etkileşimsel adalet, süreç adaletinin içinde incelendiğinden örgütsel adalet, iki boyutlu şekilde ayrıca bazı kaynaklarda da yine etkileşimsel adalet boyutu bilgisel adalet ve kişilerarası adalet olarak ikiye ayrıldığından dört boyutlu olarak ifade edilmiştir.

Bu araştırmada ise örgütsel adalet; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelenecektir.

#### 3.3.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet alanındaki ilk araştırmalar dağıtım adaleti üzerine odaklanmıştır. DeConnick'e göre dağıtım adaleti örgütlerde işgörenlerin kazandığı ödül ve cezalar konusunda algıladıkları adaletin derecesi olarak açıklanmaktadır. Dağıtım adaletinin kuramsal temeli, Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Adams'ın teorisi, adaleti değerlendirirken sosyal mübadele kuramı bağlamında değerlendirmiştir. Adams'ın Eşitlik Teorisi, bireyin yalnızca ödüllendirme ölçüsü ile ilgilenmediğini, ayrıca gösterdikleri çaba ile kendisinin ve diğerlerinin elde ettikleri sonuçları kıyasladıklarını ifade etmektedir. Bu kıyaslama sonrasında bir eşitsizlik olduğu algılandığında gerilim ortaya çıkmaktadır. Eşitsizliğe karşı verilecek tepki de farklı şekillerde olabilmektedir. Araştırmaların çoğu işgörenlerin eşitsizlik duygularının, ödemeler ve terfiler gibi sonuçlardan kaynaklanan memnuniyetsizlikle ilişkili olduğunu göstermektedir.<sup>86</sup>

Moorman'a göre dağıtım adaleti; çalışanlara örgütün sağladığı kazanımları ile kendilerinin örgütteki sorumluluklarını, işteki yetkinliklerini, sergiledikleri çabanın ölçüsünü ve işle ilgili diğer katkılarını karşılaştırmaktadır. Lambert'e göre dağıtım adaleti, özetle örgütün kazanımlarının dürüstçe paylaşılmasıdır ve çalışanlar kendi durumları ile ilgili karar alırken, örgütün kazanımlarının hakkaniyetli dağıtılıp dağıtılmadığını dikkate almaktadırlar.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Nuray Tokgöz, "Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi alışanları Örneği", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, c.6, s.2 (2011): 368.

<sup>87</sup> Ercan Yavuz, "Kamu ve Özel Sektör alışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma alışması", **Doğu Üniversitesi Dergisi**, c.11, s.2 (2010): 305-306.

Dağıtım adaleti, bireylere etik ve tarafsız olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bu boyuta göre; ilgili açılardan benzer olan bireylere benzer davranılmalı, farklı olan bireylere ise, kişiler arasındaki farklar nispetinde farklı davranılmalıdır. Dağıtım adaletini uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit temelli bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu durum tüm işgörenlerin eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. İşgörenler, örgütün hedeflerine katkıları veya örgütün hedeflerinden uzaklaşmaları nispetinde ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. Bir yönetici yaş, cinsiyet, din ya da ırk gibi kişisel özelliklere yönelik olarak terfi ya da ödülleri dağıtmamalıdır.<sup>88</sup>

Dağıtım adaleti, örgütsel adalet literatürüne oldukça önemli katkıları olan Greenberg'e göre ise bir işgörenin elde ettiği sonuçları veya ona bölünen payı hakkaniyetli olarak algılamasıdır. Ayrıca yine Greenberg'e göre örgütün hakkaniyetli olmadığına yönelik algı, işgörenlerin daha düşük iş performansı sergilemelerine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarına kısacası üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemelerine ve stres yaşamalarına sebebiyet verir. İşgörenler adil dağıtım değerlendirirken, sonuçların ahlaki olarak uygun olup olmadığını dikkate alırlar. Bu değerlendirme, sanıldığından daha çok tuzak içermektedir. Çünkü, objektiklik payı oldukça azdır. Adil dağıtım, karşılaştırma standartlarıyla değerlendirilir ve iş doyumunu gibi konular hakkındaki karara ulaşılır. Birey, karşılaştırma standartlarına göre değerlendirmeksizin, kendi kazanımlarının ne olduğunu tespit edemez.<sup>89</sup>

Deutsch'a göre dağıtım adaletinin eşit paylaşım, eşit temelli paylaşım ve ihtiyaç temelli paylaşımından oluşan üç ölçüsü bulunmaktadır. Her türlü çıktının dağıtımını gerçekleştiren yönetici, kazanımların hakkaniyetli dağıtımını sağlamak adına tercih edilecek dağıtım ölçüsünü belirlemektedir. Eşit paylaşım ölçüsünde, her türlü çıktı hak etsin veya etmesin herkese eşit şekilde dağıtılır. Eşit temelli paylaşım ölçüsünde, herkese katkısı nispetinde bir dağıtım yapılırken ihtiyaç temelli paylaşımında ise işgörenlerin ihtiyaçları ön plana alınmaktadır.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Ömer Faruk İşçan: Ufuk Sayın, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.24, s.4 (2010): 196-197.

<sup>89</sup> Fatma Yıldırım, "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, c.62 s.1, (2007): 256-257.

<sup>90</sup> İçerli, **age**, 81.

### 3.3.2. Süreç Adaleti

Thibaut ve Walker'ın literatüre kattıkları süreç adaleti, karar alma sürecinde ve sürecin uygulanması esnasında işgörenlere söz hakkı verilmesini ortaya koyar. Süreç adaleti, işgörenlerin kullanılan prosedüleriyle alakalı adalet algılamasını tanımlar. Thibaut ve Walker, adalet algılamasının başlıca öncülleri olarak süreç denetimi ve fırsatlar için söz hakkı verilmesi gibi yapısal unsurlara odaklanmışlardır. Araştırmalarında, işgörenlerin süreç üzerinde kendilerini denetim hakkına sahip olarak gördüklerinde süreçleri hakkaniyetli olarak algıladıkları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, işgörenler süreç aşamasında denetimi elinde bulundurdukları sürece karar aşamasında denetimi bırakma eğilimi gösterdikleri gözlemlenmiştir.<sup>91</sup>

Thibaut ve Walker'ın çalışmasından sonra, örgütlerle ilgili araştırmacılar işlem adaleti konusuna giderek artan bir ilgi göstermişlerdir. Bunun yanı sıra Folger ve Greenberg çalışma ortamında süreç adaletini ilk uygulayan araştırmacılarıdır. Onların araştırmalarından bugüne değin konuyla alakalı oldukça fazla sayıda araştırma yapılmıştır. Bugün araştırmaların sonuçları göstermektedir ki, bireyler karar verme süreçlerinin hakkaniyetli olmadığını algıladıklarında, işverenlerine daha az bağlı olmakta, daha fazla hırsızlık yapmakta, işten ayrılma niyeti daha fazla olmakta, daha az performans göstermekte ve daha az yardımsever olmaktadır yani kısacası örgütsel vatandaşlık davranışlarından ziyade üretkenlik karşıtı davranışlar göstermektedir.<sup>92</sup>

Süreç adaleti ile ilgili çalışmalar yürüten Lind, örgütsel adalet ile ilgili algıların nasıl oluşturulduğunu inceleyen Kestirme Adalet Teorisi'ni ileri sürmüştür. Bu teorinin ilişkili olduğu iki modelden bahsetmek mümkündür. Bunlar İlişkisel Model ve Grup Değeri Modeli'dir. İlişkisel Model'e göre, bireyler otoritenin kendilerine karşı nasıl davrandığını sorgularlar. Hakkaniyetli olan davranış önemlidir çünkü bu bireyin otorite ve grup üyeleriyle olan ilişkisinin kalitesi hakkında bilgi sunmaktadır. Grup Değeri Modeli'nde ise kişiler gruplarla uzun dönemli bir ilişkilerinin olmasına önem verirler ve buna bağlı olarak da grup dayanışmasının sürekliliğini sağlayacak kurallara değer verirler.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> C. Cüneyt Arslantaş, Işıl Pekdemir, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Dergisi**, (2007): 267.

<sup>92</sup> Yıldırım, **age**, 257-258.

<sup>93</sup> Irak, **age**, 30.

Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi, kazanım dağıtımının altında yatan kararların hakkaniyetine ve bir sürecin hakkaniyetli olarak algılanabilmesi için karşılması gereken kurallara odaklanmaktadır. Bu aşamada, tutarlılık, ön yargı, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil, etik olma şeklinde altı prosedür adaleti kuralı belirlenmiştir. Süreç bağlamında hakkaniyetli olarak algılanan kararlar, bütün bu kurallara sahip olmalıdır. Bu kurallar şunlardır:<sup>94</sup>

- Tutarlılık; dağıtım kararlarının nasıl alındığıyla alakalı olan süreçler, işgörenlere karşı adaleti sağlamak adına tutarlı olmalıdır. Aynı zamanda bu tutarlılık süreklilik göstermelidir.
- Önyargı baskısı; yöneticiler dağıtım kararlarını verirken, kişisel çıkarlarını bu kararlara dahil etmemeli ve alınan bu kararları ön yargılardan uzak uygulamalıdır.
- Doğruluk ; karar almada prosedürler olabildiği kadar en ufak hata ile doğru ve geçerli bilgilere dayanmalıdır.
- Düzeltilebilirlik; prosedürler, çalışanların itirazlarına sebebiyet veren yanlış kararları düzeltmeye izin verecek biçimde olmalıdır.
- Temsil; prosedürler dağıtımdan etkilenen tarafların çıkarlarını birleştirmeli ve karardan etkilenen işgörenlerin görüşlerini ve temel değerlerini yansıtmalıdır.
- Etik olma; prosedürler temel etik değerlere uygun olmalıdır. Prosedürler, düzenbazlık, rüşvetçilik ya da özel yaşamın gizliliğinin ihlâlinden uzak olmalıdır.

Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ayrımı görgül olarak yapılandırılmıştır. Oldukça fazla sayıdaki görgül araştırma, dağıtım adaleti ve süreç adaletinin örgütsel sonuçlarını belirlemeye yöneliktir. Bu araştırmalarda dağıtım adaleti ve süreç adaletinin farklı tutumların belirleyicisi olduğu öne sürülmektedir. Çoğunlukla, dağıtım adaleti, ücret tatmini gibi daha çok kişisel kazanımların önemli bir belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Süreç adaletinin ise örgüte bağlılık, örgüte güven gibi kurumsal ya da otoriteye ilişkin tutumlar üzerinde etkili olduğu öne sürülmektedir.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> İçerli, **age**, 82.

<sup>95</sup> Yıldırım, **age**, 258.

### 3.3.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, örgüt içindeki kişilerarası davranışlara yönelik bir kavramdır. Etkileşimsel adalet, yönetimin astlarına karşı davranışında etkileşim esnasında sergilenen açık yüreklilik, hassasiyet ve saygının seviyesiyle alakalıdır. Süreç adaleti ile etkileşimsel adalet arasındaki temel farklılık, algılanan adalet ya da adaletsizliğin odaklandığı kısımdır. Süreç adaleti algıları bütün örgüte, etkileşimsel adalet algıları çalışanın ilk amirine yöneliktir. Etkileşimsel adaletin içinde iki farklı boyut incelenir. Bunlar; kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir. Kişilerarası adalet yöneticilerin işgörenlere karşı itibar ve saygınlık bağlamındaki davranışlarıyla alakalıyken bilgisel adalet ise, uygulanan süreçler veya kaynakların paylaşılması konusunda bilgi sağlayıcı açıklamalara odaklanır.<sup>96</sup>

Etkileşim adaleti konusunda dört kural belirlenmiştir. Bunlar:<sup>97</sup>

- Saygı: Kaba olmanın aksine kibar olmak
- Kurallara uygunluk: Uygunsuz sorular sormaktan ve önyargılı yorumlarda bulunmaktan kaçınmak
- Dürüstlük: Aldatmanın aksine dürüst olmak
- Doğruluk: Kararlarla alakalı uygun açıklamalarda bulunmak.

Greenberg, ifade edilen bu dört kuralı iki kategoriye ayırmıştır. Saygı ve kurallara uygunluğu kişilerarası adalet olarak, dürüstlük ve doğruluğu ise bilgisel adalet olarak adlandırmıştır.<sup>98</sup>

Folger ve Bies etkileşimsel adaleti, örgütlerde karar alma süreçlerinin yürütülmesinde adaletin tahsis edilmesine yönelik yönetsel sorumluluklar olarak ifade etmişlerdir. Yönetsel sorumluluk kavramı işgörenlerin bakış açılarına layıkıyla alaka gösterme, önyargıları bertaraf etme, bir karardan sonra zamanında geribildirimde bulunma, kararın sebebini gösterme, iletişimde doğru bilgi verme ve işgörenlere karşı nazik ve terbiyeli davranma boyutlarından oluşmaktadır.<sup>99</sup>

Son yıllarda diğer örgütsel adalet boyutlarına nazaran oldukça önem kazanmış olan etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin iletişim boyutunu oluşturmaktadır.

---

<sup>96</sup> Tokgöz, **age**, 369.

<sup>97</sup> Mustafa Çolak, Hayat Ebru Erdost, “Örgütsel Adalet: Literatür İncelemesi ve Gelecek Çalışmalar İçin Bazı Öneriler”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.22, s.2 (2004): 60.

<sup>98</sup> İçerli, **age**, 87.

<sup>99</sup> Arslantaş ve Pekdemir, **age**, 268.



## 4. ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR

### 4.1. Üretkenlik Karşiti Davranış Kavramı

Özellikle 1990'lı yıllardan bu yana uluslararası alanda üretkenlik karşiti davranışlar üzerine araştırmaların arttığı gözlemlenmektedir. Kimi araştırmacılar bu durumu iş ortamında son 20-30 senelik zaman içerisinde sanayi ilişkilerinde yaşanan liberalleşme eğilimlerinin getirdiği bir sonuç şeklinde ele almaktadır.<sup>100</sup>

Spector'a göre üretkenlik karşiti davranışlar, direkt olarak organizasyonu, organizasyonun paydaşlarını (yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, müşteriler vb.) veya her ikisini de hedef alan, iradi bir şekilde yapılan ve zarar verme niyetinin açık bir şekilde sergilendiği veya saklanarak yapıldığı davranışlardır.<sup>101</sup> Yine Spector'a göre örgüt içerisinde bu tip olumsuz davranışları isimlendirmek adına çeşitli terimler olmasına karşın; hırsızlık, sabotaj, saldırganlık, iş yavaşlatma, zamanı veya malzemeleri boş yere harcama ve dedikodu yapma gibi işgörenlerin organizasyona ya da organizasyon üyelerine zarar verme davranışları, üretkenlik karşiti davranışların genel kapsamındadır.<sup>102</sup>

Üretkenlik karşiti davranışlar, Andersson ve Pearson'a göre nezaketsizlik, Robinson ve Bennet'e göre sapkınlık, Giacalone ve Greenberg'e göre antisosyal davranış, Skarlicki ve Folger'e göre intikam ve Baron ve Neuman'a göre ise örgütsel saldırganlık gibi isimlerde çeşitli şekillerde incelenmiştir.<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup> Fatih Çetin, Ali Fıkrıkoca, "Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?" **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, c.65, s.4 (2010): 43.

<sup>101</sup> Selen Doğan, Selçuk Kılıç, "Algılanan Örgütsel Etik İklim ve Üretkenlik Karşiti İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.15, s.1 (2014): 273.

<sup>102</sup> Ayşen Akbaş Tuna, Yasin Boylu, "Algılanan Örgütsel Destek ve İşe İlişkin Duyuşsal İyi Oluş Halinin Üretkenlik Karşiti İş Davranışları Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, c.8, s.4 (2016): 507.

<sup>103</sup> Sema Polatçı, Fatih Özçalık, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ile Üretkenlik Karşiti İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Aracılık Etkisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.17, s.2 (2015), 217.

Üretkenlik karşıtı davranışlar, farklı araştırmacılar tarafından, benzer kavramlar bağlamında değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar, Fox ve Spector, Neuman ve Baron'a göre; örgütsel saldırganlık, Kalyva; Robinson ve O'LearyKelly'e göre, antisosyal davranış, Hogan ve Hogan'a göre, kötüye kullanma Robinson ve Bennett'e göre, sapkınlık, Keashly vd.'ne göre kötü davranış, Skarlicki ve Folger'e göre, misilleme, Bies ve Tripp ; Bies vd.'ne göre, intikam, Dehue vd.; Mathisen vd.; Zapf'e göre bezdirme/zorbalık, Kelloway vd.'ne göre ise protesto olarak tanımlanmaktadır. Bütün bu tanımlardaki ortak fikir, organizasyona ve organizasyon üyelerine zarar veren her türlü davranışın, üretkenlik karşıtı davranış olduğu şeklindedir.<sup>104</sup>

Sackett ve DeVore üretkenlik karşıtı davranışları, bir organizasyon üyesi tarafından organizasyonun meşru yararlarına karşı herhangi bir iradi davranış olarak ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, bir davranışın üretkenlik karşıtı davranış olarak adlandırılabilmesi adına üç önemli kriterden bahsetmektedir. Bu kriterlerden ilki, üretkenlik karşıtı davranışlar ile üretkenlik karşıtı davranışların sonuçları birbirine karıştırılmamalıdır. Yani, her üretkenlik karşıtı davranış zarar ile sonuçlanmamaktadır. Bu sebepten üretkenlik karşıtı davranışları belirlemede, davranışlar sonucunda meydana gelen zarar değil, bizzat davranışın kendisi önemlidir. Başka bir ifadeyle, sonucundan bir zarar meydana gelmemiş olması, davranışı üretkenlik karşıtı olarak adlandırmayı engellemektedir. Yani davranışın zarar vermese de zarar verme potansiyeli taşıması bir davranışı üretkenlik karşıtı davranış olarak adlandırılması için yeterli bir kriterdir.<sup>105</sup>

Bir davranışın üretkenlik karşıtı davranış olarak adlandırılabilmesi için bir diğer kriter ise bu davranışların yasadışı, ahlaka aykırı ve sapkın davranışlar gibi birbirleri ile kesişen özellik göstermesidir. Bir diğer ifadeyle bir davranışı üretkenlik karşıtı davranış olarak adlandırabilmemiz için o davranışın ahlaka aykırı olması da bir diğer kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Üçüncü ve en önemli kriter ise davranışın iradi bir şekilde yapılmış olmasıdır.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> Selen Doğan, Selçuk Kılıç, "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi" **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.32, s.2 (2014): 105-106.

<sup>105</sup> Paul R. Sackett, Cynthia J. De Vore, **İşyerinde Amaç Karşıtı Davranışlar, (içinde), 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, 2009), 179-180.

<sup>106</sup> **age**, 180.

## 4.2. Üretkenlik Karşıtı Davranış Çeşitleri

Üretkenlik karşıtı davranışlar çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde gösterilmiştir.

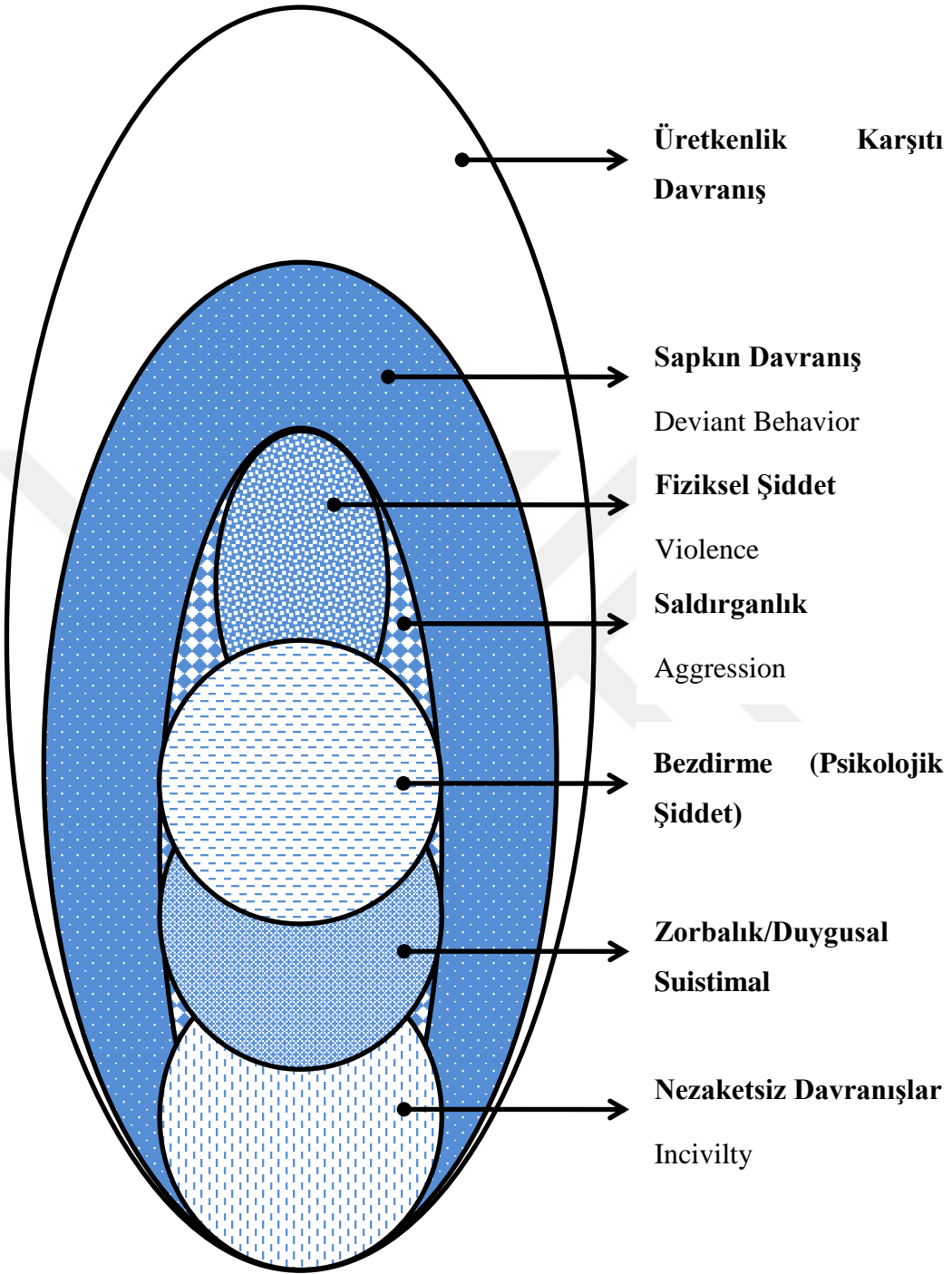
Gruys 87 değişik üretkenlik karşıtı davranış bulunduğunu ifade etmiş ve bunları 13 kategori altında sınıflandırmıştır. Yaptığı araştırmalar sonrasında bu davranışların sayısını 66'ya indirgemiş ve 11 kategori altında toplamıştır (Tablo 6).<sup>107</sup>

**Tablo 6: Gruys'ın Üretkenlik Karşıtı Davranış Sınıflandırması**

Kategori	İlgili Davranış Örnekleri
Hırsızlık ve benzeri davranışlar	Çalışma arkadaşına, örgüte ya da müşteriye ait olan parayı ya da eşyayı çalma; bedelsiz bir şekilde mal ve hizmet verme (hediye etme), değerinden düşük ürün/hizmet verme, örgütsel materyallerin çalınması konusunda başkalarına yardım ve yataklık yapma gibi...
Mülkiyete zarar verme	Örgüte ait bir ürünü, eşyayı ya da donanımı bozma, kundaklama ya da imha etme; örgütün, çalışma arkadaşının ya da bir müşterinin bir eşyasına kasten zarar verme gibi...
Bilginin Kötüye Kullanımı	Gizli bilgileri açığa çıkarma; kayıtlarda tahrifat yapma, hatasını örtmek için üstlerine yalan söyleme gibi...
Zaman ve kaynakların kötüye kullanımı	İşyerinde boşa zaman harcama, zaman kartlarını değiştirme, mesai zamanında bireysel işlerini görme, örgütsel kaynakları israf etme gibi.
İş sağlığı ve güvenliği kurallarına uymama	Güvenlik prosedürlerini öğrenmeme; güvenlik prosedürlerine uymayarak kendisinin, çalışma arkadaşlarının ve müşterilerin hayatını tehlikeye atma gibi...
Düşük devam (işe devamsızlık)	İşe gitmemek için hasta numarası yapma, yasal bir izni olmaksızın işe gitmeme, bilinçli olarak işe geç gitme gibi...
Düşük iş kalitesi	Kasten yavaş ya da baştan savma çalışma, kasten yanlış iş yapma gibi
Alkol kullanımı	İşyerinde alkol kullanma, alkollüyken işe gitme gibi...
Uyuşturucu kullanımı	İşyerinde uyuşturucu bulundurma, kullanma ya da satma, uyuşturucunun etkisindeyken işe gitme gibi...
Uygunsuz sözlü eylemler	İşyerinde bağırıp çağırma, çalışma arkadaşlarıyla, yöneticilerle ya da müşterilerle küfürlü konuşma ya da sözlü olarak tartışma, küfürlü el kol hareketleri yapma gibi...
Uygunsuz fiziksel eylemler	Çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve müşterilere fiziksel saldırı yapma ya da cinsel tacizde bulunma gibi...

<sup>107</sup> Doğan ve Kılıç, *age*, 108-109.

Pearson'a göre ise üretkenlik karşıtı davranışlar iş yerindeki tüm olumsuz davranışları kapsayan bir küme gibidir (Şekil 7).<sup>108</sup>



**Şekil 7: Pearson'ın Üretkenlik Karşıtı Davranış Çeşitleri**

Selen Doğan, Selçuk Kılıç, "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi" **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.32, s.2 (2014), 112.

<sup>108</sup> age, 112.

Keashly yaptığı araştırmalar sonucunda işyerinde işgörenlerin sıklıkla karşılaştıkları üretkenlik karşıtı davranışları şu şekilde sıralamıştır (Tablo 7).<sup>109</sup>

**Tablo 7: Keashly'in Üretkenlik Karşıtı Davranış Türleri**

Kişiyi işiyle ilgili olmayan konularda eleştirmek	İş konusunda çok sert ve yıkıcı yorumlar yapmak
Kızgınlığını bağırarak ifade etmek	Tehdit etmek
El kol hareketleri yapmak	Küfretmek, lakap takmak
Öç almak, misilleme yapmak, hedefteki kişiyi şikayet ederek veya bireyin zor durumda kalacağı özel bir durumunu ortaya çıkararak onu cezalandırmak	Kendi düşüncelerini gizlemek için, sözde diğer bireylerin düşüncelerini aktarıyormuş gibi davranmak
Dedikodu yapmak, iftira atmak	Ayrımcılık yapmak, adaletsiz davranmak
Yetkisi olmadığı halde varmış gibi davranarak bireyleri aldatmak	Sırları açıklamak
Sorumluluğu saptırmak	İş ile ilgili destek vermemek
Hileli oyun kurmak	Sözsüz iletişim ve imalar kullanmak
Düşük iletişim kalitesi, kişileri dinlememek, onlarla tartışmamak, yalnızca başkalarından ya da bilgi notları aracılığıyla bilgi almak	Bir işi tamamlamak için ihtiyaç duyulan bilgileri, materyalleri ya da fırsatları sağlamamak
Otoritesini gereksiz yere göstermek	Mantıksız beklentiler
Önemsememek	Sahtekârlık yapmak

L. Keashly, , "Interpersonal and systemic aspects of emotional abuse at work: The target's perspective", **Violence and Victims**, c.16, s.3 (2001), 242-245.

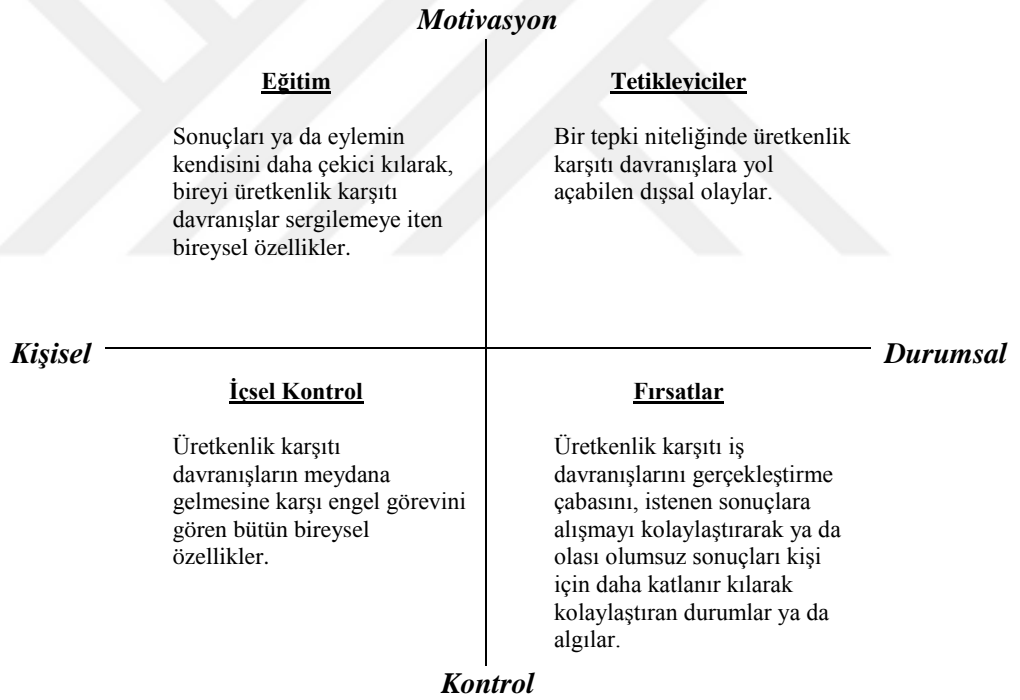
Üç araştırmacının da üretkenlik karşıtı davranış türleri sınıflandırması incelendiğinde çoğunlukla aynı olumsuz davranışlardan bahsettiklerini nadiren de olsa farklı olumsuz davranışları da ifade ettiklerini görülebilmektedir.

<sup>109</sup> Loreleigh Keashly, "Interpersonal and systemic aspects of emotional abuse at work: The target's perspective", **Violence and Victims**, c.16, s.3 (2001): 242-245.

### 4.3. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Belirleyicileri

Üretkenlik karşıtı davranışlar alan yazınında, üzerinde en çok araştırma yapılmış olan öncüller konusu, üretkenlik karşıtı davranışların nedenselliğini ortaya koyarak, önlenmesi konusundaki çabalara da yol gösterici olması açısından ayrıca önemlidir. Üretkenlik karşıtı davranışların öncülleri ilgili alan yazın araştırıldığında, genel olarak iki öncül grubundan bahsedildiği görülmektedir. Bunlardan ilki bireysel faktörler, diğeri ise durumsal faktörlerdir (Şekil-8).<sup>110</sup>

Üretkenlik karşıtı davranışların temel belirleyicileri, bireye yönelik olarak kişilik özellikleri, demografik faktörler ve kişisel eğilimler iken duruma yönelik olarak ise işin niteliği, örgütsel kültür, örgütsel uygulamalar ve denetim sistemleridir. Değişik yönelimleri olan araştırmacılar çoğunlukla bir diğeri göz ardı ederek bu belirleyici kategorilerinden birini öne çıkarmıştır.<sup>111</sup>



**Şekil 8: Marcus ve Schuler'in Üretkenlik Karşıtı Davranışların Belirleyicileri Sınıflandırması**

H. Şebnem Seçer, Barış Seçer, "Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi", **TİSK Akademi**, (2007), 155.

<sup>110</sup> H. Şebnem Seçer, Barış Seçer, "Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi", **TİSK Akademi**, (2007): 155.

<sup>111</sup> Sackett ve DeVore, **age**, 181.

### 4.3.1. Bireysel Belirleyiciler

Üretkenlik karşıtı davranışların bireysel belirleyicileri olarak kişilik ve kişisel eğilimler ile demografik faktörler ele alınmaktadır.

#### *Demografik Faktörler*

Yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim durumu gibi demografik faktörlerle çeşitli üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar oldukça fazladır. Bu çalışmalarda, yeni, genç ve yarı-zamanlı işgörenlerin, bu tip davranışlara yönelmeye daha yatkın oldukları fikri önem kazanmaktadır. Bunun temelinde yatan sebep ise, aidiyetin düşük olması ve işe yeni başlayanların yaşadığı yalnızlık olarak ifade edilmektedir. Lau, Au ve Ho'nun geniş kapsamlı alan yazın taraması çalışmalarında, genç işgörenlerin daha çok üretkenlik karşıtı davranışlara yöneldikleri sonucuna ulaşılarak, yaşın üretkenlik karşıtı davranışlarda orta seviyeli bir etkisi olduğu ifade edilmiştir. Cinsiyet açısından ise, erkeklerin kadınlara oranla daha fazla açık saldırganlık gösterdikleri ifade edilmektedir. Ancak buna karşılık, kadınların daha fazla işe devamsızlık yapma gibi yollara başvurdukları gözlemlenmektedir. Medeni durum ile üretkenlik karşıtı davranışlardan hırsızlık arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Araştırmaya göre, evli olanların daha çok hırsızlık eğilimi sergiledikleri ifade edilmektedir.<sup>112</sup>

#### *Kişilik ve Kişisel Eğilimler*

Kişilik, bir bireyin işi hakkında nasıl hissettiğini, nasıl düşündüğünü ya da işinden memnun olup olmadığını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Daha önce yapılmış araştırmalar incelendiğinde, işgörenlerin belirgin kişilik özelliklerinin, üretkenlik karşıtı davranışlar gösterme potansiyelleri üzerinde belirleyici olduğu ve bazı kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır.<sup>113</sup>

Alan yazında, kişilik özelliklerinin yanı sıra, kaygı, korku, üzüntü, öfke gibi duyuşsal özellikler ve sıkıntı, gerginlik, engellenme gibi çeşitli ruh halleriyle belirginleşen kişisel yönelimlerin de üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkili olabileceği fikrinden yola çıkılarak, birçok araştırma yapılmıştır.<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup> Seçer ve Seçer, **age**, 156-157.

<sup>113</sup> Sezici, **age**, 5-6.

<sup>114</sup> Seçer ve Seçer, **age**, 158.

### 4.3.2. Durumsal Belirleyiciler

İş ortamında üretkenlik karşıtı davranışların yordayıcısı olan birçok dışsal faktör de mevcuttur. Fakat bu yordayıcıların algılanmasında ve değerlendirilmesinde sahip olunan kişisel özelliklerin de etkisi bulunmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışların durumsal belirleyicileri örgütsel koşullardan ve işin niteliğinden oluşmaktadır.

#### *Örgütsel Koşullar*

Yönetim tarzı ve örgüt kültüründen kaynaklanarak üretkenlik karşıtı davranışlara yol açan unsurları, örgütsel koşullar içerisinde incelemek mümkündür. Bu bağlamda, yönetimin kullandığı denetim şekli, örgütte uygulanan ödüllendirme sistemi, ekip çalışmasının ağırlıkta olduğu örgütsel ortamlarda grup kurallarına uymaya yönelik sosyal baskı ve grup etkisi, iş performansı ile ilgili karmaşıklık seviyesi, hakkaniyetli olmayan uygulamalar ve işgörenin organizasyona olan güvenin sarsılması ve son olarak örgüt yapısının (büyüklüğü, işleyişi, bulunduğu sektör gibi özellikleri) üretkenlik karşıtı davranışların örgütsel koşullardan kaynaklanan yordayıcıları olduğu ifade edilebilir.<sup>115</sup>

Örgütsel adalet algısı, pek çok kavramı pozitif veya negatif yönde etkilemektedir. Alan yazında örgütsel adaletin iş tatmini, işten ayrılma niyeti, iş performansı, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık gibi kavramlarla pozitif ve negatif yönlü ilişkisine dair oldukça fazla sayıda araştırma bulunmaktadır. Tüm bunların yanında örgütsel bir faktör olan adaletin olmaması durumunun üretkenlik karşıtı davranışları artırıcı yönde etki yaptığı da alan yazın incelemelerinde görülmektedir.<sup>116</sup>

#### *İşin Niteliği*

Üretkenlik karşıtı davranışların yordayıcıları arasında, yapılan işin bazı niteliklerinden kaynaklanan yordayıcılar olduğu da ifade edilmektedir. Bu bağlamda, iş nitelikleri işgöreni üretkenlik karşıtı davranışlara sevkeden bir rol üstlenebilirler. Bu çerçevede özellikle özerklik seviyesinin önemli olduğu, organizasyon yönetiminin iş üzerindeki düşük seviyedeki kontrolünün, işgören tarafından örgütün zayıflığı veya ilgisizliği şeklinde algılanabileceği ve böylelikle üretkenlik karşıtı davranışlara yönelmeye ortam hazırlayabileceği fikri hâkimdir.<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> **age**, 160.

<sup>116</sup> Polatçı ve Özçalık, **age**, 219-220.

<sup>117</sup> Seçer ve Seçer, **age**, 161-162.

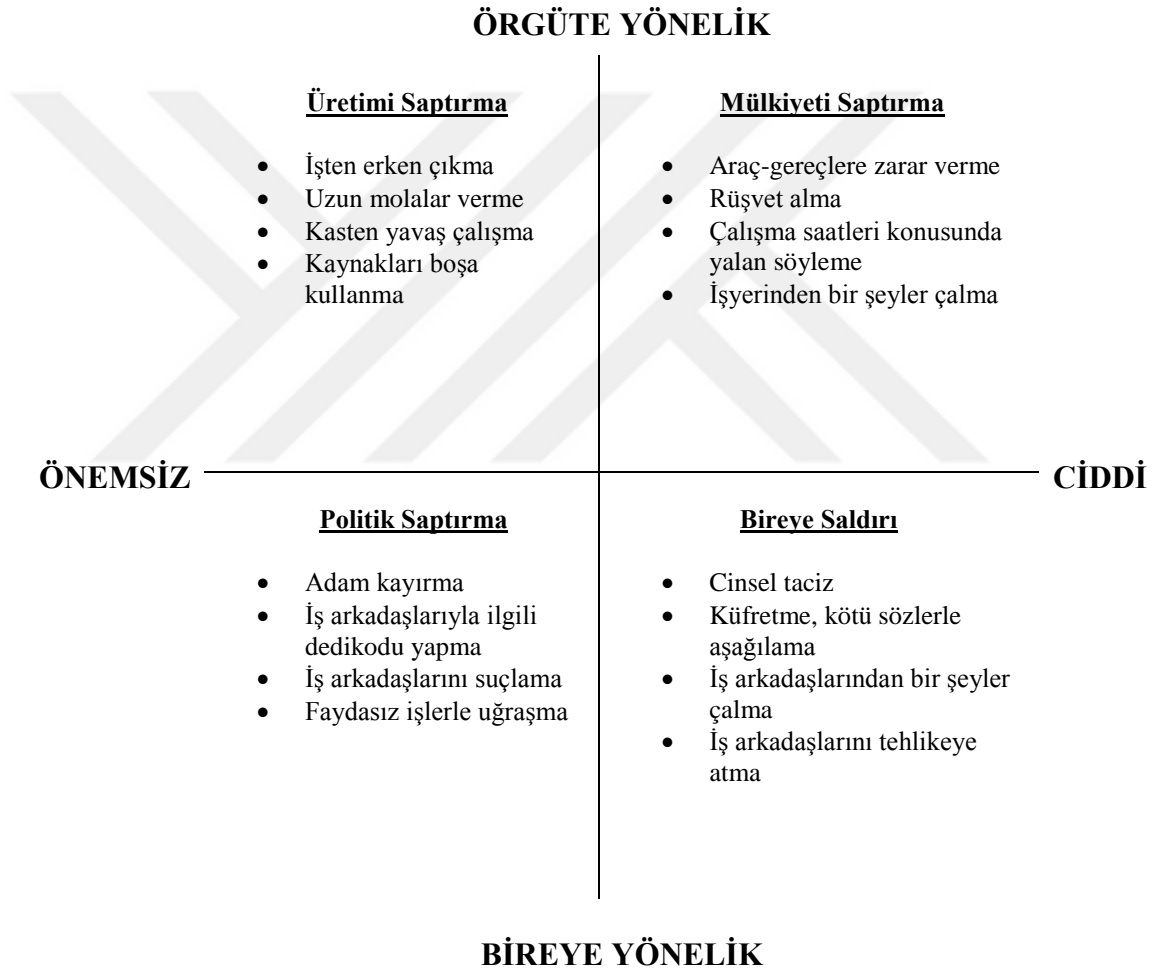


#### 4.4. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Boyutları

Üretkenlik karşıtı davranışlar genellikle iki boyut üzerinden incelenmektedir. Bu boyutlar; kişiye yönelik ve örgüte yöneliktir. Ancak üretkenlik karşıtı davranışların boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde incelenmiştir.

##### 4.4.1. Robinson – Bennett Modeli

Robinson ve Bennett üretkenlik karşıtı davranışları sapkın davranışlar olarak adlandırmış ve bu davranışların boyutlarını ve bazı örneklerini ise şu şekilde göstermişlerdir (Şekil 9).<sup>118</sup>



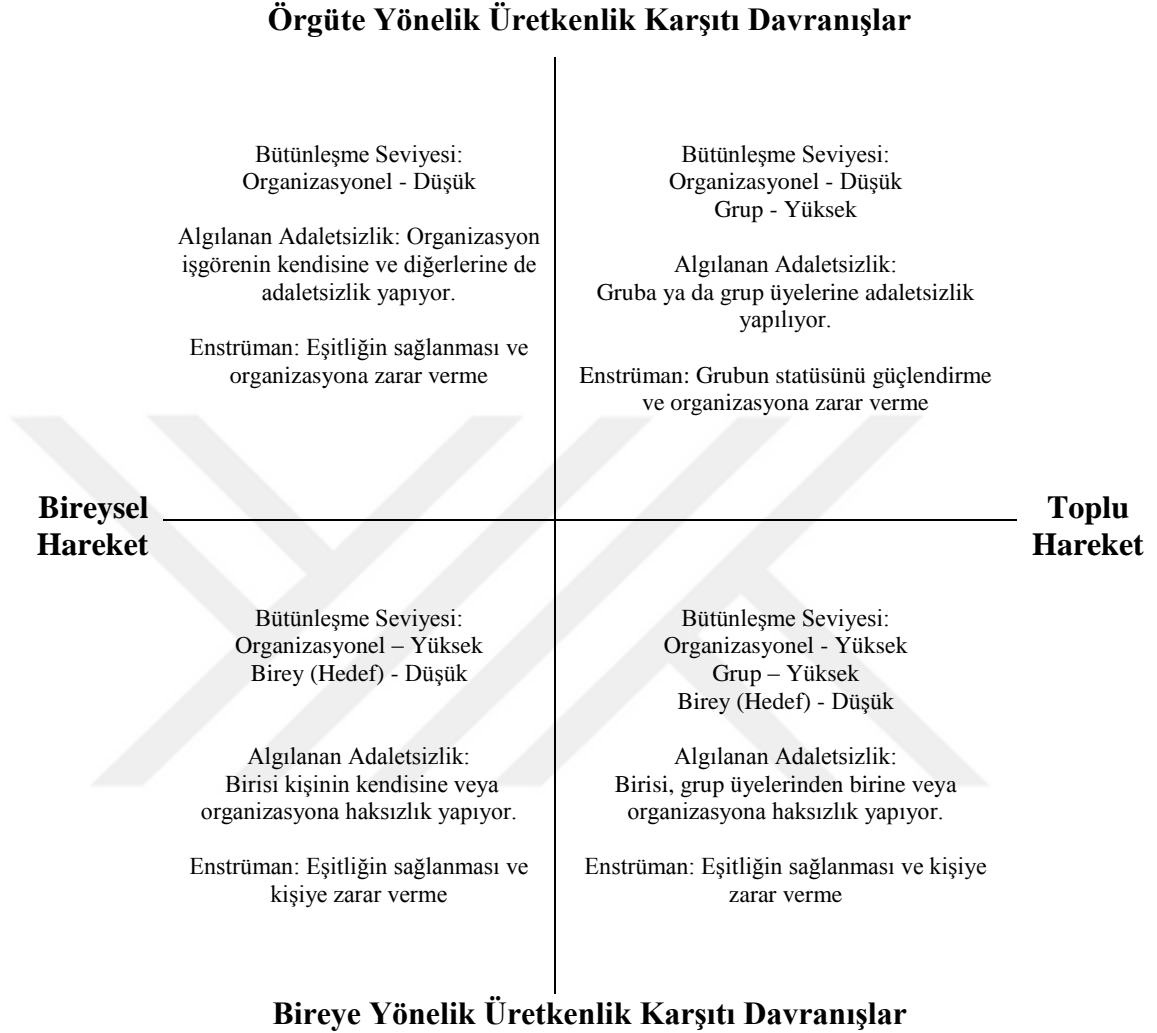
**Şekil 9: Robinson-Bennett’in Üretkenlik Karşıtı Davranış Boyutları**

Sandra L. Robinson, Rebecca J. Bennett, “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, **The Academy of Management Journal**, c.38, s.2 (1995), 565.

<sup>118</sup> Sandra L. Robinson, Rebecca J. Bennett, “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, **The Academy of Management Journal**, c.38, s.2 (1995): 565.

#### 4.4.2. Kelloway Modeli

Kelloway üretkenlik karşıtı davranışları protesto olarak adlandırmış ve şu şekilde göstermiştir (Şekil 10).<sup>119</sup>



**Şekil 10: Kelloway’ın Üretkenlik Karşıtı Davranış Boyutları**

Kevin Kelloway, Lori Francis, Matthew Prosser ve James E. Cameron, “Counterproductive work behavior as protest”, **Human Resource Management Review**, (2010), 22.

Kelloway ve arkadaşları üretkenlik karşıtı davranışların boyutları olarak bireye ve örgüte yönelik boyutların yanısıra çalışanların örgütle ve hedef bireyle arasındaki özdeşleşme derecesine, algıladıkları adaletsizliğe ve bu üretkenlik karşıtı davranışları göstermeleri sonrasındaki gösterdikleri gerekçelere odaklanmışlardır.

<sup>119</sup> Kevin Kelloway ve diğ., “Counterproductive work behavior as protest”, **Human Resource Management Review**, (2010): 22.

#### 4.4.3. Baron-Neuman Modeli

Baron ve Neuman'a göre ise üretkenlik karşıtı davranışlar, sözlü-fiziksel, dolaylı-dolaysız ve aktif-pasif olmak üzere üç grupta incelenebilmektedir. Bu üç grup davranış, ikiyeşerli olarak değişerek (her bir boyut dört kez kullanılarak) sekiz farklı davranış çeşidini meydana getirmektedir (Tablo 8).<sup>120</sup>

**Tablo 8: Baron ve Neuman'ın Üretkenlik Karşıtı Davranış Boyutları**

Fiziksel- Sözlü	Aktif- Pasif	Dolaylı-Dolaysız Boyut			
		Dolaysız	Dolaylı		
Fiziksel	Aktif	Silahlı yaralama, öldürme	Çalma		
		Tecavüz, cinsel saldırı	Kundaklama		
		Düşmanca tavırlarla dik dik bakma	Mülke zarar verme		
		Müstehcen/düşmanca mimikler yapma	Hedef birey tarafından ihtiyaç duyulan kaynaklara zarar verme		
		Çalışma arkadaşlarıyla çatışma	İhtiyaç duyulan kaynakları saklama		
		Pasif	İşle ilgili sosyal toplantılara katılmama	Hedef birey tarafından düzenlenen toplantılara geç kalma	
			Hedef birey içeri girer girmez odayı terk etme	Hedef bireyi kötü hissetmesi için işe geç gitme	
	Kasten yavaş çalışma		Hedef bireyin refahını korumada başarısız olma		
	İhtiyaç duyulan kaynakları vermeyi reddetme		Önemli sorunlarla ilgilenen bireyleri oyalama		
	Hedef bireyin kendini ifade etmesini engelleme		Hedef bireye verilecek olan zammı/promosyonu geçerli bir neden olmaksızın onaylamama		
	Sözlü		Aktif	Tehdit etme	Hatalar için başkalarını suçlama
				Bağırıp çağırma	Hedef bireyin arkasından konuşma
		Cinsel taciz yapma		Dedikodu çıkarma/yayma	
		Aşağılama, alay etme,		Hedef bireyi başkalarına küçümseme	
kaba/saygısız sözlerle iğneleme		Başkalarını hedef bireye karşı kışkırtma			
Pasif		Haksız yere sert eleştiri yapma			
		Telefonlara kasten cevap vermeme	Bilginin ulaştırılmasını ihmal etme		
	Hedef bireyle konuşmama	Hedef birey hakkındaki dedikoduları yalanlamayı ihmal etme			
	Beddua etme, lanet okuma	Hedef bireyi korumayı ihmal etme			
	Hedef bireyin isteklerini reddetme	Olası tehlikelere karşı hedef bireyi uyarmama			
	Zor zamanlarda düşük ilgi gösterme	Hedef birey için önem arz eden bilgileri sağlamayı ihmal etme			

Selen Doğan, Selçuk Kılıç, "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi" **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.32, s.2 (2014),120.

<sup>120</sup> Doğan ve Kılıç, **age**, 120.

#### 4.4.4. Spector Modeli

Spector'a göre üretkenlik karşıtı davranışların iki boyutu vardır. Bu boyutlar kişiye yönelik yapılan ancak daha sonrasında organizasyona da sirayet eden olumsuz davranışları ifade eden kişiye yönelik boyut ve direkt olarak örgüte yönelik olarak yapılan olumsuz davranışları ifade eden örgüte yönelik boyuttur.<sup>121</sup>

##### 4.4.4.1. Örgüte Yönelik Davranışlar

###### 4.4.4.1.1. Kundaklama

Kundaklama, organizasyona ait araç-gereçlerin ve donanımların tahrip edilmesi veya sabote edilmesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>122</sup>

Ambrose vd.'ne göre sabotaj; işgörenlerin kişisel faydaları uğruna organizasyonel sürece zarar verme, organizasyonel düzeni bozma veya saptırma niyetiyle yaptığı davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu davranışlara, organizasyon hakkında negatif söylentiler çıkarma, organizasyonu utandırma, üretimi yavaşlatma, organizasyonel donanıma zarar verme, iş ilişkilerini bozma veya müşteri ve işgörenlere zarar verme gibi negatif davranışlar örnek olarak verilebilmektedir.<sup>123</sup>

Karaeminoğulları'na göre ise kundaklama üretkenlik karşıtı davranışlar içerisinde oldukça önemli bir yer tutmakta ve değişik ayırt edici yönleri ile ayrı bir çeşit davranış olarak adlandırılmaktadır. Buna göre kundaklama, fail tarafından bütünüyle bireysel amaç ve istekleri doğrultusunda, organizasyonun veya işgörenlerin faaliyetlerine zarar vermek, devam eden veya planlanan faaliyetlerini engellemek veya bozmak hedefiyle icra edilen, yıkıcı olması amacıyla uygulanan her türlü fiili belirtmektedir.<sup>124</sup>

---

<sup>121</sup> Paul E. Spector, "The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives", **Human Resource Management Review**, (2011): 343.

<sup>122</sup> Paul E. Spector ve diğ., "The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?", **Journal of Vocational Behavior**, (2006): 449.

<sup>123</sup> Maureen L. Ambrose , Mark A. Seabright, Marshall Schminke, Sabotage in the workplace: "The role of organizational injustice", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, (2002): 948.

<sup>124</sup> Ayşegül Karaeminoğulları, **Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, (içinde), Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü**, Ed. Pelin Kanten ve Selahattin Kanten, 1. bs. (Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016), 493.

#### 4.4.4.1.2. Üretimi Saptırma

Üretimi saptırma, işgörenin işiyle alakalı görevleri düzgün bir şekilde yapmamak için yapıyormuş gibi görünerek, kasti olarak başarısız olması veya hata yapması olarak ifade edilmektedir. Üretimi saptırma, pasif bir davranış olduğundan farkedilme olasılığı düşük ve kanıtlanması da oldukça zordur.<sup>125</sup>

İşgörenlerin iş hayatları süresince edindikleri deneyim ve tecrübeleri iş arkadaşlarıyla paylaşmama ya da çalışma süreçlerine aktarmamaları iş performansını negatif bir şekilde etkilemektedir. İşgörenin, alıngan, tembel, yorgun, sinirli ve stresli durumu çalışma yaşam kalitesini ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerine zarar vermektedir. Bu sebeple iş kalitesinin düşüklüğü yalnızca fiziksel unsurlardan değil ayrıca sosyo-psikolojik unsurlardan da etkilenmektedir.<sup>126</sup>

#### 4.4.4.1.3. Geri Çekilme

Geri çekilme, işgörenlerin organizasyonel normlara aykırı olarak iş başında daha az bulunmak için yaptıkları, çalışma süresini azaltıcı davranışlardan oluşmaktadır. İşe gitmeme, geç gitme, işten erken çıkma ve müsaade edilen süreden daha uzun aralar verme şeklindeki davranışlar, geri çekilme boyutuna örnek teşkil edebilmektedir. Geri çekilmenin, özellikle iş tatminsizliği sebebiyle sevk olunan bir davranış şekli olduğu ifade edilmektedir. Fakat, sağlık problemleri, psikolojik rahatsızlıklar, stres, toplumsal kurallar, kültür, hiyerarşik çatışma, iş-aile yaşamı dengesindeki bozulmalar ve kişisel farklılıklar da geri çekilmeyi etkileyebilmektedir. Geri çekilme davranışı, direkt olarak zarar vermekten ziyade, bir olaydan çekinmek veya kaçınmak sebebiyle yapılan bir davranış olduğundan, diğer üretkenlik karşıtı davranışlara kıyasla farklılık sergilemektedir.<sup>127</sup>

Geri çekilme boyutunun altında ifade edilen devamsızlık, yöneticilerin işgörenleriyle alakalı algılama hataları yapmalarına en çok zemin oluşturan üretkenlik karşıtı davranıştır. Zira işlerini verimli bir şekilde yapan işgörenlerin devamsızlık yaptıkları zaman performansları düşük şeklinde değerlendirilmekteyken organizasyona katkısı çok sınırlı birisi devamsızlık yapmadığından ideal işgören olarak görülmektedir.<sup>128</sup>

---

<sup>125</sup> Spector vd., *age*, 449.

<sup>126</sup> Yavuz Demirel, “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c.8, s.15 (2009): 125.

<sup>127</sup> Spector vd., *age*, 450.

<sup>128</sup> Karaeminoğulları, *age*, 501.

#### 4.4.4.1.4. Hırsızlık (Çalma)

Neuman ve Baron'a göre hırsızlık, aslında çoğu kişi tarafından, bir çeşit saldırgan davranış şeklinde görülmemektedir. Hırsızlık davranışına daha çok ekonomik çıkarlar sebebiyle yönelindiği düşünülmektedir. Fakat, organizasyon ortamında işgörenler, hırsızlık davranışını organizasyona yönelik bir saldırma aracı şeklinde kullanabilmektedirler. Bu durumda işgörenler, çaldıkları eşyaları kullanma veya satma niyetinden ziyade, daha çok organizasyonu ekonomik açıdan bir kayba uğratmayı amaçlamaktadırlar. Bu eşyalara ihtiyaç duyan işgörenleri veya genel olarak organizasyonu zarara uğratacaklarını veya cezalandıracaklarını düşünmektedirler.<sup>129</sup>

Spector'a göre hırsızlığın makul bir davranış olduğu algısı, kişilik, adaletsizlik algısı, düşük özdenetim düzeyi, demografik özellikler ve stres hırsızlık davranışının nedenleri olabilmektedir.<sup>130</sup>

#### 4.4.4.2. Bireye Yönelik Davranışlar

##### 4.4.4.2.1. Başkalarına Zarar Verme

İnsan doğası gereği prososyal davranışlar sergilediği gibi zarar verici saldırgan davranışlar da sergilemektedir. İş yaşamında bu zarar verici davranışlar, saldırganlık, görmezden gelme, selamını almama, hedef bireyin sorusuna cevap vermeme, duyulan bir dedikoduyu başkalarına aktarma, göz devirme şeklinde manidar jest ve mimikler kullanma, tokat ya da yumruk atma, küfür etme, kırıcı-aşağılayıcı sözler sarfetme, bilgi saklama, işbirliği yapmama gibi arkasında yatan niyet, verdiği zarar, gösterilme şekli ve daha birçok açıdan ayrıştırılabilir çok farklı davranış örneklerini kapsamaktadır.<sup>131</sup>

Başkalarına zarar verme, Tablo 8'deki Baron ve Neuman'ın üretkenlik karşıtı davranış boyutları içerisindeki aktif boyut ile örtüşmektedir. Şekil 10'daki Kelloway'in üretkenlik karşıtı davranış boyutları içerisindeki, bireye yönelik davranışlar ve bireysel hareketler boyutlarının kesişiminden oluşan küme içeriği ile de örtüşmektedir. Ayrıca, Şekil 9'da gösterilen Robinson ve Bennett'in üretkenlik karşıtı davranış boyutları içerisindeki bireye saldırı boyutu ile örtüştüğü belirtilebilir.

<sup>129</sup> Doğan ve Kılıç, **age**, 125-126.

<sup>130</sup> Spector vd., **age**, 449.

<sup>131</sup> Karaeminoğulları, **age**, 497.

#### 4.5. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Sonuçları

Organizasyonlar adına değer oluşturma açısından insan faktörünün öneminin tartışılmaz olması, dikkatlerin işgörenler üzerine odaklanmasını sağlamıştır. İşgörenlerin değer oluşturmalarının ön koşulu; sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerini bir bütün şeklinde işine aktarmasına bağlıdır. Bu durum örgütlü toplumsal yaşamın bütün yapı, kural ve yaptırımları ile işgörenin gün içerisindeki davranış, ilişki ve iletişimini şekillendiren çalışma alanlarında sınırlarını insan ve şartların çizdiği bir çevreye bağlı olarak biçimlenmektedir. İşgörenin bu faktörlerden bağımsız bir şekilde sahip olduğu bireysel kaynaklarını organize edip çalışma süreçlerine aktarması ihtimal dahilinde değildir. İşgörenin etkinlik ve verimliliğinin sınırları büyük ölçüde; birlikte iş yaptığı çalışma arkadaşları, yöneticiler ve hizmet sağladığı insanlar ve örgüt içi ve dışı durumlar tarafından belirlenmektedir.<sup>132</sup>

Organizasyon faaliyetleri açısından üretkenlik karşıtı davranışların kimisi son derece hafif, kimisi ise oldukça önemli zararlar verebilmektedir. Sonuçları itibariyle daha masum şeklinde görünen davranışların bile organizasyonlar açısından uzun süreçte yıkıcı etkileri görülebilmektedir. Konunun en riskli yanı ise, sürekli olarak devam eden olumsuz veya hedeflerle örtüşmeyen nitelikteki davranışların, zaman içerisinde örgüt kültürü içerisinde yer edinmesi tehlikesidir.<sup>133</sup>

Organizasyonel ve yönetsel düzeyde stresörleri tetikleyen faktörleri yok edici veya azaltıcı çözümler üretilmedikçe organizasyonun değer oluşturucu - entelektüel sermayesi kabul edilen varlıklarında önemli kayıplar yaşanacaktır. İşgörenlerin organizasyondan ayrılmalarının maliyet kalemleri içindeki maddi boyutu hesaplanamayan örtülü bilgilerinden mahrum kalmanın organizasyonların piyasa değerine olan etkileri literatürde sıkça incelenmektedir. Bu çerçevede stresörlerin sebep olduğu açık iş gücü kayıplarının (iş yavaşlatma, sık sık izin kullanma, yoğun strese bağlı şekilde psikosomatik rahatsızlıklara bağlı şikâyetlerle sevk alma, işten soğuma ve örgütten ayrılma vb.) yanı sıra işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini açığa çıkararak oluşturulacak değerden mahrum kalınması da büyük bir kayıp meydana getirmektedir.<sup>134</sup>

<sup>132</sup> Yavuz Demirel, Zeliha Seçkin, "Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu", **TİSK Akademi**, (2009): 160.

<sup>133</sup> Karaeminoğulları, **age**, 516.

<sup>134</sup> Demirel ve Seçkin, **age**, 160-161.

#### 4.6. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Önlenmesi

Organizasyon boyutunda, üretkenlik karşıtı davranışların önlenmesi örgütsel kontrol ile ilişkili olarak ifade edilmektedir. Organizasyonel kontrol, uygunsuz davranışları izlemeyi, ortaya çıkarmayı, cezalandırmayı ve azaltmayı hedefleyen, hem fiziksel kontrol ve gözetleme, hem de normlar ve düzenlemeler, denetleme ve disiplin şeklindeki yönetsel araçları kapsamaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışları önlemenin diğer bir yolu da, işe alma sürecinde adaylara uygulanan testler aracılığıyla, adayların bu davranışlara yatkınlıklarının belirlenmesidir. Bu testler, adayların güvenilirliğini ve dürüstlüğünü değerlendirerek, gelecekte gösterebilecekleri olumsuz iş davranışlarının yordanmasını sağlamaktadır.<sup>135</sup>

Üretkenlik karşıtı davranışların önlenmesi adına alınabilecek diğer önlemler de şunlardır:<sup>136</sup>

- Üretkenlik karşıtı davranışlar yönetimce hafife alınmamalı, bu konudaki önlem ve çabalarının sürekliliği işgörenlere her fırsatta hissettirilmelidir,
- Katılımcı, yeniliklere açık, işgörenlerin örtülü bilgi ve yeteneklerini geliştirici bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve süreklilik sağlanmalıdır,
- Organizasyon içi iletişim kanalları açık tutulmalıdır,
- İşgörenlerin aşırı iş yükleri azaltılmalı, ekip çalışması özendirilmelidir,
- İşgörenlere yönelik psikolojik ve sosyal aktiviteler artırılmalıdır,
- Organizasyon içi kaynakların paylaşımında tarafsızlığın sağlanması şeklinde önlemler alınmalıdır.

Arzu edilmeyen davranışlar tüm denetlemelere, tüm ödül ve ceza temelli uygulamalara karşın, zaman içerisinde şekil değiştirerek, yeni formlar kazanarak devam etmektedir. Fakat bu farkındalık, sorunun çözümsüz olduğu ve kendi haline bırakılması gerektiği şeklinde yorumlanmamalıdır. Zira işgörenler ile organizasyonların hedeflerinin ayrıştığı noktaları belirlemek, işgörenlerin neden organizasyon hedef ve fonksiyonlarına aykırı düşen davranışlara yöneldiklerini saptamak, organizasyonların başarı düzeyleri bağlamında önemli açılımlar sağlayacaktır.<sup>137</sup>

---

<sup>135</sup> Seçer ve Seçer, **age**, 168-169.

<sup>136</sup> Demirel ve Seçkin, **age**, 161.

<sup>137</sup> Karaeminoğulları, **age**, 517.



#### 4.7. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar – Kişilik İlişkisi

Kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkili bir faktör olduğu düşünülmekte ve bütün test endüstrisi de kişilik testlerinin bu davranışların yordayıcılarını tahmin edebileceği konusu etrafında gelişmektedir.<sup>138</sup>

Son zamanlarda çalışma hayatında üretkenlik karşıtı ya da zarar verici davranışlar konusuna ve bu davranışların organizasyon işleyişine dair ters etkilerine olan ilgi sürekli olarak artmaktadır. Bu davranışlar yalan söyleme gibi önemsiz faaliyetleri, hırsızlık ve rüşvet şeklinde ciddi sayılabilecek davranışları ve bu şekildeki birçok davranışı kapsamaktadır.

Üretkenlik karşıtı davranışlar ile kişilik arasında yapılmış çok fazla çalışma olmasa da yapılan çalışmalarda bu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş ve kişiliğin üretkenlik karşıtı davranışların bir belirleyicisi olduğu sonucuna varılmıştır.<sup>139</sup>

Salgado, yaptığı meta analiz çalışmasında, beş faktör kişilik özelliklerinin boyutlarıyla, üretkenlik karşıtı davranışlar literatüründe ele alınan; işe gelmeme, kazalar, sapkın davranışlar (çalma, disiplin sorunları, kundaklama, organizasyon normlarına karşı gelme vb.) ve işten ayrılma şeklindeki davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmada, kişilik özelliklerinden sorumluluğun ( $r=-.16$ ,  $\alpha=-.26$ ) ve uyumluluğun ( $r=-.13$ ,  $\alpha=-.20$ ) üretkenlik karşıtı davranışlar adına anlamlı bir yordayıcı olduğunu ifade etmiştir.<sup>140</sup>

Hough, beş büyük kişilik boyutları içerisindeki sorumluluk boyutunu güvenilirlik ve görev başarımı şeklinde iki alt boyuta ayırarak yaptığı çalışmada bu iki alt boyut ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.<sup>141</sup>

Kişilik, işgörenlerin organizasyonel çevreyi algılama ve değerlendirme şekillerini, sosyal etkileşim düzlemlerine ilişkin pozitif ya da negatif tepkilerini belirleyen

---

<sup>138</sup> Suzy Fox, Paul E. Spector, Don Miles, “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**, (2001): 293.

<sup>139</sup> Michael Mount, Remus Ilies, Erin Johnson, “Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction”, **Personnel Psychology** (2006): 592.

<sup>140</sup> Jesus F. Salgado, “The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors”, **International Journal of Selection and Assessment**, c.10, s.1/2 (2002): 122.

<sup>141</sup> Sacket ve DeVore, **age**, 191-192.

önemli bir faktördür. Kişiliğin, iş hayatında işgörenlerin davranışlarının önemli bir parçası olduğu vurgulanmaktadır. Bu çerçevede kişiliğin, organizasyonel süreçlere zarar veren davranışlar içerisinde değerlendirilen üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde de etkili olduğunu ifade etmek olasıdır. Alan yazında, çalışanlar tarafından farklı biçimlerde sergilenen üretkenlik karşıtı davranışların organizasyonel çevre koşullarına, kişisel farklılıklara ve kişilik özelliklerine bağlı olarak meydana geldiği ifade edilmektedir.<sup>142</sup>

Üretkenlik karşıtı davranışlar ile beş büyük kişilik boyutları arasındaki araştırmalarda beş büyük kişilik boyutları içerisinde en fazla sorumluluk boyutu ön plana çıkmaktadır. Fallon vd. beş büyük kişilik boyutlarından sorumluluk boyutu ile üretkenlik ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmada araştırmacılar beş büyük kişilik boyutlarından sorumluluk boyutu ile işgören seçimi ve çalışma performansı arasında devamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmada sorumluluk boyutunun yöneticileri tarafından işgöreni yeniden işe alma, işgörenin performansı, güven, işe devamlılık şeklindeki davranışlarla olumlu ilişkide olduğu bulunmuştur.<sup>143</sup> Bu sonuçlardan da sorumluluk kişilik özellikleri düşük işgörenlerin performanslarının ve işe devamlarının düşük olması beklentisi ortaya çıkmaktadır.

Marcus vd. kişilik özellikleri ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada beş büyük kişilik özellikleri olan sorumluluk, uyumluluk, dışadönüklük, duygusal denge ve gelişime açıklığın yanına Dürüstlük-Alçakgönüllülük boyutlarını da ekleyerek HEXACO kişilik modelini kurmuştur. Marcus vd. bu model yardımıyla yaptıkları çalışmada beş büyük kişilik boyutlarından olan sorumluluk, duygusal denge ve uyumluluk boyutu ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında yüksek seviyede ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup> Pelin Kanten, Murat Yeşiltaş, Ramazan Arslan, “Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.29, s.2 (2015): 373.

<sup>143</sup> Jana D. Fallon ve diğ., “Conscientiousness as a Predictor of Productive and Counterproductive Behaviors”, **Journal of Business and Psychology**, c.15, s.2 (2000): 345.

<sup>144</sup> Marcus Bernd, Kibeom Lee, Michael C. Ashton, “Personality Dimensions Explaining Relationships between Integrity Tests and Counterproductive Behavior: Big Five, or One in Addition?”, **Personnel Psychology**, c.60, s.1 (2007): 3.

Nitelik Ödemiş'in çalışmasında yapılan analizler sonucunda üretkenlik karşıtı davranışlar ile sorumluluk ve gelişime açıklık arasında düşük seviyede olmakla beraber olumlu yönde bir ilişki belirlenmiştir. Üretkenlik karşıtı davranışlar ile uyumluluk arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamakla beraber nevroitiklik ile arasında düşük seviyede olmakla beraber olumsuz yönde bir ilişkiye rastlanmıştır. Üretkenlik karşıtı davranışlar ile dışa dönüklük boyutu arasında ise düşük seviyede olmakla beraber olumsuz yönde bir ilişkiye rastlanmıştır. Böylelikle dışa dönüklük, sorumluluk, duygusal denge, gelişime açıklık boyutlarının anlamlı birer yordayıcı olduğu görülürken, uyumluluk boyutunun önemli bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.<sup>145</sup>

Sezici'nin çalışmasında yapılan analizler sonucunda katılımcıların beş faktör kişilik boyutlarından sorumluluk boyutunun üretkenlik karşıtı davranışların bütün boyutları için geçerli bir yordayıcı olduğu aynı zamanda dışadönüklük, uyumluluk ve gelişime açıklık boyutlarının ise üretkenlik karşıtı davranışların bazı boyutları için geçerli yordayıcılar oldukları saptanmıştır. Ayrıca beş faktör kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı davranışların boyutları arasında olumsuz yönde ve anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir.<sup>146</sup>

Aktaş Alan'ın çalışmasında yapılan analizler sonucunda dışadönüklük kişilik boyutu madde kullanımı ve uygunsuz eylemler boyutları ile olumlu yönde ilişkilidir. Uyumluluk kişilik boyutu ise geri çekilme, üretime karşı sapkınlık, madde kullanımı, uygunsuz eylemler ve kaynakların kötüye kullanımı boyutları ile olumsuz yönde ilişkilidir. Sorumluluk kişilik boyutu çalışma arkadaşlarına saldırı, üretime karşı sapkınlık ve madde kullanımı boyutları ile olumsuz yönde ilişkilidir. Nevrotiklik kişilik boyutu tüm üretkenlik karşıtı davranış boyutları ile olumlu yönde ilişkilidir. Gelişime açıklık kişilik boyutu ise sadece madde kullanımı boyutu ile olumlu yönde ilişkilidir. Genel üretkenlik karşıtı davranışlar ile uyumluluk ve sorumluluk kişilik boyutları olumsuz yönde ilişkili iken, nevroitiklik özelliği olumlu yönde ilişkilidir.<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> Sibel Nitelik Ödemiş, "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 128-129.

<sup>146</sup> Sezici, **age**, 13-14.

<sup>147</sup> Aylin Aktaş Alan, "Amaç Karşıtı İş Davranışları İle Kişilik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi" (Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 137-139.

#### 4.8. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar – Örgütsel Adalet İlişkisi

Bütünüyle kişiye özgü olan algılamalar, bireyin davranışlarını biçimlendirir. Kişinin davranışlarını biçimlendiren algılardan biri de örgütsel adalet algılarıdır. İşgörenlerin çalışma ortamındaki paylaşımları, mevcut sistemi, ilişkileri ne seviyede hakkaniyetli olarak algıladıkları, tepkilerini düzenlemelerinde etkili olur. İş ortamında adaletsizlik algılayan işgören, hissettiği eşitsizliği davranışlarıyla dengeleme yoluna gidebilir. Örgütsel adalet ile üretkenlik karşıtı davranışların ilişkisi de bu noktada başlamaktadır.<sup>148</sup>

Bennett ve Robinson'ın 2000 yılında yaptığı çalışma, üretkenlik karşıtı davranışların, örgüt ile ödeşmek ya da hakkaniyetli davranmayan bir işgörenden intikam almak adına kullanılabileceğini göstermektedir.<sup>149</sup>

Greenberg, aynı şirketin değişik yerlerde faaliyet gösteren üç farklı üretim biriminin işgörenleri üzerine bir araştırma yapmıştır. Bazı sözleşmelerin iptal edilmesiyle beraber, işgörenleri işten çıkarmaktan ziyade, ücretlerini % 15 seviyesinde düşürmeyi tercih eden şirket, bu değişikliği iki üretim biriminde yürürlüğe koymuş, ücret seviyelerine müdahale edilmeyen üçüncü birim ise araştırmanın kontrol grubunu oluşturmuştur. Çalışma bulguları, ücretleri azaltılan gruplarda çalma oranının anlamlı seviyede yükseldiğini sergilemiştir. Ücret düşüşünün sebeplerinin bir toplantı ile işgörelere nazik ve açıkça anlatılmasıyla adaletsizlik algılarının toparlandığı ve çalma oranının da daha düşük bir seviyede gözlemlendiği, araştırmanın bir başka bulgusudur.<sup>150</sup>

Greenberg'in yaptığı çalışmadan yapılacak ilk çıkarım, dağıtım adaletinin düzgün bir şekilde uygulanmadığı örgütlerde işgörelerin çalma davranışına karşı adaletsiz uygulamaları bir gerekçe olarak gördükleridir. Bu çalışmadan yapılacak ikinci çıkarım ise etkileşim adaletiyle üretkenlik karşıtı davranışların önemli ölçüde ilişkili olduğudur.

---

<sup>148</sup> Ayşegül Karaeminoğulları, "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 53.

<sup>149</sup> Rebecca J. Bennett, Sandra L. Robinson, "Development of a Measure of Workplace Deviance", **Journal of Applied Psychology**, c.85, s.3 (2000): 356.

<sup>150</sup> Jerald Greenberg, "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", **Journal of Applied Psychology**, c.75, s.5 (1990): 562-567.

Greenberg ve Barling çalışmalarında örgütsel adalet algılarının organizasyonun faydasına ters düşen davranışlar üzerindeki etkisini, yalnızca organizasyona yönelik üretkenlik karşıtı davranışlardan ziyade işgörenlere yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar ile de ilişkili olduğunu, süreç adaletinin saldırgan davranışlar ile olumsuz yöndeki ilişkisini saptayarak vurgulamaktadırlar.<sup>151</sup>

Flaherty ve Moss'un çalışmasında örgütsel adaletsizlik algılarının üretkenlik karşıtı davranışların en önemli öncüllerinden biri olduğunu gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmacılar algılanan adaletsizlik ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkilerin iki farklı biçimde açıklanabileceğini ifade etmişlerdir. Bunlardan ilki adaletsizlik algısının çevresel bir stres oluşturucu olarak negatif duygulara, negatif duyguların da üretkenlik karşıtı davranışlara sebebiyet vermesidir. Flaherty ve Moss'a göre algılanan adaletsizliğin üretkenlik karşıtı davranışlara sebebiyet vermesinin bir başka nedeni oluşan adaletsizliğin sosyal mübadeleyi zedelemesidir.<sup>152</sup>

Skarlicki ve Folger'in araştırmaları ise dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının her üçünün de , misilleme davranışları ile negatif yönde ilişkisini saptamıştır. Misilleme davranışları ile en yüksek ilişkiye sahip olan boyut süreç adaleti boyutudur.<sup>153</sup>

Harris, Harvey, Harris ve Brouer çalışmalarında, etkileşimsel adaletle ilgili beklentileri karşılanmayan bir başka ifadeyle etkileşimsel adaletle ilgili beklentileri ile algıları arasında farklılık bulunan işgörenlerin sapkın davranışlar sergilediklerini saptamışlardır.<sup>154</sup>

Kernan ve Hanges, örgütsel adalet algılarını yenilenme çalışmalarına girişen bir örgütün işgörenleri üzerinde incelediği ve bilgilendirme adaleti ismiyle adlandırdığı boyutun etkileşimsel adaleti temsil ettiği çalışmasında, bireylerarası adalet, süreç

---

<sup>151</sup> Liane Greenberg, Julian Barling, "Predicting Employee Aggression Against Coworkers, Subordinates and Supervisors: The Roles of Person Behaviors and Perceived Workplace Factors", **Journal of Organizational Behavior**, 20, (1999): 906.

<sup>152</sup> Shane Flaherty, Simon A. Moss, "The Impact of Personality and Team Context on the Relationship Between Workplace Injustice and Counterproductive Work Behavior", **Journal of Applied Social Psychology**, c.37, s.11 (2007): 2551.

<sup>153</sup> Daniel P. Skarlicki, Robert Folger, Paul Tesluk, "Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Retaliation", **Academy of Management Journal**, c.42, s.1 (1999): 105.

<sup>154</sup> Kenneth J. Harris ve diğ., "Deviant Workplace Behavior: An Examination of the Justification Process", **Journal of Applied Sciences Research**, c.3, s.12 (2007): 1924.

adaleti ve bilgilendirme adaleti algılarının tümünün, işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ile negatif yönde ilişkili olduğunu saptamıştır. Sonuçlara göre en güçlü ilişki, işten ayrılma niyeti ile bilgilendirme adaleti arasındadır.<sup>155</sup>

Blader, Chang ve Tyler, süreç adaleti algısının organizasyonel misilleme davranışlarını harekete geçirmedeki rolünü, Amerika ve Tayvan'dan iki farklı örneklem grubu üzerinde araştırmışlardır. Ulaşılan sonuçlar, süreç adaletinin ihlal edilmesinin her iki ülkede de işgörenlerin misilleme davranışlarını harekete geçirdiğine, fakat, süreç adaleti algısı ile misilleme davranışları arasındaki ilişkinin Tayvan örneğinde Amerikan örneğinde saptanandan anlamlı olarak daha zayıf olduğu ifade edilmiştir.<sup>156</sup>

Henle, üretkenlik karşıtı davranışlar ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkinin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının tümü için anlamlı seviyede olduğunu ifade etmiştir. Araştırmanın sonuçları, en yüksek ilişkinin etkileşim adaleti adına geçerli olduğunu sergilemektedir.<sup>157</sup>

Fox ve arkadaşlarının araştırmasında, süreç adaletinin organizasyona ve işgörelere yönelik üretkenlik karşıtı davranış boyutlarının her ikisiyle de ilişkisi saptanmış, dağıtım adaletinin yalnızca organizasyona yönelik üretkenlik karşıtı davranış boyutu ile ilişkisi olduğu belirlenmiştir.<sup>158</sup>

Öztürk'ün çalışmasında organizasyonu hedef alan üretkenlik karşıtı davranışların öncüllerine yönelik çok değişkenli hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında bağımsız değişken olarak örgütsel ayrımcılık algısı değerlendirildiğinde varyansın istatistiksel olarak anlamlı bir yüzdesini açıkladığı görülmüş ve daha sonrasında ise

---

<sup>155</sup> Mary C. Kernan, Paul J. Hanges, "Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Informational Justice", **Journal of Applied Psychology**, c.87, s.5 (2002): 923.

<sup>156</sup> Steven L. Blader, Chia-Chi Chang, Tom R. Tyler, "Procedural Justice and Retaliation in Organizations: Comparing Cross-Nationally The Importance of Fair Group Processes", **The International Journal of Conflict Management**, c.12, s.4 (2001): 304-307.

<sup>157</sup> Christine A. Henle, "Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality", **Journal of Managerial Issues**, c.17, s.2 (2005): 253.

<sup>158</sup> Fox, Spector, Miles, **age**, 298.

ikinci aşamada eklenen örgütsel adaletsizlik algısı da anlamlı bir oranda artış sağlamıştır. <sup>159</sup>

Örmeci'nin örgütsel adalet algısının örgüte bağlılık aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışları etkileyip etkilemeyeceği ve kuruma güvenin, örgütsel adalet algısı ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin şiddetini değiştirip değiştirmeyeceğinin test edildiği çalışmasında örgütsel adalet algısı ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin 0,11 seviyesinde düşük ama istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür. <sup>160</sup> Araştırmanın sonucunda da örgütsel adalet algısı ve örgüte bağlılık yükseldikçe, üretkenlik karşıtı davranışların sergilenmeme eğiliminin yükseldiği gözlenmiştir.

Öcel'in örgütsel adalet algısı, örgütsel destek algısı, iş güvencesizliği ve psikolojik zorbalık ile örgütsel vatandaşlık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkilerde adil dünya inancını aracı değişken olarak öneren bir modelin test edilmesi amacıyla uygulanan çalışmasında süreç adaleti ile üretkenlik karşıtı davranışların sabotaj alt boyutu ile -0.17, geri çekilme alt boyutu ile -0.28 düzeyinde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Dağıtım adaleti ile üretkenlik karşıtı davranışların alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları sabotaj için -0.11, geri çekilme için -0.23'dür. Etkileşimsel adalet ile üretkenlik karşıtı davranışların sabotaj, geri çekilme, çalma ve kötüye kullanma alt boyutları arasında hesaplanan korelasyon katsayıları sırasıyla -0.13, -0.29 -0.11 ve -0.13 olarak saptanmıştır. <sup>161</sup>

Örgütsel adalet algılarının bir ya da daha fazla boyutunun, üretkenlik karşıtı davranışlar ile istatistiki olarak anlamlı bir ilişkisinin bulunamadığını ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur.

Karaeminoğulları'nın akademisyenler üzerinde uyguladığı araştırmasında ise, örgütsel adalet algıları dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti şeklinde üç boyut üzerinden ve üretkenlik karşıtı davranışlar ise işgörenlere ve örgüte yönelik

---

<sup>159</sup> İrem Öztürk, "İş Yaşamında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar: Ayrımcılık ve Adaletsizlik Algıları ile Olumsuz Duyguların Etkileri", (Yüksek Lisans Tezi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), 86.

<sup>160</sup> Ebru Örmeci, "Örgütsel Adalet Algısının, Örgüte Bağlılık Aracılığıyla Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışlarına Etkisinde Kuruma Güvenin Rolü", (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), 70.

<sup>161</sup> Hatem Öcel, "Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık ve Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bir Model Önerisi", (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 115-116.

Üretkenlik karşıtı davranışlar olmak üzere iki temel boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarının, üretkenlik karşıtı davranışların gösterilme derecesini yordama gücü istatistiki olarak anlamlı seviyede değildir. Süreç adaleti ise, üretkenlik karşıtı davranışların gösterilme derecesini istatistiki olarak anlamlı seviyede yordamaktadır. Bu değerlendirme sonuçları, iki değişken arasında olumsuz yönde ilişki bulunduğunu saptamakta fakat ilişki katsayılarının düşüklüğü, üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkili olan başka bazı kişisel ve organizasyonel faktörlerin olduğunu düşündürmektedir.<sup>162</sup>

Üretkenlik karşıtı davranışların yalnızca bir belirleyiciyle açıklanamayacağını, bu davranışlar üzerinde farklı bazı kişisel ve çevresel etkilerin de bulunabileceğini ifade eden bu düşünce çalışmanın da temelini oluşturmaktadır.

Bennett ve Robinson'ın dokuz değişik uzmanlık sahasında çalışan 133 işgören üzerinde yürüttükleri çalışmalarında ise, işgörenlere yönelik üretkenlik karşıtı davranışların süreç adalet ile de (-0.33), etkileşim adalet ile de (-0.35) olumsuz yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Çalışmanın sonuçları, organizasyonu hedef alan üretkenlik karşıtı davranışların da aynı Şekilde süreç adaleti ile de (-0.32), etkileşim adaleti ile de (-0.33) olumsuz yöndeki ilişkisini göstermektedir. Fakat araştırmada, araştırmacıların umduklarının tersine dağıtım adaleti ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.<sup>163</sup>

Çalışmanın sonraki bölümünde ise, beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel adalet algısı aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisinin incelendiği araştırmaya yer verilmektedir.

---

<sup>162</sup> Karaeminoğulları, **age**, 109.

<sup>163</sup> Bennett ve Robinson, **age**, 356.



## **5. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARACILIĞIYLA ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Çalışanların kişilik özelliklerinin ve organizasyonlarındaki algıladıkları adaletin, örgüt içerisindeki davranışlara nasıl yansıtacağı günümüz örgütlerinin en temel sorunlarından biridir. Bu noktada örgüt yöneticileri, işe alım aşamasından itibaren örgüt içindeki uygulamaların adil şekilde gerçekleştirilmesine kadar birçok süreci, çalışanlardan yüksek düzeyde performans sağlayabilecek şekilde dizayn etmek için çabalamaktadırlar. Bu doğrultuda, bireyin verimliliğinin artırılmasına yönelik davranışları gösterebilmesi için gerekli faktörlerin ortaya konulabilmesi, bu çerçevede çalışanın kişilik özellikleri ve örgüt içi uygulamaların adaletli şekilde yerine getirilip getirilmediğinin incelenmesi ve bunun da üretkenlik karşıtı davranışları nasıl etkilediğinin belirlenebilmesi önemli hale gelmektedir.

Bu bağlamda, çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel adalet algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Literatürde bu değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı neredeyse yok denecek kadar azdır. Bu çerçevede, araştırmanın, hem teorik çerçevesinin hem de sonuçlarının önem taşıyacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma, organizasyonlarda çalışanların işe alım aşamasındaki kişilik özelliklerinden organizasyonel faaliyetlere kadar üretkenlik karşıtı davranışlara yol açabilecek nitelikteki uygulamaların belirlenebilmesi ve bunların önlenmesi bakımından insan kaynakları yönetimlerine ve örgütsel davranış alanına katkı yapabilecek disiplinler arası bir çalışma niteliği taşımaktadır.

### **5.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları**

Araştırma kapsamında Kırklareli ili sınırlarında enerji sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşta çalışan toplam 540 kişiden 211 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmada bu

sektörün seçilmesindeki en önemli faktör sektörün halihazırda sürekli gelişen ve ileride de gelişmeye oldukça açık bir sektör oluşudur. Araştırmada örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak gönderilen web tabanlı anketler aracılığıyla 69 adet örnekleme ulaşılmış ancak bu yeterli görülmediğinden 200 anket de elden teslim edilmiş olup 142 adet anket geri toplanmıştır. Toplamda 211 adet ankette 10 tanesi cevaplanma oranının düşük olması ve sorulara hep aynı cevapların verilmesi gibi sebeplerden analize dahil edilmeyerek 201 adet veriyle çalışılmıştır.

Ölçeklerdeki ifadelerin araştırmaya katılan bireyler tarafından düzgün anlaşıldığı, verilen cevapların gerçeği yansıttığı ve herhangi bir baskı altında kalınmadan verildiği varsayılmaktadır.

Araştırma, Kırklareli ili sınırlarında faaliyet gösteren bir kuruluşta çalışmakta olan çalışanlara uygulandığından coğrafi bir sınırlılığa, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan 201 çalışana ulaşılabilirdiğinden kişi sınırlılığına ve hem çalışanların hem de bizim araştırmamız açısından ise zaman sınırlılığına sahiptir.

### **5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmadaki değişkenlerin belirlenebilmesi için bağımlı değişkenimiz üretkenlik karşısı davranışların belirleyicilerine yönelik bir literatür taraması yapılarak ulaşılan bulgulara göre araştırmanın modeli oluşturulmuştur.

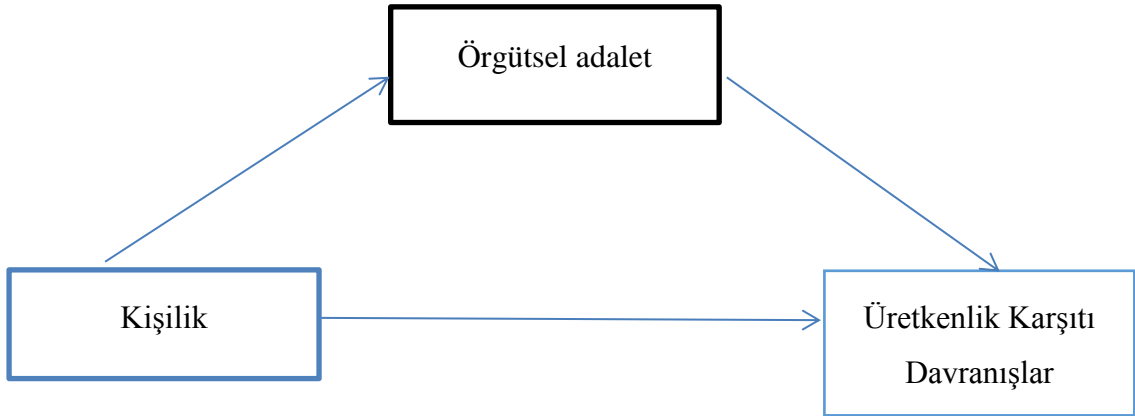
Araştırmada bağımsız değişken olan, beş faktör kişilik özellikleri ölçülürken Goldberg vd. tarafından 1992 yılında geliştirilen ve 1999 yılında John ve Srivastava tarafından güncellenen, Alkan tarafından dilimize çevrilen ve Gümüş tarafından geçerlik-güvenilirlik çalışması yapılan<sup>164</sup>, 44 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algılarına yönelik ölçüm, Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında geliştirilen ve daha sonra 2002 yılında Yıldırım tarafından Türkçeye geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan ve 20 ifadeden oluşan *örgütsel adalet* ölçeği<sup>165</sup> ile *üretkenlik karşısı davranışlar* ise Spector vd. tarafından 2006

---

<sup>164</sup> Özlem D. Gümüş, “Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma (Türkiye-ABD)”, (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 141-144.

<sup>165</sup> Fatma Yıldırım, “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), 66-68.

yılında 32 madde olarak geliştirilen ve sonrasında 2010 yılında 10 ifadeli kısa formu oluşturulan üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği<sup>166</sup> ile değerlendirilmiştir.



Araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

H<sub>1</sub>: Çalışanların kişilik özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1a</sub>: Çalışanların nevrozizm özelliği ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: Çalışanların dışadönüklük özelliği ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: Çalışanların uyumluluk özelliği ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1d</sub>: Çalışanların sorumluluk özelliği ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1e</sub>: Çalışanların değişime açıklık özelliği ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Çalışanların kişilik özellikleri, örgütsel adalet algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkilidir.

H<sub>2a</sub>: Çalışanların kişilik özellikleri, dağıtım adaleti algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkilidir.

<sup>166</sup> Paul E. Spector, Jeremy A. Bauer, Suzy Fox, "Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know?" *Journal of Applied Psychology*, c.95, s.4 (2010): 781-790.

H<sub>2b</sub>: Çalışanların kişilik özellikleri, prosedür adaleti algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkilidir.

H<sub>2c</sub>: Çalışanların kişilik özellikleri, etkileşimsel adalet algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkilidir.

H<sub>3a</sub>: Çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3b</sub>: Çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3c</sub>: Çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar, eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3d</sub>: Çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar, gelir durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

#### **5.4. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu, hem elden dağıtılarak hem de web tabanlı anket aracılığıyla gönüllü katılımcılara uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, beş faktör kişilik özelliklerini değerlendirmek amacıyla Goldberg vd. tarafından 1992 yılında geliştirilen ve 1999 yılında John ve Srivastava tarafından güncellenen, 44 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği beş boyut ve 44 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Nevrotiklik ve Değişime açıklık şeklindedir. Bu ölçeğe ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

- Dışadönüklük boyutunu ölçen ifadeler; 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31 ve 36 no'lu ifadelerdir.
- Uyumluluk boyutunu ölçen ifadeler; 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37 ve 42 no'lu ifadelerdir.
- Sorumluluk boyutunu ölçen ifadeler; 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38 ve 43 no'lu ifadelerdir.
- Nevrotiklik boyutunu ölçen ifadeler; 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34 ve 39 no'lu ifadelerdir.

- Değişime açıklık boyutunu ölçen ifadeler; 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 41 ve 44 no'lu ifadelerdir.

İkinci bölümde, çalışanların örgütsel adalet algılarına yönelik ölçüm için Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında geliştirilen ve daha sonra 2002 yılında Yıldırım tarafından Türkçeye geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan ve 20 ifadeden oluşan *örgütsel adalet* ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeği üç boyut ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalettir. Bu ölçeğe ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

- Dağıtım adaleti boyutunu ölçen ifadeler; 1, 2, 3, 4 ve 5 no'lu ifadelerdir.
- Prosedür adaleti boyutunu ölçen ifadeler; 6, 7, 8, 9, 10 ve 11 no'lu ifadelerdir.
- Etkileşimsel adalet boyutunu ölçen ifadeler; 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20 no'lu ifadelerdir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışları ölçmek için Spector vd. tarafından 2006 yılında 33 madde olarak geliştirilen ve sonrasında 2010 yılında 10 ifadeli kısa formu oluşturulan üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın son bölümünde ise çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu ve şu anki işyerlerinde ve meslek yaşamları boyunca ne kadar süredir çalıştıklarını öğrenmek amacıyla 7 adet demografik soru sorulmuştur.

## **5.5. Veri Analiz Teknikleri**

Anket formu aracılığıyla ulaşılan veriler “SPSS for Windows 19.0” paket programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarının hangi ölçüde güvenilir olduğunun belirlenmesi için veriler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Ayrıca Kolmogorov- Smirnov testi yapılmıştır ve bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı ve parametrik testlerin kullanılmasının gerekli olduğu belirlenmiştir.

Ankette yer alan ilk iki ölçekteki tüm ifadeler, “1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum” şeklinde, son ölçek ise “1: Asla 5: Her gün” şeklindeki 5’li

likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Bu çerçevede ölçeklerin güvenilirlik değerleri için Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değerleri Beş büyük kişilik özelliği ölçeği için 0.725, üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği için 0.769 ve örgütsel adalet ölçeği için ise 0.929 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Ayrıca, araştırmada çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi, tanımlayıcı istatistik analizler; kişilik, örgütsel adalet ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi; kişilik özelliklerinin örgütsel adalet algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi, üretkenlik karşıtı davranışların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin ölçülmesi için ise T-testi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) testleri kullanılmıştır.

## **5.6. Bulgular ve Yorumlar**

### **5.6.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları**

Araştırmada incelenen katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve şu anki işyerlerinde ne kadar süredir çalıştıklarına ve elde ettikleri gelirlerine ait demografik bilgiler aşağıda belirtilmektedir.

Frekans analizi sonuçlarına göre Tablo 9 incelendiğinde araştırmaya katılan 201 kişinin 31'i kadın (%15,4), 170'i erkektir (%84,6).

Araştırmaya katılanların yaş grupları incelendiğinde; 18-25 yaş grubunda 13 kişinin (%6,6), 26-33 yaş grubunda 81 kişinin (%41,4), 34-41 yaş grubunda 53 kişinin (%27,0), 42-49 yaş grubunda 30 kişinin (%15,3) olduğu ve 50-56 yaş grubunda ise 19 kişinin (% 9,7) olduğu belirlenmiştir. 5 kişi ise soruyu cevapsız bırakmıştır.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında; evli olanların 136 kişi (%70,5) ve bekar olanların 57 kişi (%29,5) olduğu görülmektedir. 8 kişi ise soruyu yanıtız bırakmıştır.

Ankete katılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde ise, lise mezunu olan 67 kişinin (%35,1) ön lisans mezunu olan 14 kişinin (%7,3), üniversite mezunu olan 75 kişinin (%39,3) ve Yüksek lisans/Doktora mezunu ise 35 kişinin (%18,3) olduğu görülmüştür. 10 kişi ise soruyu cevapsız bırakmıştır.

Katılımcıların eğitim durumları üniversite ve lise mezunu kısmında yoğunlaşmıştır. Ayrıca lisansüstü eğitim almış önemli bir kısım da bulunmaktadır.

Tablo 9’da görüldüğü üzere katılımcıların şimdiki şirketlerindeki kıdem durumu; 1-5 yıl arası 107 kişi (%54,9), 6-10 yıl arası 45 kişi (%23,0), 11-15 yıl arası 19 kişi (%9,8) ve 17 yıl ve üzeri 24 kişi (%12,3) şeklindedir. 6 kişi ise soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Ankete katılan işgörenlerin gelir durumlarına göz atıldığında ise, 1000 TL ve altında geliri olan 2 kişinin (%1,0), 1001-2000 TL arası geliri olan 56 kişinin (%28,4), 2001-3000 TL arası geliri olan 47 kişinin (%23,9), 3001-4000 TL arası geliri olan 56 kişinin (%28,4) ve 4001 TL ve üzeri geliri olan 36 kişinin (%18,3) olduğu görülmüştür. 4 kişi ise soruyu cevapsız bırakmıştır.

**Tablo 9: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri**

Değişkenler		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	31	15,4
	Erkek	170	84,6
Yaş Grupları	18-25	13	6,6
	26-33	81	41,4
	34-41	53	27,0
	42-49	30	15,3
	50-56	19	9,7
Medeni Durum	Evli	136	70,5
	Bekar	57	29,5
Eğitim Durumu	Y.Lisans/Doktora	35	18,3
	Üniversite	75	39,3
	Önlisans	14	7,3
	Lise	67	35,1
Kıdem	1-5 yıl arası	107	54,9
	6-10 yıl arası	45	23,0
	11-15 yıl arası	19	9,8
	17 yıl ve üzeri	24	12,3
Gelir Durumu	1000 TL ve altı	2	1,0
	1001-2000 TL arası	56	28,4
	2001-3000 TL arası	47	23,9
	3001-4000 TL arası	56	28,4
	4001 TL ve üzeri	36	18,3

### 5.6.2. Faktör Analizi

Bu kısımda ilk olarak beş faktör kişilik özellikleri ölçeği daha sonrasında ise örgütsel adalet ölçeğinin faktör analiz sonuçları incelenmiştir. Beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin yapılan ilk analiz sonucunda, beş faktör kişilik özellikleri ölçeğini oluşturan verilerin KMO örneklem yeterlilik gücünün 0,75 seviyesinde olduğu ve Bartlett's küresellik testinin sonucunun da anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ;  $p: ,000$ ) saptanmıştır. Bu sonuçlardan hareketle beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu anlaşıl原因 olarak faktör analizi sürdürülmüş olup öncelikle beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin açıklanan varyans tablosu incelenmiştir. Yapılan ilk faktör analizi sonucunda, beş faktör kişilik özellikleri ölçeğini oluşturan maddeler 12 faktör altında toplanmış ve bu faktörlerin açıklanan varyans yüzdesinin 64,843 seviyesinde olduğu görülmüştür. Sonuçlar incelendiğinde, ölçeği oluşturan bazı maddelerin anlamsız faktörler altında toplandığı, bazı maddelerin tek başına faktör oluşturduğu saptanmış ve bu yüzden faktör analizi anlamlı bir yapı oluşana kadar birkaç defa tekrar edilerek çalışmanın amacını en uygun şekilde açıklayan faktör yapısına ulaşılmaya gayret edilmiştir. Yapılan en son faktör analizinde ulaşılan KMO ve Bartlett's Küresellik Test Sonucu Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Son KMO ve Bartlett's Küresellik Test Sonucu**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü</b>	,772	
<b>Bartlett's Küresellik Testi</b>	<b>Yaklaşık Ki-Kare Değeri</b>	1135,872
	<b>Serbestlik Derecesi</b>	190
	<b>Anlamlılık</b>	,000

Yapılan en son faktör analizinde ulaşılan boyutlar ve maddeleri Tablo 11'de sunulmuştur.

**Tablo 11: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi Sonucu Ulaşılan Boyutlar ve Alt Maddeleri**

<b>Boyut Adı</b>	<b>Maddeler</b>
Dışadönüklük	1, 6, 11, 21, 26, 31, 36.
Uyumluluk	17, 22, 32, 42.
Deneyime Açıklık	30, 41, 44.
Sorumluluk	8, 18, 23, 43.
Nevrotiklik	9, 24.



Yapılan en son faktör analizinde ulaşılan beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin açıklanan toplam varyans tablosu Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Son Faktör Analizi Açıklanan Toplam Varyans Tablosu**

Öğ e	Öz Değer			Kareli Yükler Toplamının Çıkarımı			Kareli Yükler Toplamının Rotasyonu		
	Topla m	Varya ns %	Küm ül. %	Topla m	Varya ns	Küm ül. %	Topla m	Varya ns %	Küm ül. %
1	4,615	23,077	23,077	4,615	23,077	23,077	3,386	16,928	16,928
2	2,178	10,891	33,967	2,178	10,891	33,967	2,613	13,066	29,994
3	1,768	8,840	42,808	1,768	8,840	42,808	2,098	10,492	40,486
4	1,514	7,571	50,378	1,514	7,571	50,378	1,805	9,023	49,509
5	1,303	6,516	56,894	1,303	6,516	56,894	1,477	7,385	<b>56,894</b>

Beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin rotasyona tabi tutulmuş öğeler matrisi tablosu Tablo 13’de sunulmuştur.

**Tablo 13: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Son Faktör Analizi Rotasyona Tabi Tutulmuş Öğeler Matrisi Tablosu**

İfadeler	Dışadönüklük	Uyumluluk	Gelişime Açıklık	Sorumluluk	Nevrotiklik
İfade 1	<b>0,727</b>				
İfade6	<b>0,631</b>				
İfade 11	<b>0,579</b>				
İfade 21	<b>0,723</b>				
İfade 26	<b>0,744</b>				
İfade 31	<b>0,566</b>				
İfade 36	<b>0,744</b>				
İfade 17		<b>0,663</b>			
İfade 22		<b>0,602</b>			
İfade 32		<b>0,750</b>			
İfade 42		<b>0,606</b>			
İfade 30			<b>0,726</b>		
İfade 41			<b>0,791</b>		
İfade 44			<b>0,803</b>		
İfade 8				<b>0,744</b>	
İfade 18				<b>0,517</b>	
İfade 23				<b>0,544</b>	
İfade 43				<b>0,713</b>	
İfade 9					<b>0,716</b>
İfade 24					<b>0,759</b>

Örgütsel adalet ölçeğinin yapılan ilk analiz sonucunda, KMO örneklem yeterlilik gücünün 0,943 seviyesinde olduğu ve Bartlett's küresellik testinin sonucunun da anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ;  $p: ,000$ ) saptanmıştır. Bu sonuçlardan hareketle örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu anlaşılabilir olarak faktör analizi sürdürülmüş olup öncelikle örgütsel adalet ölçeğinin açıklanan varyans tablosu incelenmiştir. Yapılan ilk faktör analizi sonucunda, örgütsel adalet ölçeğini oluşturan maddeler 3 faktör altında toplanmış olduğu ve bu faktörlerin açıklanan varyans yüzdesinin 70,424 seviyesinde olduğu görülmüştür. Sonuçlar incelendiğinde, ölçeği oluşturan maddeler 3 boyut altında toplanmış olsa da bazı maddelerin iki boyut altında da toplandığı görülmüş olup bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan en son faktör analizinde ulaşılan KMO ve Bartlett's Küresellik Test Sonucu Tablo 14'de sunulmuştur.

**Tablo 14: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Son KMO ve Bartlett's Küresellik Test Sonucu**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü</b>	,918	
<b>Bartlett's Küresellik Testi</b>	<b>Yaklaşık Ki-Kare Değeri</b>	2116,564
	<b>Serbestlik Derecesi</b>	105
	<b>Anlamlılık</b>	,000

Örgütsel adalet ölçeğinin 12, 13, 14, 15 ve 16. maddeleri hem prosedürel adalet hem de etkileşimsel adalet boyutlarının altında toplandığından bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır (Tablo 15).

**Tablo 15: Örgütsel Adalet Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi Sonucu Ulaşılan Boyutlar ve Alt Maddeleri**

<b>Boyut Adı</b>	<b>Maddeler</b>
Dağıtımsal Adalet	1, 2, 3, 4, 5
Prosedürel Adalet	6, 7, 8, 9, 10, 11
Etkileşimsel Adalet	17, 18, 19, 20

Yapılan en son faktör analizinde ulaşılan örgütsel adalet ölçeğinin açıklanan toplam varyans tablosu Tablo 16'da sunulmuştur.

**Tablo 16: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Son Faktör Analizi Açıklanan Toplam Varyans Tablosu**

Öğ e	Öz Değer			Kareli Yükler Toplamının Çıkarımı			Kareli Yükler Toplamının Rotasyonu		
	Topla m	Varya ns %	Küm ül. %	Topla m	Varya ns	Küm ül. %	Topla m	Varya ns %	Küm ül. %
1	7,696	51,305	51,305	7,696	51,305	51,305	4,125	27,501	27,501
2	1,859	12,391	63,695	1,859	12,391	63,695	3,394	22,630	50,130
3	1,037	6,916	70,612	1,037	6,916	70,612	3,072	20,482	70,612

Örgütsel adalet ölçeğinin rotasyona tabi tutulmuş öğeler matrisi tablosu Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Son Faktör Analizi Rotasyona Tabi Tutulmuş Öğeler Matrisi Tablosu**

İfadeler	Süreç Adaleti	Etkileşimsel Adalet	Dağıtım Adaleti
İfade 6	<b>0,708</b>		
İfade 7	<b>0,792</b>		
İfade 8	<b>0,824</b>		
İfade 9	<b>0,718</b>		
İfade 10	<b>0,786</b>		
İfade 11	<b>0,614</b>		
İfade 17		<b>0,838</b>	
İfade 18		<b>0,852</b>	
İfade 19		<b>0,808</b>	
İfade 20		<b>0,791</b>	
İfade 1			<b>0,699</b>
İfade 2			<b>0,763</b>
İfade 3			<b>0,798</b>
İfade 4			<b>0,650</b>
İfade 5			<b>0,716</b>

### 5.6.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi Cronbach’s Alpha yöntemi vasıtasıyla incelenmiştir. Cronbach’s Alpha değeri boyut içerisindeki soruların toplamdaki güvenilirlik derecesini göstermektedir. Cronbach’s Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir.<sup>167</sup>

<sup>167</sup> Beril Durmuş, E .Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, 4. bs. (İstanbul: Beta Basın Yayın, 2011), 89.

Cronbach Alpha değerleri Beş büyük kişilik özelliği ölçeği için 0.725, üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği için 0.769 ve örgütsel adalet ölçeği için ise 0.929 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin sosyal bilimler açısından güvenilir olduğu söylenebilir.

#### 5.6.4. Verilerin Normal Dağılıma Uyuma Durumunun Test Edilmesi

Verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov testi kullanılarak saptanmıştır. Araştırmanın değişkenleri olan beş faktörlü kişilik, örgütsel adalet ve üretkenlik karşıtı davranış ölçeklerinin analizi sonucunda beş faktörlü kişilik ve örgütsel adalet ölçeklerinin p değerinin 0,05'ten büyük olması ve üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeğinin çarpıklık değerinin 3'ten küçük olması ve basıklık değerinin ise  $\pm 2$  sınırları içinde olması da Chemingui ve lallouna'a göre verilerin normal dağıldığını göstermektedir.<sup>168</sup> Bu bağlamda hipotezlerin sınanmasında parametrik testlerden faydalanılmıştır.

Tablo 18'de de görüleceği gibi beş faktörlü kişilik modeli için  $p=0,200$  ve örgütsel adalet için de yine aynı şekilde  $p=0,200$ 'dür. Bu değerler  $p>0,05$  olduğundan verilerin normal dağıldığı söylenebilir. Üretkenlik karşıtı davranışlar için ise  $p=0,00$  olmasına rağmen çarpıklık değeri  $1,173<3$  ve basıklık değeri de  $1,333$  ile  $\pm 2$  sınırları içerisinde olduğundan verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

**Tablo 18: Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi**

		Beş Faktörlü Kişilik	Örgütsel Adalet	Üretkenlik Karşıtı Davranışlar
N		201	201	201
Normal Parametreler	Ortalama	3,4811	2,8856	1,4220
	Standart Sapma	,36609	,84990	,40489
En uç farklılıklar arasındaki değişim aralığı		2,17	4,00	1,9
	Çarpıklık	,010	,032	1,169
	Basıklık	,191	-,450	1,328
Kolmogorov-Smirnov Z		,040	0,049	,158
Anlamlılık		,200	0,200	,000

<sup>168</sup> Hella Chemingui, Hajer Ben lallouna, "Resistance, Motivations, Trust and Intention to Use Mobile Financial Services", *International Journal of Bank Marketing*, c.31, s.7 (2013): 584.

### 5.6.5. Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Beş faktör kişilik özellikleri, örgütsel adalet ve üretkenlik karşıtı davranışlar değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistik analizler (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde; beş faktör kişilik özellikleri için aritmetik ortalama 3,48 (std. sapma 0,36), örgütsel adalet için aritmetik ortalama 2,88 (std. Sapma 0,84) ve üretkenlik karşıtı davranışlar için aritmetik ortalama 1,41 (std. sapma 0.40) olarak saptanmıştır (Tablo 19).

**Tablo 19: Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları**

Ölçekler ve Boyutları	Ortalama	S.S.
<b>Beş Büyük Kişilik Özelliği Ölçeği (genel)</b>	3.48	0.36
Değişime Açıklık	3.53	0.87
Sorumluluk	3.39	0.74
Uyumluluk	4.17	0.58
Dışadönüklük	3.51	0.73
Nevrotiklik	2.79	0.89
<b>Örgütsel Adalet Ölçeği (genel)</b>	2.88	0.84
Dağıtım Adaleti	3.21	0.88
İşlemsel Adalet	2.65	1.02
Etkileşimsel Adalet	2.79	1.08
<b>Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği (genel)</b>	1,41	0.40

### 5.6.6. Kişilik ve Boyutlarının Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle İlişkisini İncelemeye Yönelik Bulgular

**H<sub>1</sub>: Çalışanların kişilik özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Çalışanların kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında negatif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Analizin korelasyon değeri;  $r: -0,236$  ( $p=0,001<0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedilebilmektedir (Tablo 20).

**H<sub>1a</sub>: Çalışanların nevroitiklik özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Çalışanların nevroitiklik özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Analizin korelasyon değeri;  $r: 0,162$  ( $p=0,022<0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. H<sub>1a</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların nevroitiklik özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedilebilmektedir (Tablo 20).

**H<sub>1b</sub>: Çalışanların dışadönüklük özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Çalışanların dışadönüklük özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Analizin korelasyon değeri;  $r: 0,072$  ( $p=0,312>0,05$ ) olarak hesaplanmış ve H<sub>1b</sub> hipotezi red edilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların dışadönüklük özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilememektedir (Tablo 20).

**H<sub>1c</sub>: Çalışanların uyumluluk özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Çalışanların uyumluluk özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında negatif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Analizin korelasyon değeri;  $r: -0,260$  ( $p=0,000<0,05$ ) olarak hesaplanmıştır ve H<sub>1c</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların uyumluluk özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedilebilmektedir (Tablo 20).

**H<sub>1d</sub>: Çalışanların sorumluluk özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Çalışanların sorumluluk özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında negatif yönlü orta seviyede bir ilişkinin varlığı

saptanmıştır. Analizin korelasyon değeri;  $r: -0,395$  ( $p=0,000<0,05$ ) olarak hesaplanmıştır.  $H_{1d}$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların sorumluluk özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Tablo 20).

**$H_{1e}$ : Çalışanların gelişime açıklık özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Çalışanların gelişime açıklık özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanamamıştır. Analizin korelasyon değeri;  $r: -0,109$  ( $p=0,125>0,05$ ) olarak hesaplanmıştır.  $H_{1e}$  hipotezi red edilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların gelişime açıklık özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilememektedir (Tablo 20).

**Tablo 20: Kişilik ve Boyutlarının Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile İlişkisi**

	Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	Kişilik	Nevrotiklik	Dışadönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Gelişime Açıklık
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	1						
Kişilik	-,236*	1					
	,001						
Nevrotiklik	,162*	,172*	1				
	,022	,015					
Dışadönüklük	-,072	,552*	-,274*	1			
	,312	,000	,000				
Uyumluluk	-,260*	,600*	-,160*	,262*	1		
	,000	,000	,024	,000			
Sorumluluk	-,395*	,555*	-,137	,250*	,259*	1	
	,000	,000	,052	,000	,000		
Gelişime Açıklık	-,109	,590*	-,210*	,202*	,329*	,095	1
	,125	,000	,003	,004	,000	,179	

### 5.6.7. Kişiliğin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisini İncelemeye Yönelik Bulgular

**H<sub>2</sub>: Çalışanların kişilik özellikleri, örgütsel adalet algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkilidir.**

Çalışanların kişilik özelliklerinin, örgütsel adalet algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışları üzerindeki etkisini test etmek amacıyla Hiyerarşik Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Öncelikle kişilik özelliklerinin örgütsel adalet üzerindeki etkisi, ardından örgütsel adaletin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisi ve son olarak da kişilik özellikleri ve örgütsel adaletin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız ve aracı değişkenlerin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. (Kişilik özellikleri için  $p=0,001<0,05$  ve örgütsel adalet için  $p=0,001<0,05$ ) H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların kişilik özelliklerinin, üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün olduğu görülmüştür (Tablo 21).

**Tablo 21: Kişiliğin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi**

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
1 Etki	1,823	1	1,823	11,717	,001 <sup>b</sup>
Artan	30,800	198	,156		
Toplam	32,623	199			
2 Etki	2,404	2	1,202	7,835	,001 <sup>c</sup>
Artan	30,219	197	,153		
Toplam	32,623	199			

b. Yordayıcılar : Kişilik

c. Yordayıcılar : Kişilik, Örgütsel Adalet

Üretkenlik karşıtı davranışları kişilik yalnız başına %5,6'lık oranda açıklarken, kişilik değişkenine örgütsel adalet algısı aracı değişkeni eklendiğinde ise modelin üretkenlik karşıtı davranışları açıklama yüzdesinin % 7,4'e çıktığı saptanmıştır (Tablo 22).



**Tablo 22: Kişiliğin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası
1	,236 <sup>a</sup>	,056	,051	,39441
2	,271 <sup>b</sup>	,074	,064	,39166

- a. Yordayıcılar: Kişilik  
b. Yordayıcılar: Kişilik, Örgütsel Adalet

**H<sub>2a</sub>: Çalışanların kişilik özellikleri, dağıtım adaleti algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkilidir.**

Çalışanların kişilik özelliklerinin, dağıtım adaleti algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışları üzerindeki etkisini test etmek amacıyla Hiyerarşik Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Öncelikle kişilik özelliklerinin dağıtım adaleti üzerindeki etkisi, ardından dağıtım adaletinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisi ve son olarak da kişilik özellikleri ve dağıtım adaletinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız ve aracı değişkenlerin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. (Kişilik özellikleri için  $p=0,001<0,05$  ve dağıtım adaleti için  $p=0,003<0,05$ ) H<sub>2a</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların kişilik özelliklerinin, üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolünün olduğu görülmüştür (Tablo 23).

**Tablo 23: Kişiliğin Dağıtım Adaleti Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi**

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
1 Etki	1,823	1	1,823	11,717	,001 <sup>b</sup>
Artan	30,800	198	,156		
Toplam	32,623	199			
2 Etki	1,899	2	,949	6,087	,003 <sup>c</sup>
Artan	30,724	197	,156		
Toplam	32,623	199			

- b. Yordayıcılar: Kişilik  
c. Yordayıcılar: Kişilik, Dağıtım Adaleti

Üretkenlik karşıtı davranışları kişilik tek başına %5,6'lık oranda açıklarken, kişilik değişkenine dağıtım adaleti algısı aracı değişkeni eklendiğinde ise modelin üretkenlik karşıtı davranışları açıklama yüzdesinin % 5,8'e yükselmiştir (Tablo 24).

**Tablo 24: Kişiliğin Dağıtım Adaleti Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası
1	,236 <sup>a</sup>	,056	,051	,39441
2	,241 <sup>b</sup>	,058	,049	,39492

a. Yordayıcılar: Kişilik

b. Yordayıcılar: Kişilik, Dağıtım Adaleti

**H<sub>2b</sub>: Çalışanların kişilik özellikleri, süreç adaleti algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkilidir.**

Çalışanların kişilik özelliklerinin, süreç adaleti algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışları üzerindeki etkisini test etmek amacıyla Hiyerarşik Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Öncelikle kişilik özelliklerinin süreç adaleti üzerindeki etkisi, ardından süreç adaletinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisi ve son olarak da kişilik özellikleri ve süreç adaletinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız ve aracı değişkenlerin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. (Kişilik özellikleri için  $p=0,001<0,05$  ve süreç adaleti için  $p=0,000<0,05$ ) H<sub>2b</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların kişilik özelliklerinin, üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinde süreç adaletinin aracılık rolünün olduğu görülmüştür (Tablo 25).

**Tablo 25: Kişiliğin Süreç Adaleti Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi**

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
1 Etki	1,823	1	1,823	11,717	,001 <sup>b</sup>
Artan	30,800	198	,156		
Toplam	32,623	199			
2 Etki	2,423	2	1,212	7,904	,000 <sup>c</sup>
Artan	30,200	197	,153		
Toplam	32,623	199			

b. Yordayıcılar: Kişilik

c. Yordayıcılar: Kişilik, Süreç Adaleti

Üretkenlik karşıtı davranışları kişilik yalnız başına %5,6'lık oranda açıklarken, kişilik değişkenine süreç adaleti algısı aracı değişkeni eklendiğinde ise modelin üretkenlik karşıtı davranışları açıklama yüzdesinin % 7,4'a yükselmiştir (Tablo 26).

**Tablo 26: Kişiliğin Süreç Adaleti Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası
1	,236 <sup>a</sup>	,056	,051	,39441
2	,273 <sup>b</sup>	,074	,065	,39153

- a. Yordayıcılar: Kişilik  
b. Yordayıcılar: Kişilik, Süreç Adaleti

**H<sub>2c</sub>: Çalışanların kişilik özellikleri, etkileşimsel adalet algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkilidir.**

Çalışanların kişilik özelliklerinin, etkileşimsel adalet algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışları üzerindeki etkisini test etmek amacıyla Hiyerarşik Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Öncelikle kişilik özelliklerinin etkileşimsel adalet üzerindeki etkisi, ardından etkileşimsel adaletin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisi ve son olarak da kişilik özellikleri ve etkileşimsel adaletin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız ve aracı değişkenlerin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. (Kişilik özellikleri için  $p=0,001<0,05$  ve etkileşimsel adalet için  $p=0,000<0,05$ ) H<sub>2c</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların kişilik özelliklerinin, üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinde etkileşimsel adaletin aracılık rolünün olduğu görülmüştür (Tablo 27).

**Tablo 27: Kişiliğin Etkileşimsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi**

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
<b>1 Etki Artan Toplam</b>	1,823	1	1,823	11,717	,001 <sup>b</sup>
	30,800	198	,156		
	32,623	199			
<b>2 Etki Artan Toplam</b>	2,514	2	1,257	8,226	,000 <sup>c</sup>
	30,109	197	,153		
	32,623	199			

- b. Yordayıcılar: Kişilik  
c. Yordayıcılar: Kişilik, Etkileşimsel Adalet

Üretkenlik karşıtı davranışları kişilik yalnız başına %5,6'lık oranda açıklarken, kişilik değişkenine etkileşimsel adalet algısı aracı değişkeni eklendiğinde ise modelin üretkenlik karşıtı davranışları açıklama yüzdesinin % 7,7'ye yükselmiştir (Tablo 28).

**Tablo 28: Kişiliğin Etkileşimsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası
1	,236 <sup>a</sup>	,056	,051	,39441
2	,278 <sup>b</sup>	,077	,068	,39094

a. Yordayıcılar: Kişilik

b. Yordayıcılar: Kişilik, Etkileşimsel Adalet

### 5.6.8. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle Demografik Değişkenler İlişkisi

Demografik değişkenlerle ilgili olarak yapılan analizler öncesinde eğitim durumu değişkenindeki ön lisans grubunun ve gelir durumu değişkenindeki 1000 TL ve altı grubunun, kişi sayıları bakımından diğer gruplara kıyasla oldukça az sayıda oldukları için analizlerde daha anlamlı sonuçlar çıkması bakımından bu grupların analizlerden çıkarılması uygun görülmüştür.

Çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarının; cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için bağımsız örneklem t-testi yapılmış; eğitim ve gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için ise tek yönlü varyans analizi (one-way anova) uygulanmıştır.

**H<sub>3a</sub>: Çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

Çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır ( $p=0,016<0,05$ ). Ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu doğrulanmaktadır. Buna göre, erkek katılımcıların kadın katılımcılara nazaran sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışların daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. (Tablo 29).

**Tablo 29: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle Cinsiyet Arasındaki İlişki**

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kadın	31	1,29	,29	-2,488	<b>0.016</b>
Erkek	170	1,44	,41		

**H<sub>3b</sub>: Çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

Çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar ile medeni durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar ile medeni durum değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır ( $p=0,028<0,05$ ).

Ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu doğrulanmaktadır. Buna göre, bekar olan katılımcıların evli olan katılımcılara nazaran sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışların daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. (Tablo 30).

**Tablo 30: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle Medeni Durum Arasındaki İlişki**

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Evli	57	1,52	,46	2,209	<b>0.028</b>
Bekar	136	1,38	,37		

**H<sub>3c</sub>: Çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar, eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

Tablo 31'e bakıldığında, çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar ile eğitim durumu değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır ( $p=0,000<0,05$ ).

**Tablo 31: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki İçin Anova Testi**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Ortalamaların Karesi</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar Arası</b>	3,332	3	1,111	7,316	<b>0,000</b>
<b>Gruplar İçi</b>	28,386	187	,152		
<b>Toplam</b>	31,718	190			

İstatistiki olarak anlamlı farklılığın yönünü saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; eğitim düzeyi Lise olan katılımcılar (ort: 1,27) ile eğitim düzeyi Lisans (ort: 1,51) ve Lisansüstü (ort: 1,60) olan katılımcıların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Buna göre eğitim seviyesi düştükçe üretkenlik karşıtı davranışlar azalırken, eğitim seviyesi yükseldikçe üretkenlik karşıtı davranışlar artmaktadır (Tablo 32).

**Tablo 32: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişki İçin Tukey Testi**

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Ortalama Farkı</b>	<b>p</b>
<b>Lise</b>	Lisans	-,24036*	<b>,002</b>
	Lisansüstü	-,33693*	<b>,000</b>
<b>Lisans</b>	Lise	,24036*	<b>,002</b>
	Lisansüstü	-,09657	,621
<b>Lisansüstü</b>	Lise	,33693*	<b>,000</b>
	Lisans	,09657	,621

**H<sub>3a</sub>: Çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar, gelir durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

Tablo 33'e bakıldığında, çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar ile gelir durumu değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar ile gelir durumu değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır ( $p=0,030<0,05$ ).

**Tablo 33: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle Gelir Durumu Arasındaki İlişki İçin Anova Testi**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Ortalamaların Karesi</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar Arası</b>	1,746	4	,436	2,734	<b>0,030</b>
<b>Gruplar İçi</b>	30,648	192	,160		
<b>Toplam</b>	32,393	196			

İstatistiki olarak anlamlı farklılığın yönünü saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; gelir düzeyi 1001-2000 TL arası olan katılımcılar (ort: 1,31) ile gelir düzeyi 4001 TL ve üzeri (ort: 1,55) olan katılımcıların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu doğrulanmaktadır. Buna göre gelir seviyesi düşükçe üretkenlik karşıtı davranışlar azalırken, gelir seviyesi yükseldikçe üretkenlik karşıtı davranışlar artmaktadır (Tablo 34).

**Tablo 34: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle Gelir Durumu Arasındaki İlişki İçin Tukey Testi**

<b>Gelir Durumu</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Ortalama Farkı</b>	<b>p</b>
<b>1001-2000</b>	2001-3000	-,07508	,877
	3001-4000	-,18214	,116
	4001 ve üstü	-,23571*	<b>,049</b>
<b>2001-3000</b>	1001-2000	,07508	,877
	3001-4000	-,10707	,657
	4001 ve üstü	-,16064	,368
<b>3001-4000</b>	1001-2000	,18214	,116
	2001-3000	,10707	,657
	4001 ve üstü	-,05357	,970
<b>4001 ve üstü</b>	1001-2000	,23571*	<b>,049</b>
	2001-3000	,16064	,368
	3001-4000	,5357	,970

Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar Tablo 35'te sunulmuştur.

**Tablo 35: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar**

Hipotez	İstatistiksel Anlamlılık	Sonuç
<b>H<sub>1</sub>: Çalışanların kişilik özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.</b>	<b>-,236</b>	<b>Kabul</b>
H <sub>1a</sub> : Çalışanların nevroitiklik özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>,162</b>	<b>Kabul</b>
H <sub>1b</sub> : Çalışanların dışadönüklük özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	-,072	Red
H <sub>1c</sub> : Çalışanların uyumluluk özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>-,260</b>	<b>Kabul</b>
H <sub>1d</sub> : Çalışanların sorumluluk özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>-,395</b>	<b>Kabul</b>
H <sub>1e</sub> : Çalışanların gelişime açıklık özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	-,109	Red
<b>H<sub>2</sub>: Çalışanların kişilik özellikleri, örgütsel adalet algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkilidir.</b>	<b>,001</b>	<b>Kabul</b>
H <sub>2a</sub> : Çalışanların kişilik özellikleri, dağıtım adaleti algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkilidir.	<b>,003</b>	<b>Kabul</b>
H <sub>2b</sub> : Çalışanların kişilik özellikleri, süreç adaleti algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkilidir.	<b>,000</b>	<b>Kabul</b>
H <sub>2c</sub> : Çalışanların kişilik özellikleri, etkileşimsel adalet algıları aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkilidir.	<b>,000</b>	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>3a</sub>: Çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.</b>	<b>,016</b>	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>3b</sub>: Çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.</b>	<b>,028</b>	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>3c</sub>: Çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar, eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.</b>	<b>,000</b>	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>3d</sub>: Çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar, gelir durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.</b>	<b>,030</b>	<b>Kabul</b>



## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel adalet algıları aracılığıyla sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisi incelenmiştir. Yurtdışı alanyazında çoğunlukla kişilik ve bireysel farklılıklar ile yurtiçi alanyazında ise daha çok örgütsel uygulamalar ile açıklanan üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkışı konusuna literatürde bir ilk olarak iki açıdan da bakılmaya çalışılmış, olumsuz iş davranışlarının tam olarak anlaşılması amacıyla, üretkenlik karşıtı davranışların iki belirleyicisi de irdelenmiştir.

Bu araştırmada öncelikle çalışanların kişilik özellikleri ile sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan alanyazın taraması ve incelenen araştırma sonuçları üretkenlik karşıtı davranışlar ile kişilik ve kişiliğin boyutları olan; dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nevrotiklik ve gelişime açıklık arasındaki ilişkiyi gözler önüne sermektedir. Araştırmada yapılan korelasyon analizi sonuçları da üretkenlik karşıtı davranışlar ile kişilik ve kişiliğin alt boyutlarından sorumluluk, uyumluluk ve nevrotiklik arasındaki ilişkinin varlığını desteklemektedir. Buna göre sorumluluk sahibi ve uyumlu çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlara yönelmediği, nevrotiklik boyutu yüksek, duygusal dengesi düşük çalışanların ise üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme ihtimallerinin yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır.

Araştırmada daha sonra, alanyazında sıklıkla çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlara yönelme nedenlerinden birisi olarak gösterilen örgütsel adalet algısının aracılık rolü incelenmiştir. Çalışmada yapılan hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda hem örgütsel adaletin hem de örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adaletin model üzerinde aracılık rolünün olduğu saptanmıştır. Model üzerinde etki oranı en yüksek örgütsel adalet boyutu etkileşimsel adalet iken en düşük örgütsel adalet boyutu ise dağıtım adaleti olarak tespit edilmiştir. Buna göre çalışanlar ücret ve ödül gibi sistematik ödüllerin dağıtımından ziyade bu dağıtım kararlarının kendilerine nasıl aktarıldığıyla ilgilidirler.

Saptanan anlamlı düzeydeki ilişkilere rağmen, regresyon analizi sonuçları, kişilik özellikleri ile birlikte etkileşim, prosedür ve dağıtım adaleti boyutlarının üretkenlik karşıtı davranışların sergilenme sıklığını tahmin gücünün yüksek olmadığını göstermektedir. Sonuçlar, çalışanların kişilik özellikleri ve örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtı davranışların etkileşiminde farklı bazı değişkenlerin de belirleyici olabileceğini göstermektedir. Konunun, literatür kısmında da bahsettiğimiz üzere üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkili olabilecek belirleyicilerden işin niteliği veya kişisel eğilimler gibi belirleyicilerin de ölçüldüğü ve analize eklendiği, daha geniş kapsamlı bir araştırma ile tekrardan ele alınması yararlı gözükmektedir.

Araştırmada çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışların medeni durum, cinsiyet, eğitim ve gelir durumu değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmaya göre, bekar olan, erkek, eğitim seviyesi ve gelir seviyesi yüksek çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme ihtimallerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, bekar çalışanların daha az sorumluluk duygusuna sahip olmasından, erkek çalışanların fiziksel saldırganlığa daha meyilli olmasından ve eğitim ve gelir seviyesi yüksek çalışanların ise rahatlıkla iş bulabilecek durumlarının olmasından kaynaklı üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemelerinin daha olası olduğu şeklinde yorumlanabilecektir.

Araştırma sonuçları bağlamında, günümüz rekabetçi iş dünyasındaki önemli sermayelerden birisinin de insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde araştırmanın, organizasyonların gerek personel seçiminde gerekse hali hazırda istihdam etmekte olduğu çalışanlarına dağıtım kararlarını nasıl aldığıyla ilgili aktarımda bulunurken doğru bir iletişim tekniği kullanması gerekliliğinin tespiti açısından önemli olabileceği düşünülmektedir.

İleride yapılacak araştırmalar, farklı bir sektörü içerecek biçimde (eğitim, sağlık vb.) yapılabilir. Bu şekilde farklı bir sektör için de kişilik özellikleri ve örgütsel adalet algısı değişkenlerinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisinin ortaya konulmasına katkıda bulunulabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Akbaş Tuna, Ayşen, Yasin Boylu. “Algılanan Örgütsel Destek ve İşe İlişkin Duyuşsal İyi Oluş Halinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c.8. s.4 (2016): 505-521.
- Aktaş Alan, Aylin. “Amaç Karşıtı İş Davranışları İle Kişilik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”. Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Ambrose, Maureen L., Mark A. Seabright, Marshall Schminke. Sabotage in the workplace: “The role of organizational injustice”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. 89 (2002): 947-965.
- Arslantaş, C. Cüneyt, Işıl Pekdemir. “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”. **Sosyal Bilimler Dergisi**. (2007): 261-286.
- Baron, Robert A. **Psychology**. 2. bs. Massachusetts: Allyn & Bacon, 1992.
- Barrick, Murray R., Michael K. Mount. “The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis”. **Personnel Psychology**. 44 (1991): 1-26.
- Baysal, A. Can, Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri**. 4.bs. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2004.
- Bennett, Rebecca J., Sandra L. Robinson. “Development of a Measure of Workplace Deviance”. **Journal of Applied Psychology**. c.85. s.3 (2000): 349-360.
- Bernd, Marcus, Kibeom Lee, Michael C. Ashton. “Personality Dimensions Explaining Relationships between Integrity Tests and Counterproductive Behavior: Big Five, or One in Addition?”. **Personnel Psychology**. c.60. s.1 (2007): 1-34.
- Blader, Steven L., Chia-Chi Chang, Tom R. Tyler. “Procedural Justice and Retaliation in Organizations: Comparing Cross-Nationally The Importance of Fair Group Processes”. **The International Journal of Conflict Management**. c.12. s.4 (2001): 295-311.
- Bolton, LaMarcus R., Liesl K. Becker, Larissa K. Barber. “Big Five Trait Predictors of Differential Counterproductive Work Behavior Dimensions”. **Personality and Individual Differences**. 49 (2010): 537-541.
- Bourne Jr., Lyle E., Bruce R. Ekstrand, Wendy L. S. Dunn. **Psychology A Concise Introduction**. California: Holt, Rinehart and Winston, 1987.

Burger, Jerry M. **Kişilik**, çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu. İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2006.

\_\_\_\_\_. **Personality**. 8. bs. California: Wadsworth Cengage Learning, 2011.

Carlson, Neil R. **Psychology The Science of Behavior**. 4. bs. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1993.

Chemingui, Hella, Hajer Ben lallouna. “Resistance, Motivations, Trust and Intention to Use Mobile Financial Services”. **International Journal of Bank Marketing**. c.31. s.7 (2013): 574-592.

Çakır, Özlem. **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**. Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, 2006.

Çetin, Fatih, Ali Fıkırkoca. “Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?”. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. c.65. s.4 (2010): 41-66.

Çolak, Mustafa, Hayat Ebru Erdost. “Örgütsel Adalet: Literatür İncelemesi ve Gelecek Çalışmalar İçin Bazı Öneriler”. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.22. s.2 (2004): 51-84.

Davis, Stephen F., Joseph J. Palladino. **Psychology**. 2. bs. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

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

Demirel, Yavuz, Zeliha Seçkin. “Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu”. **TİSK Akademi**. (2009): 144-165.

Doğan, Selen, Selçuk Kılıç. “Algılanan Örgütsel Etik İklim ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.15. s.1 (2014): 269-292.

\_\_\_\_\_. “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi”. **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.32. s.2 (2014): 103-132.

Durmuş, Beril, E .Serra Yurtkoru, Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**. 4. bs. İstanbul: Beta Basın Yayın, 2011.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Yön Ajans, 1987.

Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1998.

Fallon, Jana D., John M. Avis, Jeffrey D. Kudisch, Terence P. Gornet, Alan Frost. “Conscientiousness as a Predictor of Productive and Counterproductive Behaviors”. **Journal of Business and Psychology**. c.15. s.2 (2000): 339-349.

- Feist, Jess, Gregory J. Feist. **Theories of Personality**. 7. bs. USA: McGraw–Hill Companies, 2009.
- Flaherty, Shane, Simon A. Moss, “The Impact of Personality and Team Context on the Relationship Between Workplace Injustice and Counterproductive Work Behavior”, **Journal of Applied Social Psychology**, c.37. s.11 (2007): 2549-2575.
- Fox, Suzy, Paul E. Spector, Don Miles. “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 (2001): 291-309.
- Gerow, Josh R. **Psychology: An Introduction**. 3. bs. New York: HarperCollins Publishers, 1992.
- Greenberg, Jerald. “Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts”. **Journal of Applied Psychology**. c.75. s.5 (1990): 561-568.
- \_\_\_\_\_. “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”. **Journal of Management**. c.16. s.2 (1990): 399-432.
- \_\_\_\_\_. “Taxonomy of Organizational Justice Theories”. **The Academy of Management Review**. c.12. s.1 (1987): 9-22.
- Greenberg, Jerald, Ronald L. Cohen. **Equity and Justice in Social Behavior**. New York: Academic Press, 1982.
- Greenberg, Liane, Julian Barling. “Predicting Employee Aggression Against Coworkers, Subordinates and Supervisors: The Roles of Person Behaviors and Perceived Workplace Factors”. **Journal of Organizational Behavior**. 20. (1999): 897-913.
- Gümüş, Özlem D. “Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İliőikiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma (Türkiye-ABD)”. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Güney, Salih. **Davranış Bilimleri**. 8. bs. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2014.
- Harris, Kenneth J., Paul Harvey, Ranida B. Harris, Robyn L. Brouer. “Deviant Workplace Behavior: An Examination of the Justification Process”. **Journal of Applied Sciences Research**. c.3. s.12 (2007): 1921-1928.
- Henle, Christine A. “Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality”. **Journal of Managerial Issues**. c.17. s.2 (2005): 247-263.
- Hewstone, Miles, Frank D. Fincham, Jonathan Foster. **Psychology**. 1. bs. Oxford: Blackwell Publishing, 2005.

- Huffman, Karen, Mark Vernoy, Judith Vernoy. **Psychology in Action**. 3. bs. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- İçerli, Leyla. “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. c.5. s.1 (2010): 67-92.
- Irak, Doruk Uysal. “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”. **Türk Psikoloji Yazıları**. c.7. s.13 (2004): 25-43.
- İşçan, Ömer Faruk, Ufuk Sayın. “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.24. s.4 (2010): 195-216.
- İyigün, N. Öykü. “Örgütsel Adalet:Kuramsal Bir Yaklaşım”. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s.21. (2012): 49-64.
- Kanten, Pelin, Murat Yeşiltaş, Ramazan Arslan. “Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.29. s.2 (2015): 365-391.
- Karaeminoğulları, Ayşegül. “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, (içinde), Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü**. Ed. Pelin Kanten ve Selahattin Kanten. 1. bs. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.
- Kaur, Richa, Priti Aggarwal, Neha Khaitan. “Equity Sensitivity”. **The International Journal Of Business&Management**. c.6. s.2 (2014): 230-233.
- Keashly, Loreleigh. “Interpersonal and systemic aspects of emotional abuse at work: The target's perspective”. **Violence and Victims**. c.16. s.3 (2001): 233-268.
- Kelloway, Kevin, Lori Francis, Matthew Prosser, James E. Cameron. “Counterproductive work behavior as protest”. **Human Resource Management Review**. 20 (2010): 18-25.
- Kernan, Mary C., Paul J. Hanges. “Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Informational Justice”. **Journal of Applied Psychology**. c.87. s.5 (2002): 916-928.
- Morris, Charles G. **Psychology an Introduction**. 9. bs. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Mount, Michael, Remus Ilies, Erin Johnson. “Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction”. **Personnel Psychology**. 59 (2006): 591-622.

- Mullins, Laurie J. **Management and Organisational Behaviour**. 4. bs. London: Pitman Publishing, 1996.
- Myers, David G. **Psychology**. 4. bs. New York: Worth Publishers, 1995.
- Nitelik Ödemiş, Sibel. “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Ordun, Güven. “Kişilik Faktörleri ve Satış Temsilcilerinin Performansı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Çalışma”. **Yönetim Dergisi**, c.16. s.51 (2005): 56-68.
- Öcel, Hatem. “Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık ve Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bir Model Önerisi”. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Örmeci, Ebru. “Örgütsel Adalet Algısının, Örgüte Bağlılık Aracılığıyla Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışlarına Etkisinde Kuruma Güvenin Rolü”. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2001.
- Öztürk, İrem. “İş Yaşamında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar: Ayrımcılık ve Adaletsizlik Alguları ile Olumsuz Duyguların Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Polatçı, Sema, Fatih Özçalık. “Çalışanların Örgütsel Adalet Alguları ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif ve Negatif Duygusalıgım Aracılık Etkisi”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.17. s.2 (2015), 215-234.
- Robbins Stephen P., Timothy A. Judge. **Örgütsel Davranış**. 14. bs. çeviri editörü: İnci Erdem. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012.
- Robinson, Sandra L., Rebecca J. Bennett. “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”. **The Academy of Management Journal**. c.38. s.2 (1995): 555-572.
- Roediger, Henry L., Elizabeth Deutsch Capaldi, Scott G. Paris, Janet Polivy, C. Peter Herman. **Psychology**. 4. bs. Minnesota: West Publishing, 1996.
- Sackett, Paul R., Cynthia J. De Vore. **İşyerinde Amaç Karşıtı Davranışlar, (içinde), 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, 2009.
- Salgado, Jesus F. “The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors”. **International Journal of Selection and Assessment**. c.10. s.1/2 (2002): 117-125.
- Schultz, Duane. **Theories of Personality**. California: Brooks/Cole Publishing, 1976.

- Schultz, Duane P., Sydney Ellen Schultz. **Theories of Personality**. International Edition, 10th ed. California: Cengage Learning, 2013.
- Sdorow, Lester M. **Psychology**. 2. bs. Iowa: Wm. C. Brown Communication, 1993.
- Seçer, H. Şebnem, Barış Seçer. “Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi”. **TİSK Akademi**. (2007): 146-175.
- Sezici, Emre. “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü”. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**. c.7. s.14 (2015) : 1-22.
- Skarlicki, Daniel P., Robert Folger, Paul Tesluk. “Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Retaliation”. **Academy of Management Journal**. c.42. s.1 (1999): 100-108.
- Somer, Oya, Mediha Korkmaz, Arkun Tatar. “Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması”. **Türk Psikoloji Dergisi**. c.17. s.49 (2002): 21-33.
- Spector, Paul E. “The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives”. **Human Resource Management Review**. 21 (2011): 342-352.
- Spector, Paul E., Jeremy A. Bauer, Suzy Fox. “Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know?” **Journal of Applied Psychology**, c.95. s.4 (2010): 781-790.
- Spector, Paul E., Suzy Fox, Lisa M. Penney, Kari Bruursema, Angelina Goh, Stacey Kessler. “The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?”. **Journal of Vocational Behavior**. (2006): 446-460.
- Tokgöz, Nuray. “Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. c.6. s.2 (2011): 365-389.
- Türk Dil Kurumu. **Okul Sözlüğü**. 2. bs. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 2000.
- Usal, Alparslan, Zeynep Aslan. **Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji**. 1.bs. İzmir: Barış Yayınları, 1995.
- Ünsal, Pınar. **Beş Faktörlü Kişilik Modeli, (içinde), Endüstri, Kurumlarda İyilik de Var**. 1. bs. Editör: Güler İslamoğlu. Ankara: Nobel Yayın, 2010.
- Weiten, Wayne. **Psychology Themes and Variations**. 2. bs. California: Brooks/Cole Publishing, 1992.
- Yavuz, Ercan. “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c.11. s.2 (2010): 302-312.



Yeni, Zehra. “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2015.

Yıldırım, Fatma. “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

\_\_\_\_\_. “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. c.62. s.1, (2007): 253-278.

Yürür, Senay. “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.13. s.2. (2008): 295-312.



## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu form, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında Doç. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında yürütülen bir tez çalışmasına kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Soru formumuz aracılığıyla derlenecek veriler yalnız akademik amaçla kullanılacak olup derlenen tüm bilgiler titizlikle gizli tutulacaktır. Soru formunda vereceğiniz yanıtlar, çalışmamız açısından oldukça değerlidir. İfadeleri yanıtsız bırakmamanız çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından önemlidir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

*Arş. Gör. Ümit BEHREM*

*Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Y.L. Öğrencisi*

	Aşağıda verilen ifadelerde sizi en iyi yansıtan rakamlardan bir tanesini işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Ben, Konuşkan biriyim.	1	2	3	4	5
2	Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım.	1	2	3	4	5
3	Bir işi tam yaparım.	1	2	3	4	5
4	Karamsar, hüzünlü biriyim.	1	2	3	4	5
5	Orijinal biriyim, yeni fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
6	İçine kapanık biriyim.	1	2	3	4	5
7	Yardımseverim.	1	2	3	4	5
8	Bazen dikkatsiz davranabiliyorum.	1	2	3	4	5
9	Rahatım, strese girmem.	1	2	3	4	5
10	Pek çok şeyi merak ederim.	1	2	3	4	5
11	Enerji doluyum.	1	2	3	4	5

12	<b>Başkaları ile ağız dalası (sözlü kavga) başlatırım.</b>	1	2	3	4	5
13	Bir görevin (çalışma, ödev, is) verilmesi için güvenilir biriyim.	1	2	3	4	5
14	<b>Gergin olabilirim.</b>	1	2	3	4	5
15	Zeki, derin düşünebilen biriyim.	1	2	3	4	5
16	<b>Diğer insanları heveslendiririm.</b>	1	2	3	4	5
17	Bağışlayıcıyım.	1	2	3	4	5
18	<b>Dağınık biriyim, çok derli toplu biri değilim.</b>	1	2	3	4	5
19	Endişeli biriyim.	1	2	3	4	5
20	<b>Hayal gücüm kuvvetlidir.</b>	1	2	3	4	5
21	Sessizim.	1	2	3	4	5
22	<b>Başka insanların güvendiği biriyim.</b>	1	2	3	4	5
23	Tembel olmaya eğilimliyim.	1	2	3	4	5
24	<b>Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam.</b>	1	2	3	4	5
25	Yaratıcıyım.	1	2	3	4	5
26	<b>Çekingen değilim, girişkenim.</b>	1	2	3	4	5
27	Başka insanlara karşı soğuk ve ilgisizim.	1	2	3	4	5
28	<b>Bir işi bitirmeden, yarıda bırakmam.</b>	1	2	3	4	5
29	Duygu durumum (modum) değişkendir.	1	2	3	4	5
30	<b>Sanatsal ve estetik şeyler benim için önemlidir.</b>	1	2	3	4	5
31	Bazen utangaç ve çekingenim.	1	2	3	4	5
32	<b>Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım.</b>	1	2	3	4	5
33	Yaptığım şeyleri etkin, hakkımı vererek, iyi yaparım.	1	2	3	4	5
34	<b>Gergin durumlarda, ortamlarda sakin kalabilirim.</b>	1	2	3	4	5
35	Rutin, tek düze şeyleri yapmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
36	<b>Dışa dönük, sosyal biriyim.</b>	1	2	3	4	5
37	Bazen diğer insanlara kaba davranırım.	1	2	3	4	5
38	<b>Plan yapar ve bu planları uygulayırım.</b>	1	2	3	4	5
39	Çabuk heyecanlanırım.	1	2	3	4	5
40	<b>Fikir üretmeyi, benim için ne anlama geldikleri üzerinde düşünmeyi severim.</b>	1	2	3	4	5
41	Sanata karşı pek ilgili değilim.	1	2	3	4	5
42	<b>Başkaları ile yardımlaşmayı severim.</b>	1	2	3	4	5
43	Dikkatim çabuk dağılır.	1	2	3	4	5
44	<b>Sanat, müzik ve edebiyatla ilgiliyimdir</b>	1	2	3	4	5

	Aşağıda verilen ifadelerde sizi en iyi yansıtan rakamlardan bir tanesini işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2	<b>Ücretimin adil olduğuna inanıyorum.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4	<b>Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların(bu iş yerinde bana sunulan maddî ve manevi ödüllerin) adil olduğunu düşünüyorum.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6	<b>İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir biçimde alınmaktadır.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8	<b>Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	1	2	3	4	5
10	<b>İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12	<b>İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	1	2	3	4	5
14	<b>İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5
16	<b>İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5
18	<b>Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
20	<b>Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

	Aşağıdaki ifadeleri şu anki işinizde ne sıklıkla uygulamaktasınız?	Hiçbir zaman	Nadiren ( İş Hayatım Boyunca bir ya da iki kez )	Bazen (Ayda bir ya da iki kez)	Genellikle (Haftada bir ya da iki kez)	Her zaman
1	İş gereçlerini bilerek boş yere kullanmak	1	2	3	4	5
2	İşyerindeki önemsiz durumlardan şikayet etmek	1	2	3	4	5
3	İş dışındaki insanlara çalıştığı işyeri hakkında olumsuz bilgi vermek	1	2	3	4	5
4	İzinsiz işe geç gelmek	1	2	3	4	5
5	Hasta olmadığı halde hastayım diyerek işe gitmeyip evde kalmak	1	2	3	4	5
6	Birisine iş performansı hakkında kötü söz söylemek	1	2	3	4	5
7	Birisinin özel hayatıyla dalga geçmek	1	2	3	4	5
8	İşyerindeki birisini görmezden gelmek	1	2	3	4	5
9	İşyerindeki biriyle tartışma çıkarmak	1	2	3	4	5
10	İşyerindeki bir kimseyle dalga geçmek veya o kimseye kötü davranmak	1	2	3	4	5

### Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek

Yaşınız: .....

En son mezun olduğunuz okul  Lise  Önlisans  Lisans  Yüksek lisans/ Doktora

Medeni Durumunuz  Bekar  Evli

Şu anki kurumunuzda ne kadar bir süredir çalışmaktasınız? Sadece yıl-ay olarak belirtiniz. ....

Meslek Hayatınızın Kaçınıcı Ay/Yılındasınız? .....

Ortalama Aylık Geliriniz  1000 TL ve altı  1001-2000TL arası  2001-3000 TL arası  3001-4000 TL arası  4001 TL üzeri

## ÖZ GEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler:**

Ad Soyad : Ümit Behrem

Doğum Tarihi : 14.05.1991

Doğum Yeri : İstanbul

### **Eğitim Durumu:**

2014-..... Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi  
Yüksek Lisans Programı

2009-2013 Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

2005-2009 Küçükçekmece Gazi Anadolu Lisesi

### **İş Deneyimi:**

Eylül 2014-..... İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış Anabilim  
Dalı – Araştırma Görevlisi

### **Yayımlar:**

Behrem, Ümit, Serdar Bozkurt, “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.” **Eurasian Academy of Sciences Social Science Journal**. s.S1 (2016): 536-542.