T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Çalışanların Kültürel Farklılıklarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi: Çok Uluslu Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

GÖKHAN YILMAZER

200009481

İstanbul, 2021

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Çalışanların Kültürel Farklılıklarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi: Çok Uluslu Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

GÖKHAN YILMAZER

200009481

Tez Danışmanı: PROF. DR. N. ÖYKÜ İYİGÜN

İstanbul, 2021

ÖZET

Globalleşen dünyada sosyal bir varlık olan insanın bulunduğu her alanda olduğu gibi iş hayatında da iletişim ve etkileşim dinamik olarak devam etmektedir. İnsanların sahip olduğu bireysel kültür tiplerinin üyesi oldukları örgütlere etkileri ve kişilerin kültürel farklılıkları kaynaklı üretkenlik karşıtı iş davranışı oluşumunun varlığının araştırılması amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Çalışmanın örneklem grubu çok uluslu şirketlerde çalışan (443 kişi) iş görenlerden oluşturulmuştur. Çalışmada nicel araştırma yöntemi (anket) ile veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda, kültür boyutlarının, iş görenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Üretim yapan çok uluslu şirket çalışanlarından oluşan örneklem grubundan elde edilen veriler, bireysel kültürel değerlerin ölçülmesinde kullanılan alt boyutlar; güç mesafesi, uzum-kısa dönem eğilimi, erillik-dişillik seviyesi, bireycilik-toplumculuk seviyesi ve belirsizlikten kaçınma parametreleri ile örneklem grubunun üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, bireysel kültürel değerlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkisi tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, bireysel kültürel değerlerin toplam etkisinin, üretim sektöründe çıktı seviyesini etkileyebilecek bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Kültürel Farklılıklar, Bireysel Kültürel Değerler, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

ABSTRACT

In the globalizing world, communication and interaction continue dynamically in business life, as in every field where human beings are a social entity. This study was carried out in order to investigate the existence of anti-productive work behavior due to cultural differences individual cultures. The sample group of the study is composed of those who work in multinational companies (443 people). The data were collected using the quantitative research method (questionnaire). As a result of the research, it has been determined that cultural dimensions have an effect on the anti-productive work behavior of employees. The data was collected from employees in different international production/manufacturing companies. It has been concluded that there is a relationship between the sub-dimensions of individual cultural values; power distance, long-term orientation, masculinity, individualism, uncertainty avoidance and the counterproductive work behaviors of the sample group. Also, the effect of individual cultural values on counterproductive work behaviors has been determined. According to the results obtained, it was concluded that the total effect of individual cultural values is a factor that can affect the output level in the production sector.

Keywords: Culture, Cultural Differences, Individual Cultural Values, Counterproductive Work Behaviors

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezimin bitirilmesinin tüm aşamalarında, sahip olduğu bilgi ve birikimi, güzel enerjisi ile bu çalışmaya yansıtan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Necla Öykü İYİGÜN'e katkılarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince, iletişimden kaçınmadan sahip oldukları bilgi ve kaynakları benimle paylaşan ve öğrencilerini topluma katkı sunma konusunda motive eden tüm Ticaret Üniversitesi eğitim kadrosuna teşekkür ederim.

Son olarak, araştırmamın süreçleri sırasında destekleri ve sabırlarından dolayı eşim ve oğluma yürekten teşekkürlerimi sunarım…

Gökhan YILMAZER
İstanbul, 2021

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET ..... **ii**
ABSTRACT ..... **iii**
TEŞEKKÜR ..... **iv**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **viii**
TABLO LİSTESİ ..... **ix**
KISALTMALAR ..... **xi**
1. GİRİŞ **12**
2. KÜLTÜR ve KÜLTÜREL FARKLILIKLAR **15**
2.1. Kültür Tanımı 15
2.2. Kültürün Özellikleri 17
2.3. Kültürün Unsurları 19
2.3.1. Dil 19
2.3.2. Eğitim 20
2.3.3. İnançlar ve Din 21
2.3.4. Değerler 22
2.3.5. Tutumlar 23
2.4. Kültürel Farklılıklar 24
2.5. Kültürel Boyutlar ve Akademik Yaklaşımlar 25
2.5.1. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Kültürel Boyutu 26
2.5.2. Rokeach Değer Ölçeği 27
2.5.3. Edward T. Hall'un Kültürel Sınıflandırması 29
2.5.4. Hampden-Turner ve Trompenaars Kültürün Boyutları 30
2.5.5. Schwartz'ın Değer Kuramı 32
3. HOFSTEDE ve BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLER **34**
3.1. Hofstede'nin Kültürel Boyutları 34
3.1.1. Güç mesafesi 37
3.1.2. Bireycilik ve Toplumculuk 39
3.1.3. Erillik ve Dişilik 40
3.1.4. Belirsizlikten Kaçınma 42
3.1.5. Uzun Dönem-Kısa Dönem Yönelimi 43
3.1.6. Heveslilik-Kısıtlılık 45
3.2. Hofstede'in Kültürel Boyutlarına Eleştiriler 45

4. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI 49
4.1 Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Tanımları 52
4.1.1. Hollinger ve Clark'ın Sınıflandırması 53
4.1.2. Bennett ve Robinson'un Sınıflandırması 53
4.1.3. Gruys'un Sınıflandırması 54
4.1.4. Baron ve Neuman'ın Sınıflandırması 56
4.1.5. Wiener, Vardi ve Weitz'in Sınıflandırması 58
4.1.6. Sackett ve DeVore'un Sınıflandırması 59
4.2. Paul Spector ve Arkadaşlarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Sınıflandırması 59
4.2.1. Suistimal Etme 60
4.2.2. Üretim Sapması 61
4.2.3. Sabotaj 62
4.2.4. Hırsızlık 63
4.2.5. Geri Çekilme 63
4.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Bu Araştırmada Kullanılan Değişkenler ile İlişkilendirildiği Araştırmalar 64
5. ÇALIŞANLARIN KÜLTÜREL FARKLILIKLARININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ 67
5.1.Araştırmanın Amacı 67
5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 67
5.2.1. Araştırmanın Modeli 67
5.2.2.Araştırmanın Hipotezleri 68
5.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Yöntemi 68
5.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 68
5.3.2. Araştırmanın Yöntemi 69
5.4. Araştırmadaki Kullanılan Ölçekler 70
5.5. Verilerin Analizi 71
5.6. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi 75
5.6.1. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi 76
5.6.2. Üretkenlik Karşıtı İş Karşıtı Davranışları Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi 79
5.7. Araştırma Boyutlarının Farklılık Analizleri 84
5.8. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasında Korelasyon ve Regresyon Analizleri 88
5.8.1. Korelasyon(İlişki) Analizi Sonuçları 89

5.8.2. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasında Çoklu Regresyon Analizleri91
5.9. Araştırmanın Bulguları 98
6. SONUÇ ve ÖNERİLER 103
KAYNAKÇA 108
EKLER 119

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Örgüt İçinde Sapkın Davranışlar 54
Şekil 2: Sackett ve DeVore'un ÜKİD Faktörleri 59
Şekil 3: Araştırmanın Modeli 68
Şekil 4: Faktör Analizi Sonrası Revize Edilen Model 82

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Kültür Modelleri 25
Tablo 2: Rokeach'ın Amaçsal ve Araçsal Değerleri 28
Tablo 3: Schwartz'ın Uyumlu Değer Alanları 32
Tablo 4: Schwartz'ın Karşıt Değer Alanları 33
Tablo 5: Hofstede'in Ülkelerin Kültürel Boyutlara Göre Aldıkları Değerler 35
Tablo 6: Güç Mesafesinin Toplumsal Sonuçları 38
Tablo 7: Bireycilik ve Toplumculuğun Toplumsal Sonuçları 39
Tablo 8: Erillik ve Dişilliğin Toplumsal Sonuçları 41
Tablo 9: Belirsizlikten Kaçınmanın Toplumsal Sonuçları 42
Tablo 10: Uzun – Kısa Dönem Yöneliminin Toplumsal Sonuçları 44
Tablo 11: ÜKİD İle İlgili Araştırmacıların Tanımları 49
Tablo 12: ÜKİD Biçimleri 51
Tablo 13: ÜKİD Kavramları ve Tanımları 52
Tablo 14: Gruys Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Sınıflandırması 54
Tablo 15: Sapkın Davranış Kategorileri ve Türleri 57
Tablo 16: Katılımcıların Sosyo-demografik Özellikleri 71
Tablo 17: Katılımcıların Ortalama Puanları (N=443) 72
Tablo 18: Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği İçin Faktör ve Güvenirlilik Analizi ... 77
Tablo 19: Üretkenlik Karşıtı İş Karşıtı Davranışları Ölçeği İçin Faktör ve Güvenirlilik Analizleri 81
Tablo 20: Güç Mesafesi Boyutu- Sosyodemografik Özellikler Farklılık Analizi 84
Tablo 21: Erilllik ve Dişilik Boyutu- Sosyodemografik Özellikler Farklılık Analizi 85
Tablo 22: Uzun Dönem-Kısa Dönem Boyutu- Sosyodemografik Özellikler Farklılık Analizi 86
Tablo 23: Geri Çekilme Boyutu- Sosyodemografik Özellikler Farklılık Analizi 87
Tablo 24: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Boyutu- Sosyodemografik Özellikler Farklılık Analizi 88
Tablo 25: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasında Korelasyon Analizi 90

Tablo 26: Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Suistimal Etme Arasında Çoklu Regresyon Analizi 92
Tablo 27: Kalan Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Suistimal Etme Arasında Tekrarlayan Çoklu Regresyon Analizi 92
Tablo 28: Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Sabotaj Arasında Çoklu Regresyon Analizi 93
Tablo 29: Kalan Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Sabotaj Arasında Tekrarlayan Çoklu Regresyon Analizi 94
Tablo 302: Kalan Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Sabotaj Arasında Tekrarlayan Çoklu Regresyon Analizi 94
Tablo 31: Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Geri Çekilme Arasında Çoklu Regresyon Analizi 95
Tablo 32: Kalan Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Geri Çekilme Arasında Tekrarlayan Çoklu Regresyon Analizi 95
Tablo 33: Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Hırsızlık Arasında Çoklu Regresyon Analizi 96
Tablo 34: Kalan Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Hırsızlık Arasında Tekrarlayan Çoklu Regresyon Analizi 96

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

BK: Belirsizlikten Kaçınma

BKD: Bireysel Kültürel Değerler

BvT: Bireycilik ve Toplumculuk

CVSCALE: Individual Cultural Values Scale (Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği)

CWB: Counterproductive Work Behavior (Üretkenlik karşıtı iş davranışı)

ÇUİ: Çok Uluslu İşletme

EvD: Erillik ve Dişilik

GÇ: Geri Çekilme

GM: Güç Mesafesi

IBM: International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)

SE: Suistimal Etme

SSCB: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği

TDK: Türk Dil Kurumu

THY: Türk Hava Yolları

UDKD: Uzun Dönem-Kısa Dönem

ÜKİD: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

1. GİRİŞ

Dünyadaki canlılar arasında en baskın canlı olan insan, düşünen, anlayan ve konuşabilen sosyal bir varlıktır. Temelde aile olmak üzere insanlar birlik içerisinde topluluklarca yaşamaya meyillidirler; bu toplulukların bir arada yaşarken sosyal sistemlerini düzenlemek için ihtiyaç duydukları normları belirlemeye, maddi ve manevi değerler bütünü olan kültür yardımcı olmaktadır. Kültür toplumun yazılı olmayan, geçmişten bugüne gelen birikimleri ve geleceğe aktarılan anayasası olma görevini üstlenmektedir.

On yıllardır birçok araştırmacının belirttiği üzere kültür, insan davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilen anahtar parametrelerden bir tanesidir. Hofstede ve arkadaşlarının metaforlaştırdığı hali ile kültür, bireylerin fiziki ve psikolojik aktivitelerini gerçekleştirmesinin işlemcisi olan bilinçsel bir yazılımdır (Hoftsede, Hoftsede, & Minkov, 2010, s. 6).

Bireyin dünyaya gözlerini açtığı evin, bölgenin ve ülkenin kültürü, bireyin sahip olacağı değerler bütününü etkileyebileceği ve bu durumun yine bireyin hayatı boyunca alacağı kararlara ve davranış şekline yansıyabileceği bilinmektedir. Modern toplumlarda bireylerin hayatlarını idame ettirebilmeleri adına çalışmak için bir araya geldikleri örgütleri, bireylerin kültürel birikimleri ile şekillenmiş değerleri ve doğruları, benzer şekilde kendi öz değerlerine ve doğrulara sahip diğer kültürel normlara sahip bireyler ile aralarında yaşanacak olağan iletişimlerinde belirleyici faktörler olmaktadırlar (Uslu & Ardıç, 2017, s. 749).

Günümüzde örgüt olarak tanımlanan, işletmeler, vakıflar, dernekler, kamu kurumları, şirketler ve benzerleri, sosyal ve dinamik birer varlıktırlar. Kendilerine ait yazılı ve sözlü kuralları, temsil ettikleri benzer ya da bağımsız değerleri, bulundukları toplumun bütününe, bir bölümüne ya da niş topluluklara hizmet eden örgütler, sosyal organizasyonlar olmalarından dolayı vizyon ve misyonlarından bağımsız olarak kurucu ve üyelerinin doğrudan ve dolaylı katkıları ile örgüt kültürü oluşmaktadır (Luthans, 2002, s. 122).

Küreselleşen dünyamızda görev tanımları önceden belirlenmiş, çıktı düzeyi ölçümlenebilir düzeyde olan iş görenler, içine doğdukları kültürel değerleri ile şekillenmiş karakterleri ve çalıştıkları örgütlerin sahip olduğu kültürel değerleri arasında uyuşmazlığın yaşanması, yaşanan bu uyuşmazlığın örgüte zarar vermesi, iş gören ile örgütün yollarının kısa sürede ayrılması gibi durumlar ile karşı karşıya kalabilmeleri mümkündür. Bireyin sahip olduğu kültür birikimi ve örgüt kültürünün sınırları içerisinde; iş görenin, dikkat çekme, ceza verme ya da bilinçsizce yapılan üretkenlikten uzak iş yeri davranışları sergilemesi de potansiyel durumlardan olabilmektedir (Pearson, Andersson, & Porath, 2005, s. 190-191).

Örgütler için üretkenlik karşıtı iş yeri davranışlarının sebebi bireysel kültürel farklılıklar, bireyin örgüt ile ve diğer üyeler ile uyum sağlayamaması durumundan kaynaklanabilmektedir (Polatçı ve ark., 2014, s. 4). Örgütler bu sorun ile başa çıkmada ne yapmaları gerektiği, nasıl önlemler almaları veya hangi yaptırımlarda bulunmaları gerektiğine karar verebilmeleri için bireyin davranışlarına neden olan parametreleri ölçebilmeleri, örgütün geçmişten bugüne birikimler ile oluşmuş kültürünün fark edilebilmesi ve belirlenmesi gerekmektedir. Yukarıdaki aktarılanların çerçevesinde, bu çalışmanın amacı; kültür, bireysel kültür ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili teorik bilgiler paylaşmak, bireysel kültür ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir.

İlgili literatür taraması sonucunda, bu araştırmada kullanılan iki değişkenin (bireysel kültürel değerler, üretkenlik karşıtı iş davranışları) bir arada kullanıldığı araştırmalar incelenmiş ve bireysel kültürel değerlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerine olan etkisi ile ilgili yapılan araştırma sayısının çok kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle araştırmanın konusu olarak "Çalışanların Kültürel Farklılıklarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi" seçilmiş ve çok uluslu şirketlerde çalışan iş görenlerin katılımı ile araştırmanın gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir.

Bahsedilen çerçevede, çalışmanın ikinci bölümünde kültürün tanımı, özellikleri ve unsurları detaylı şekilde aktarılmıştır. Kültürel farklılıklar ile ilgili bilgiler verilmiş, literatürde yer alan kültürel farklılıklar üzerine yapılmış çalışmalardan örnekler paylaşılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, literatürde adından çokça söz edilen Geert Hofstede'in kültürel boyutlarına ilişkin literatür bilgisi, yine yıllar içerisinde farklı araştırmacılar tarafından verilen destekler ve eksik yönlerine yapılan eleştiriler

ile detaylı olarak okuyucuya aktarılmıştır. Hofstede'in çalışmasından yola çıkarak Yoo, Donthu ve Lenartowicz tarafından bireysel kültürel değerleri ölçümlemek ve analiz etmek için oluşturulmuş olan bireysel kültürel değerler ölçeği, çalışmada kullanılmak amacı ile ayrıca incelenmiştir. Dördüncü bölümde, bu araştırmanın cevap aradığı sorulardan olan "Kültürel Farklılıklara Sahip Çalışanların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışına Etkisi"nde edilgen durumda olan üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili tanımlamalar, literatüre katkısı olan diğer araştırmacıların çalışmaları paylaşılmıştır.

Beşinci bölümde; araştırmanın amacı, örneklem grubu, kullanılan yöntem ve kısıtları, oluşturulan model ve hipotezleri, yararlanılan ölçekler ve elde edilen verilerin analiziyle birlikte bulgular paylaşılmıştır. Son bölüm sonuç ve öneriler bölümü olarak sunulmuştur.

2. KÜLTÜR ve KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

2.1. Kültür Tanımı

Latince kökenli bir kelime olan kültür, birçok farklı kaynakta yine farklı özellikleri ile tanımlanmaktadır. Mendenhall ve arkadaşları kültür kelimesini incelediklerinde, ingilizce "culture" kelimesinin de kökeni Latince "cultura" dan geldiğini ve "cultura" kelimesinin de "cultus" kelimesi ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Mendelhall, Punnett, & Ricks, 1995, s. 70). "Cultus" kelimesi de Türkçede mezhep, inanç ve ibadet, tapma karşılıkları olan, "cult" & "worship" anlamlarına gelmektedir (Mendelhall, Punnett, & Ricks, 1995, s. 70).

Türk Dil Kurumu (TDK) resmi internet sitesindeki tanımlarına göre kültür; "Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin." olarak ilk anlamı belirtilmiştir (TDK, 2020). Kültür kelimesi Türkçeye Fransızcadan geçirilmiştir. Bununla birlikte "Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü"; "Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi"; "Bireyin kazandığı bilgi" gibi insanın geçmişten günümüze istinasız gelişiminin bir sonucu ve bu gelişimin sonucu olarak yaşanan değişimlerin ve sürecin hafızası olarak anlamlandırılabilir (TDK, 2020). Bu tanımlamalarla birlikte yine Türk Dil Kurumu sözlüğünde kültür kelimesinin diğer anlamları "Tarım" ve "Uygun biyolojik şartlarda bir mikrop türünü üretme" olarak belirtilmiştir (TDK, 2020). Anlaşıldığı üzere kültür kelimesi gündelik iletişimde birçok farklı anlamda kullanılabilir ve kullanılmaktadır. Bir başkasının kişilik özelliğini tanımlarken birey olarak kültürlü olduğunun betimlenmesi ya da sağlık çalışanının hastadan isteyeceği numune ile yapacağı kültür testi kullanımları anlam olarak farklı olmaktadır.

Kültür kelimesi, anlamı ve kullanım alanları gereği birçok bilimsel dalda ve disiplinde uzmanları tarafından tarih boyunca farklı şekilde kullanılmış ya da tanımlamaları yapılmıştır. Bu durum kültür kelimesinin tam tanımının belirtilmesini zorlaştıran farklı

bir etkendir (Williams, 1977, s. 77). Kültür kavramın kapsadığı elemanlara ve yine kapsadığı bütün elemanların ortak özelliklerine bakıldığında da yine tam tanımının yapılmasını zorlaştıran bir faktördür. Bu konuda, Amerikan antropologlar Kroeber ve Kluckhohn 300'e yakın kültür tanımı listelemişlerdir (Kroeber & Kluckhohn, 1952, s. 149).

Günümüzde iş dünyasının çokça kullandığı kültür tanımı Hollandalı yazar, sosyolog ve sosyal psikolog Gerard Hendrik Hofstede tarafından yapılmıştır. Kültür, bir grubun üyelerini diğerinden ayıran, zihnin kolektif bir programlamasıdır (Doğar, 2018, s. 305), diğer bir ifade ile kültür, toplulukların asıl karakterlerini belirleyen; bir toplumu diğer toplumlardan ayıran özelliklerin tümü ve bu toplulukların ana kimliğidir. Adler'e göre kültür, sosyal grubun tamamı ya da çoğunluğu tarafından paylaşılan, aynı grubun diğerlerine nazaran yaşlılarınca kendilerinden genç olanlara aktarılmaya çalışılan, bireyin dünyayı algılamasını sağlayan ve davranışlarını şekillendiren etmen olarak ifade edilmektedir (Adler & Jelinek, 1986, s. 74).

Toplumlar geçmişten günümüze farklı etkenler yüzünden ayrışsalar ve her ne kadar günümüzde tanımlamalar yapılırken farklılıkları ortaya koyulsa da özünde insan, ortak bir bilince sahiptir. Hofstede ve arkadaşları, insanların tabiatları itibariyle birbirlerine benzediklerini ve insan doğasının kişilerin tabiattaki bilinçsel yazılımını temsil ettiğini, bu yazılımın sanki genlerimizle gelen miras olduğunu, fiziksel ve ana psikolojik fonksiyonlarımızı tayin ettiğini belirtmektedir (Hoftsede ve ark., 2010, s. 6). Hofstede ve arkadaşlarına göre insanların kişilikleri ise onların benzersiz (özgün) zihinsel programları dizisidir. Kişiliğin, bir kısmı bizlere özgü genetik kodlardan bir kısmı da öğrenilmiş davranışlardan oluşur. Buradaki öğrenilmişten kasıt kişisel deneyimler gibi özgün olan kolektif programlamadır yani kültürdür (Hoftsede, Hoftsede, & Minkov, 2010, s. 6). Birey ya da toplum, başlangıçta varsayılan bir kültürel kodlama ile yola çıkmakta ve etkilendiği olaylar karşısında kültürel bilincinin geliştiği ve değiştiği vurgulanmaktadır.

Kültür etkeni, toplulukları birbirinden ayıran belirgin özelliktir, diğer bir değişle toplumların birbirinden ayıran parmak izi gibidir. Kültür, insanla ilgili her şeyi barındırır ve toplumdan topluma değişiklik gösterdiği göz ardı edilmemelidir. Birbirinden farklı kültürler, değişik durum ve davranışlara farklı anlamlar yüklemekte; aynı davranış, farklı kültürlerde değişik anlamlara karşılık gelebilmektedir. Ortaya

çıkan bu farklılıklar, yalnızca o kültürün çerçevesinden, içeriden bakılarak daha iyi ve kolay anlaşılabilmektedir (Şen, 2019, s. 4).

Kültür; belli bir gruba aittir, doğuştan değil sonradan öğrenilen, nesilden nesille aktarılan, değerler sisteminden oluşur ve grup üyelerinin davranışlarını sürekli ve tahmin edilebilen bir şekilde etkilemektedir (Mead, 1998, s. 105). Diğer bir ifadeyle kültür, öğrenilebilir, uyarlanabilir, kuşaktan kuşağa aktarılabilir, paylaşılabilir, sınırlayıcıdır, imgeleyicidir ve birbirini bütünleyen çeşitli unsurlardan oluşmaktadır (Yeşil, 2013, s. 55). Farklı kaynakların ortak belirttikleri hususa göre kültür, belirli bir zamansal yolculuk sonrası, çeşitli faktörlerin etkisi ve çeşitli değişkenlerin, parametrelerin varlığına göre sürekli olarak güncellenmektedir. Bu güncellemeler yazılı olmayan kuralların ve kırmızı çizgilerin oluşmasına sebebiyet vermektedir. Kültürü etkileyen kültürel faktörler, bir ülkeye özgü ve bir etnik grup içinde nesilden nesille aktarılan toplumsal normlar, değerler ve inançlardan oluşmaktadır. Bu faktörler toplumun sosyal yapısı, dil ve din gibi değişkenlerden etkilenmektedir (Sofyalıoğlu & Aktaş, 2001, s. 77).

2.2. Kültürün Özellikleri

Kültür kavramını farklı tanımlayanlar ve dünya üzerindeki kültürlerin arasında birtakım farklılıklar olsa da tüm kültürlerin ortak özellikleri ve ortak noktaları bulunmaktadır.

Kültür topluluk üyeleri tarafından paylaşılan, aynı toplulukta diğer üyelerden öğrenilerek sahip olunan, bireyler için sembolik anlamlar taşıyan ve dil vasıtasıyla aktarılan bir unsurdur. Kültür unsuru bireylerce sorgulanamaz ve koşulsuz kabul edilmektedir. Kültür insanların problemlerini çözmek için rehberlik etmesi ve kesinlikle bir gereksinimin karşılanması için ortaya çıkmıştır (Özkalp, 2009, s. 87-88).

Bir topluma ait kültür hiçbir zaman durağan değildir. Maddi ve manevi kültür değerlerinin başka anlamlar edinmesi ve değişmesi muhtemel olabilmektedir. Yaşam şartlarının değişmesi, yeni üretilen bilgi ve teknolojik değişimler ya da diğer kültürlerle etkileşim kültürel ve toplumsal değişmeye yol açabilmektedir. Farklı kültürlerin birbirleriyle iletişimi değerlerin, kuralların, inançların, dillerin ve sembollerin değişmesine, birbirleriyle ahenk oluşturmasına yol açabilmektedir. Değişim, diğer kültürlerle ilişki ve etkileşim neticesinde gerçekleşebileceği gibi bir

toplumun diğer bir başka toplum üstünde baskısı ya da bir toplumdaki hâkim güçlerin diğer bir kültürel sistemi zorla kabul ettirmesi de söz konusu olabilmektedir (Göktuna Yaylacı, 2014, s. 33-34).

Küreselleşmeyle birlikte giderek daha çok insan kendi yaşadığı kültürü diğer kültürlerle karşılaştırma olanağına kavuşmaktadır. Küresel markaların (McDonald's, Coca-Cola, Levi's ya da Nike gibi) olağanüstü yayılımı ve başarısı; genel olarak batı, özel olarak da Amerikan egemenliğindeki bir kültürün küreselleştiğine dair birtakım tartışmaları gündeme getirmektedir. Küreselleşme süreci Amerikan değerlerinin, tüketici mallarının ve yaşam tarzlarının yayılması olarak tanımlanmaktadır. Kültürel emperyalizm genel olarak yabancı bir kültürün değer ve alışkanlıklarının, yerli bir kültür üzerinde yayılması ve yerleştirmek için ekonomik ve siyasi güç kullanılması olarak tanımlanmaktadır. (Gökalp, 2014, s. 113).

Kültürel değişimi etkileyen üç ana etken bulunmaktadır; i) toplumsal şartlar, ii) icatlar ve keşifler iii) yayılma şeklinde sınıflandırılabilir. Değişmeye yol açan temel unsurlardan biri toplumsal koşullar değişmektedir. Toplumsal şartlar, ekonomik, politik ve demografik unsurların değişimlerinden sonra oluştuğu gibi aynı zamanda bu unsurların değişim sebebi olmaktadır. Topluluk, yaşanan değişimlerden bağımsız kalamaz; aynı zamanda kültürel değişim toplumda çok hızlı yaşanamamaktadır (Yıldız, 2018, s. 176). Toplumsal çevrede yaşanan değişimlere ve değişikliklere uyum sağlama süreci, yine değişen toplumsal ihtiyaçları ortaya çıkararak direkt kültürel değişimlere neden olmaktadır. Kültürel değişim yaşayan topluluklar, bilim ve teknolojik gelişmelerin de etkisiyle yayılarak diğer toplumları etkileyebilmektedir. Bu sürecin ana sebebi küreselleşmenin etkisiyle ihtiyaçlar değişebilmektedir. Küresel ölçekte yaşanan çevresel, ekonomik ve yönetsel değişikliklerden etkilenen toplumlar, özellikle gelişmiş ülkeleri örnek alarak manevi faktörlerden ve yerel kimliklerden bağımsız değişim sürecine girebilmektedir. Birey, kültür aracılığıyla yaşadığı çevreye uyum sağlayabilmektedir. Çevreye uyum sağlamanın ana koşulu yaşamsal ihtiyaçların karşılaması ve türlerin devamlılığının koruması olduğundan çevresel, tarihsel, arkeolojik ve doğal değerlerin davranışsal ve düşünsel olarak korunabilmesi, bu değerleri gelecek kuşaklara aktarmanın önemini yaşam tarzı ve bakış açısı olarak benimseyen toplumsal yapıya bağlamaktadır (Yıldız, 2018, s. 176).

Bir düşüncenin, duygunun ya da davranışın toplumun davranış biçimi olarak kabul görmesi ve topluma aidiyeti kolay olmamaktadır. Bir toplumun üretemediği ya da özümseyemediği durumlar somutlaşamamakta ve kültür öğesi olarak yaşam şekli haline getirilememektedir (Miyasoğlu, 1999). Kültürel değişikliklerin yaygınlık kazanması bu süreci etkilediği gibi, zaman gerektiren, hatta tepkiler oluşturabilen, krizlere, bunalımlara yol açabilen bir süreç de oluşturabilmektedir (Gülmez, 2011, s. 5). Yukarıdaki tanımlamalardan da yola geniş bir yelpazede farklı disiplinler tarafından tanımlanmış olan kültürü söyle sınıflandırılabilinir i) toplumsaldır, ii) algı mekanizmamızı yönlendiren bir bilinçtir, iii) bireylerin ürettiği ve üretebileceği tüm ürünlerdir, iv) hayat tarzıdır, v) gen aktarımı ile değil, öğrenilerek edinilir vi) olduğu gibi kabul edilir, vii) bağlayıcı ve semboliktir, viii) topluluk ve çevre arasında dengedir, ix) idealliğin arayışıdır, x) kapsayıcıdır, xi) maddi ve manevidir, xii) dinamiktir ve değişmeye tabidir, xiii) gereksinimlere yanıt veren ve doyum sağlamaya yönelik bir yapıdır, xiv) bütünleştiricidir, xv) hem öznel, hem de evrenseldir, xvi) zaman ve yere göre değişir, xvii) ideal ya da idealleştirilmiş değerler, kurallar sistemidir (Yıldız, 2018, s. 177).

2.3. Kültürün Unsurları

Kültürün barındırdığı değerler o kadar büyük bir kümedir ki bu karmaşıklık, kültürü çok boyutlu ve çok anlamlı bir kavram yapmaktadır. Her bir kültür kendine özgü özelliklere sahiptir fakat farklılıklarda olsa ortak unsurlar bu başlık altında gruplandırıla bilinir (Özalp & Şerbetçi, 1995, s. 249). Kültürler arası farklılıkları analiz edebilmek için ihtiyacımız olan ve bilinmesi gereken temel öğeler; araştırmamıza zemin hazırlayacaklar aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

2.3.1. Dil

Kültürün kalıtsal olarak değil öğrenilerek bir bireyden bir başka bireye geçtiği belirtilmektedir. Bu yönüyle dil kültürün yaşaması ve varoluşuna devam edebilmesi için gerekli olan unsurlardan biridir. İnsanoğlunun belirgin özelliklerinden biri de karşılıklı iletişim kurabilmesine ve kendini ifade edebilmesine olanak sağlayan dildir (Haviland, Prins, Walrath, & Mcbride, 2008, s. 206). Dil, bireyin düşünce ve duygularını karşısındakine aktarmasına yarayan, görüntü, resim, işaret, yazı ve ses vasıtasıyla iletilen kuralları ve sürekliliği olan bir iletişim vasıtasıdır (Tutar, 2014, s. 109).

Dil toplulukların iletişim kurmalarına; geçmiş, bugün ve yarın hakkında fikir alışverişinde bulunmalarına ve yorum yapmalarına yardımcı olmaktadır. Bu yönüyle dil kültürün devamlılığı ve gelişmesi için önemli bir araçtır. Bir ülkenin sahip olduğu dil yine o ülke kültürü için anahtar öğe konumundadır (İlhan, 1994, s. 130). Sömürgecilik döneminde güneş batmayan ülke olarak tanımlanan İngiltere'nin ana dili olan İngilizce endüstriyel ve ticari terimler açısından diğer ülke dillerine göre zengindir. Bunun sebebini İngiltere'nin geçmişten bugüne sahip olduğu ticari avantaj olduğu varsayılmaktadır. Aynı şekilde ekonomik ve ticari anlamda gelişmemiş ülkelerin dillerindeki ticari ve endüstriyel terim sayısındaki zenginlik daha azdır (İlhan, 1994, s. 130).

Kültürün varlığını, devamlılığını ve yayılımını sağlayan unsur olan dil, ilkel çağlarda yaşamış olan insanların evrimini ve diğer topluluklar üzerinde üstünlük sağlamasına da yardımcı olmaktadır. Dil öğrenebilen, atalarının hikayelerini aktarabilen, töre ve kurallarını yeni nesillere geçirenler yani kültürlerini devam ettirenler bunları yapamayanlara karşı avantaj elde etmektedirler. Güncel durumda bu biraz farklılaşmakta; kendi dilimizin bilinmesinden daha çok yabancı bir dili konuşabilmek Türkiye'de insanları avantajlı konuma getirmektedir. İngilizce konuşabilen bir kişi hem Türkiye'de hem de dünyanın herhangi bir yerinde daha kolay iş bulabilmektedir. Bu durumun nedeni ise Amerika Birleşik Devletleri(ABD)'nin dünyada ekonomik, askeri ve sosyal anlamda önemli bir statüde olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Güvenç, 2005, s. 150). Popüler sosyal medya şirketlerinin, Netflix, Disney gibi içerik üreticilerinin ABD menşeili olması ile bu süreç desteklenmektedir ve ABD kültürünün diğer dünya ülkelerine daha hızlı ulaşmasına yardımcı olduğu varsayılmaktadır.

Günümüzde birçok işletme ana ülkeleri farklı olsa da denizaşırı ülkelerde yatırımlar yapmakta, işletmeler satın almakta veya ortak olmaktadır. Satın alınan işletmenin yerel çalışanlarının, satın alan işletmenin expat çalışanları ile hangi dil aracılığı ile iletişim kurulacağını, hangi kültürün diğer kültür üyeleri tarafından daha hızlı öğrenileceğini belirleyebilmektedir.

2.3.2. Eğitim

Kültürün diğer önemli bir unsuru eğitimdir. Eğitim kültürün sürekliliğini sağlayan, aktarılmasında yardımcı olan bir araçtır. Yalnızca bireyden bireye değil, günümüzde

de daha sık gördüğümüz toplumdan topluma aktarımda eğitimin rolü büyüktür. Daha önceki kuşakların biriktirdiği kültür; kurallar, gündelik ve teknolojik bilgi daha sonraki kuşaklara bir eğitim sistemi ile aktarılmaktadır. Eğitim, kültürün gelişmesinde etkin bir role sahiptir (İlhan, 1994, s. 134).

Farklı kültürlerden değerleri eğitim sisteminden etkilenmektedir. Aynı zamanda eğitim sistemi de kültürden etkilenmektedir. Öğretmenlere ve çocuklara biçilen davranış şekilleri kültürün gölgesinde belirlenmektedir. Eğitimin ülkedeki amacı her ülke için farklı açıklanmaktadır. Bazı ülkelerin eğitimdeki temel amacı eleştirel bir akıl yaratmak iken bu amaç diğer devletlere göre bir anlam ifade etmemektedir. Eleştirel akıl istemeyen ülkeler öğrencilerinin geçmiş jenerasyonların bilgi ve birikimlerini edinmelerini, olgunluğa eriştiklerinde fikir beyan etmelerini beklemektedir (Wursten & Jacobs, 2013, s. 7). Günümüzde erkeğin kadına şiddetinin ana sebebinin, aile ve okuldaki eğitime ve eğitim şekline bağlanmasında olduğu gibi, eğitim, insanın gelecekteki sosyal hayatında göstereceği davranışlarını ve paylaşacağı görüşlerini etkilemektedir. Eğitimin, bir kişinin iş yaşamında -Türkçe karşılığı bezdiri olan ve çok kullanılan şekliyle- mobbing yapmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Bireyin davranışının kestirilmesi için bilinmesi gereken faktörlerin, bireyin geçmiş yaşamıyla ilgili olması; şehirli veya köylü olması, edinmiş olduğu tecrübeler ve deneyimler ve eğitim durumu mobbing davranışında bezdiren ve kurban arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Tutar, 2015, s. 141).

1944'te ikinci dünya savaşının Japonya'ya atılan atom bombası ile sona ermesi sonrasında ABD rehberliğinde yön çizilen Japon eğitim sisteminden geçerek iş hayatına başlamış olan Japon vatandaşları ile savaş öncesi dönemdeki eğitim sisteminden mezun olmuş bir Japon vatandaşının sahip olduğu hayat görüşü farklı olabilmektedir.

2.3.3. İnançlar ve Din

Her kültürde hayatı anlamlandırmak, ölüm olgusunu açıklamak ve yüzleşmek gibi psikolojik ihtiyaçları, gelenek, inanç ve din gibi manevi araçlar ile gidermektedir (Haviland ve ark., s. 644). İnanç sistemleri insanların dünyayı algılaması, olayları yorumlaması için bir süzgeç görevi görmektedir. Din, kâinatı yaratan ve yöneten bir ya da daha fazla varlığa adanarak oluşmuş, belli kuralları ve inananları olan bir inanç sistemidir. Yapılan araştırmalara göre, insan din olmadan hayatın değişkenliğini fark

edemez ve bu nedenle de dünya nüfusunun %85'i bir dine mensup bulunmaktadır (Simpson, 1990, s. 48). Hangi din olursa olsun ortak özellikleri tüm kültürel yapılarda bulunmalarıdır. İlkel çağlardan günümüze kadar din adı altında inanç sistemleri var olmaktadır. Günümüzde inananları en çok olan dinler, Hristiyanlık, İslamiyet, Hinduizm, Budizm ve Yahudiliktir. Hristiyanlığa inanan insan sayısı dünya nüfusunun üçte biridir (Simpson, 1990, s. 48). İslamiyet'e inanan insan sayısı dünya nüfusunun dörtte birini oluşturmaktadır (Kettani, 2010). Binlerce tanrı barındıran, karmaşık ve kapsamlı bir din olan Hinduizm, bilinen en eski dinlerden birisidir. 250 milyondan fazla inananı bulunan, aslen Çin, Kore ve Japonya gibi ülkelerde yaygın Asya bölgesi dini olmasına rağmen son zamanlarda batıda da inananları artmakta olan Budizm, dünyada birçok coğrafyada farklı sosyo-kültürel seviyelerde mensupları barındırmaktadır (Hill, 2001, s. 102).

İnanç sistemleri kültürün en önemli öğelerinden biridir. Kültürün bireyin analiz vasıtası olduğunu düşündüğümüzde, mensup olunan din işletme içi davranışları etkilemektedir. Eğitimin belirleyici etkisinde olduğu gibi inanç unsuru da bireylerin iş yerlerinde diğer bireylere mobbing yapma, dedikodu yapma ve kurulacak iletişimin seviyesini belirlemekte, hal ve davranışları etkilemektedir (Hajrullahu, 2016, s. 22). Türkiye'de faaliyet gösteren ÇUİ'lerde de görev alan farklı ülke ve farklı kültüre mensup insanların, yerel ülke çalışanları ile olan ilişkilerinde kültürler arası farklılıkları ve kültürün ana unsurlarından olan din faktörünün etkisini göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

2.3.4. Değerler

Değerler kültürün özünü oluşturan elemanlardan bir tanesidir; yaşamda önemli hedefler hakkında destekleyici inançlardır ve insan yaşamına rehberlik eden prensipler olarak hizmet etmektedir. Alternatifler arasında neyin iyi neyin kötü olduğunu seçmede belirleyici olarak görev yapmaktadır. Değerler teknolojide, ekonomide ve politikadaki önemli değişiklikler karşısında değişebilmekte ancak genelde değişken olmamaktadır. Değişik kültürlerden insanlar, farklı yoğunlukta ve yönlerde farklı değerlere sahip olabilmektedir (Hofstede G. , 2001, s. 2) Birey ait olduğu toplumun kabul ettiği değerlerden etkilenebilmekte ve bu değerler bireyin kararlarında belirleyici olabilmektedir. Değer, bir toplumda benimsenmekte ve yaşatılmakta olan her türlü duyuş, düşünüş, davranış, kural ve kıymettir. Her toplum kendi kültür

değerlerini, yaşadığı toplum içinde sürdürmektedir. Çünkü değerlerin birlikteliği, kültürün oluşmasını sağlamaktadır (Özkartal, 2009, s. 63).

Kültür ile değerler arasında bağımlı bir ilişki söz konusudur. Her ne kadar değerler kültürün yapı taşlarından biri olsa da aynı zamanda da kültürün etkisiyle şekillenen bir öğedir. Örnek olarak saygı değeri her kültürde olabilmekte fakat saygı değerinin gösterim şekli yine kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Davranışın saygı / saygısızlık olduğu kültüre göre belirlenmektedir. Bireylerin sahip oldukları değerleri içinde bulundukları toplumsal çevrelerinden etkilenmektedir (Hofstede G. , 1976, s. 151) ve değerler, sosyal yapılar ve kültürel kalıplar vasıtasıyla belirlenmektedir (Pennings, 1970, s. 398). Değer olguları, kültürü oluştursalar da kültürden tamamen ayrı birer faktör olarak düşünülmemelidir (Morsümbül, 2014, s. 36). Değerler bireylerin sergiledikleri davranışların ve bu davranışları neden sergilediklerini anlamamızı sağlayan temeli belirlemekte ve algılama şeklimizi etkilemektedir (Robbins & Judge, 2019, s. 146).

2.3.5. Tutumlar

İnanç ve değerlerden etkilenen öğe olan tutumlar, bireylerin sahip olduğu unsurlardan etkilenerek oluşan hisler, düşünceler ve eylemlerdir. Olumlu hissetme ya da hissetmeme, bir kişi ya da yaşanan bir olaydan hoşlanma ya da hoşlanmama gibi davranışlarla ilgilidir. Bazı toplumlar, değerlerini ve sonucunda sahip oldukları karakteristik özellik olarak tutumlarını güncel yaşamlarının önemli bir bileşeni olarak kabul etmekte ve hangi zamanda ve nerede olurlarsa olsun, bu toplumlar bunları uygularken bazı toplumlar ise kültürel değer ve tutumlarına daha az önem vermekte ve tutumlarını yer ve zamana bağlı olarak değiştirebilmektedir (Minkov, 2013, s. 40).

Günümüzde günlük hayatta ve daha çok iş hayatında zaman kavramı kullanılmaktadır. Bireylerin zamana kavramına ve onu kullanmaya karşı olan tutumu; dakik olmaları, zamanında buluşma mekânında veya toplantı alanında hazır olmaları, toplantı ve buluşma öncesi mekânın kapısının önünde geçirilen sürenin genişliği şeklinde görülebilmektedir (Khambata & Ajami, 1992, s. 252).

Kurumlarda, tüm çalışanların toplantı yapma şekilleri, birbirlerine olan davranışları, iletişim ve seslenme biçimleri diğer kişiler ile aynı olmayabilmektedir. Böyle bir durumda işletmenin kendine has davranışlar ve tutum üretmesi ve geliştirmesi, o

kurumun diğer kurumlardan farklı olmasını sağlamaktadır ve özel bir özellik haline gelmektedir (Ocak, 2010, s. 49). İşletmenin kendi kültürünü oluşturması ile farklı kültüre sahip çalışanların ahenk içinde iş yaşamına devam etmesini ve çıktı düzeyinin artmasını sağlayabilmektedir.

2.4. Kültürel Farklılıklar

Geert Hofstede'in 1980 yılında yayınladığı araştırmasını derleyen ve özetleyen Yeşil'in çalışmasında, Geert Hofstede'in çalışmasında elde ettiği veriler ışığında kültür öğesini dört boyut altında değerlendirebileceğini ve bu dört boyutun kültürlerin farklılıklarını ortaya koyabileceği ifade edilmektedir. Hofstede'in çalışmasındaki boyutlar güç mesafesi, bireycilik - toplumculuk, belirsizlikten kaçınma ve erillik - dişilliktir. Güç Mesafesi boyutu topluluklardaki güç öğesinin, topluluğun üyesi üyeler arasında dağılım biçimini yansıtmaktadır. Bununla birlikte farklı oranlarla dağılmış olan bu gücün, topluluktaki üyeler tarafından kabullenilme seviyesini göstermektedir. Bireycilik ve toplumculuk boyutunda, topluluğun bireysel davranışlara ya da kollektif davranış şekillerine yatkınlığı incelenmektedir. Bireyciliğin ağır bastığı topluluklarda, kişiler ait oldukları topluluğa göre kendilerini bağımsız olarak görmekte iken toplumculukta ise kişiler grubun ve toplumun ayrılmaz öğeleriymiş gibi davranmaktadır. Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu, topluluktaki bireylerin, belirsizlerin olduğu durumlarda kendilerini rahatsız, güvensiz hissetmelerinin seviyesini ve bu durum karşısında almak isteyebilecekleri önlemleri ve bu bilinmezlik ortamını aşmak için tüketebilecekleri eforu ölçümlenmektedir. Hofstede'in ilk dört boyutunun sonuncusu erillik – dişillik'te de kültürün topluluk üyelerine kadın ya da erkek olmalarına göre biçtiği sosyal rol ve görevleri belirtilmektedir. Erillik boyutunun daha baskın olduğu topluluklarda, maddi kazançlar, güç, zenginlik, itibar, kazanmak, çabalamak önemli durumlardır. Dişillik boyutunun daha baskın olduğu topluluklarda da insan ilişkileri, arkadaş edinme, bireylerin birbirine karşı duygusal ve nazik yaklaşımı, diğer bireylerin de çıkarlarını düşünmek gibi beşeri ilişkilerin önemi daha çok kendini göstermektedir. (Yeşil, 2013, s. 57).

Bu farklılıklar kişinin ait olduğu yetiştiği toplumun diğerlerinden farklı olmasını sağlamaktadır. Kişi kendisini ait hissettiği toplumun kültürel normlarını benimsemekte ve kararlar alırken ilk önce bu normlardan oluşan süzgeçten geçirilmektedir (Hofstede G. , 1980, s. 7).

Diğer yandan ait olunan kültürün barındırdığı farklılıkların, bireyin mutluluk ve refah salgısını etkilediğini öne sürülmektedir (Türkmen, 2012, s. 43). Her birey, hangi kültüre ait olursa olsun, yaşı, eğitim durumu fark etmeksizin mutlu olmak istemekte ve sürdürülebilir bir mutluluk seviyesine ulaşmak için çabalamaktadır. Bireylerin mutluluğa bakış açısında kültürel farklılıklar olabileceği öne sürülmektedir (Joshanloo, 2013). Bireyin hayatının iyi durumda olmasını devam ettirmesi ve yaşadığı hayattan memnun olma seviyesi gayesiyle birçok modeller geliştirildiği bilinmektedir. (Ağaoğlu, 2012, s. 354).

2.5. Kültürel Boyutlar ve Akademik Yaklaşımlar

Kültürün tüm toplumlarda, ortak bileşenleri olduğu kadar grupları, toplulukları, ülkeleri ve özünde insanları birbirinden farklılaştıran, bu bileşenlerin içinin nasıl dolduğuyla ilgilidir. Dünyada bilinen gelişmiş ilk toplulukların var olmasından bu zamana kadar, kültür ve kültürel farklılıklar düşünürler ve bilim adamları için ilgi çekici bir alan olduğu bilinmektedir. Yakın tarihte de yine kültür ve kültürel farklılıkları ile ilgili çalışmaları, işletmelerin farklı kültürlere uygun yol haritaları üretmeleri, organizasyon yapılarını belirlemeleri, tüketici tercihleri, reklam ve pazarlama alanlarında kullanmaları için kullandıklarını görülmektedir. Bu nedenle yakın tarihimizde bilim adamları, toplumbilimciler ve araştırmacılar tarafından kültür, daha iyi analiz edebilmek için mikro ölçekte konulara ayırarak incelenmiştir. Kendi içerisinde birçok değişkeni olan kültürün bu şekilde parçalara ayırarak incelemek, farklı kültürlerin aralarındaki ilişkiyi anlamak için gerekmektedir. (Northouse, 2015, s. 430).

Tablo 1: Kültür Modelleri

	Araştırmacı	**Kültürün Boyutları**	**Süreç**	**Araştırma-nın yapıldığı ülke sayısı**
Tek Boyutlu	Hall, 1960, 1976; Hall ve Hall, 1990	(High Context) Yüksek Bağlam (Low Context) Düşük Bağlam	Nitel görüşmeler ve gözlemler	12 farklı örneklem grubu
	Triandis, 1995	(Idiocentric) Benmerkezcilik (Allocentric) Başkaları merkezcilik		
Çok	Inglehart, (1977-2000)	Gelenekselliğe (Traditional) karşı, Seküler akılcılık Öz anlatıma (self-expression) karşı, Yaşamı sürdürmek (Survival)	Ulusal Anket	65 farklı ülke

Schwartz, (1992-2006)	Duygusal ve entelektüel (effective and intellectual) Gömülme / özerklik (Embeddedness/ autonomy) Eşitlikçi / hiyerarşi (Hierarchy/egalitarian) Uyum / üstatlık (Mastery/harmony)	Öğrenci ve öğretmenlere uygulanan anket	73 farklı ülke
Inkeles ve Levinson, 1969	(Relation to authority) Otoriteye İlişki (Conceptions of self) Benlik kavramları (Primary dilemmas) Birincil ikilemler	20. yüzyıl psikolojik ve antropolojik araştırmaların ın meta tahlili	
Hofstede, 1980, 1983, 1991; Hofstede ve Bond, 1988; Hofstede, Neuijen, ve Ohavy, 1990	(Power distance) Güç mesafesi (Uncertainty avoidance) Belirsizlikten kaçınma (Masculinity –femininity) Erillik-Dişillik (Long-short term orientation) Uzun-kısa dönem yönelimlilik (Indulgence and restraint) Hoşgörü ve kısıtlama (Individualism – Collectivism) Bireycilik-Kolektivizm	IBM çalışanlarına uygulanan anket	72 farklı ülke
HampdenTurner ve Trompenaars, 1994; Trompenaars, 1998	Tikelcilik / Evrenselcilik (particularism/universalism/) Toplulukçuluk / Bireycilik (communitarianism/individualism) Duygusal / Nötr (affective/neutral) Yaygınlık / Spesifiklik / (diffuse/specific) Atıf / Başarı / (ascription/achievement) Eş zamanlılık / Sıralılık (synchronization /time as sequence) Hiyerarşi / Eşitlik (hierarchy/equality)	Orta düzey yöneticilere uygulanan anket: Zaman bağlamında	50 farklı ülke
GLOBE, 2004	Güç mesafesi Belirsizlikten kaçınma Toplumsal cinsiyet eşitliği Grup içi kolektivizm Kurumsal kolektivizm		

Kaynak: Saylık, 2019, s. 1864-1865

Bugüne kadar, kültürle ilgili boyut sayısını dört ve 15 arasında tanımlayan, 121'den fazla araştırma ve çalışma olduğu belirtilmektedir (Taras ve ark., 2009, s. 358). Kültürün boyutlarını sınıflandırmak için yapılan bu çalışmalardan birkaçı aşağıda kronolojik sıra ile paylaşılmaktadır.

2.5.1. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Kültürel Boyutu

Kluckhohn ve Strodtbeck taraından1961'de kültürü analiz etmek için üç ana varsayımla bir model oluşturulmuştur;

i. İnsanların bazı ortak sorunları vardır ve bu ortak sorunlar için bazı çözümler bulunması gerekmektedir.
ii. Farklı değişkenlere rağmen, sorunlara uygun bir dizi çözüm bulunmaktadır.
iii. Tüm sorunların çözümleri her toplumda her zaman vardır ancak farklı tarzlarda tercih edilmektedir (Sayğan Tunçay & Süral Özer, 2020, s. 25)

Kluckhohn ve Strodtbeck'in bu varsayımlarının sonucunda, kültürel problemlere yaklaşımı ve çözümü altı ana yönerge ile açıklanmıştır. Doğa ile ilişki: Bireylerin doğayı nasıl değerlendirdikleri ve hakkında ne düşündükleri ile ilgilidir. Bu boyutun ana konusu insanın doğa ile olan ilişkisi, uyumu ve doğayı kontrol etme-etmeme gibi sorularla belirlenmektedir. İnsanlar arası ilişki: Bireylerin birbirleri hakkında ne düşündüğü ile ilgilidir. Kişinin kolektif grup yaşamını mı yoksa bireyselliği mi ön planda tuttuğu ile ilgili sorularla belirlenmektedir. Zamana uyumluluk: Bireylerin zamanı yorumlama şekline göre belirlenmektedir. Kişi bugüne mi, geçmişe mi yoksa geleceğe mi odaklanmalıdır gibi sorular ile belirlenmektedir. Faaliyet yöntemleri: Bireylerin çalışma-çalışmama, başarı, statü ya da sadece bir şeyi yapma gibi davranışı motive eden değişkenleri bulacak sorular ile belirlenmektedir. İnsan tabiatı: İnsan nasıl bir canlıdır? İyi mi, kötü mü ya da hem iyi hem kötü mü gibi sorular ile belirlenmektedir. Ortam, alan kavramı: bireylerin yaşantılarının her alanında ortamı nasıl kullanmalıdır sorusunun cevabı ile belirlenmektedir. Önemi yüksek bir toplantı bireysel mi yoksa topluluk ile beraber mi yapılmalı, insanlar birlikte mi yoksa bireysel mi yaşamalı? gibi sorular, örneklendirilebilmektedir (Steers & Black, 1994, s. 51).

2.5.2. Rokeach Değer Ölçeği

Kültürel değerleri ölçmek için sosyal psikolog Milton Rokeach tarafından 1970li yıllarda oluşturulan Rokeach Değer Ölçeği, iki varsayıma üzerine kurulmaktadır. (1) Farklı kültürlerden de olsalar, bireylerin ortak değerleri bulunmaktadır. (2) Bu değerler önem derecelerine göre sınıflandırılabilmektedir (Rokeach, 1973, s. 355).

Rokeach, bireylerin değerler sistemi adını verdiği sahip olunan değerlerin önem sırasına göre sıralandığı bir sisteme sahip oldukları ve kişinin hayatı boyunca farklı değişkenlerden etkilenip yeni değerler edindiğinde ve yine bazı değerlerini yitirdiğinde sistemdeki değer sıralamasında değişiklik olduğunu belirtmektedir (Rokeach, 1973, s. 355).

Rokeach insanın sahip olduğu değerleri iki kategoriye ayırmaktadır. Ona göre amaçsal&sonuçsal değerler ve araçsal değerler bulunmaktadır. Amaçsal değerler, eşitlik, özgürlük, aile ve ulus güvenliği, rahat bir yaşam, heyecanlı bir hayat gibi değerler içerirken, araçsal değerler; cesur, dürüst, adil olmak, hayal gücü kuvvetli olmak ve sevgi dolu olmak gibi değerler içermektedir (Yeganeh ve ark., 2009, s. 6). Amaçsal değerler insanın temel varoluşsal özelliklerini, araçsal değerler ise bireyin tercih ettiği davranış şekillerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2: Rokeach'ın Amaçsal ve Araçsal Değerleri

Amaçsal Değerler	**Araçsal Değerler**
> Rahat Hayat *Varlıklı ve sorunsuz bir hayat*	> İstekli olmak *Tutku duyulan bir durum için çabalamak*
> Çoşkulu bir hayat *Tetikleyen, güdüleyen etkin bir hayat*	> Açık fikirli davranmak *Diğer bireylerin fikirlerine hürmet etmek*
> Başarma hissine haiz olmak *Katkı ve destek olmayı sürdürmek*	> Marifetli olmak *Yetenekli ve yatkın olmak*
> Dünya barışı *Kavga ve anlaşmazlıklardan bağımsız bir hayat*	> Güler yüzlülük *Kaygısız tasasız ve mutlu olma hali*
> Güzelliklerle bezeli bir dünya *Sanatın ve tabiatın her tarafı sarması*	> Temiz olmak *Derli toplu, düzgün ve zarif olma hali*
> Eşitlik *Bireylerin kardeşliği ve denk olanakların varlığı*	> Gözü pek olmak *Bireyin değer verdiği şeylerin hakkını savunması*
> Ailenin emniyeti *Bireyin değer verdiklerinin emniyetinin sağlanması ve güvenliklerinin devamlılığı*	> Affedici olmak *Diğer bireyleri bağışlamaya eğilimli olma durumu*
> Hürriyet *Özgür yaşamak ve seçimleri hür irade ile yapabilmek*	> Hayır sever olmak *Toplumdaki başka insanlar için iyilik yapmak ve çaba sarf etmek*
> Keyif *Mutlu ve memnun hissetme durumu*	> Dürüst olmak *Namuslu, hatasız ve samimi olma hali*
> İçsel uyum *Bireyin kendisi ile barışık ve uyumlu olması hali*	> Hayal gücü güçlü olmak *Üretken ve mucit olma hali*
> Olgun sevgi *Ruhani yakınlık, samimiyet*	> Özgür olmak *Bireyin şahsına itimat etmesi ve kendi kendine yetebilen bir durumda olması*
> Ulus emniyeti *Yaşam alanının tehlikelerden uzak olması*	> Aydın olmak *Düşünceli ve zeki olma hali*
> Zevkli bir hayat *Sakin, neşeli ve keyif veren bir hayatın varlığı*	> Mantıklı olmak *Akılcı ve tutarlı davranma hali*
> Günahlardan arınma	> Sevecen olmak

Ahirete günahsız ve kesin gitme durumu	*Şefkatli davranma hali*
> Onur, öz saygı *Kişinin şahsına saygılı olma durumu*	> Uyumlu olmak *Bireyin üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesi hali*
> Tanınmışlık *Diğer bireylerden saygı, bulunulan çevrede kabul görme durumu*	> Nazik olmak *Karakteri düzgün, zarif ve terbiyeli olma hali*
> Hakiki arkadaş *Bireyin samimi ve içten arkadaşlarının olması*	> Sorumluluk *Bireyin güvenirliğinin olması*
> Zevk, haz *Somut veya soyut mutluluk olması*	> Öz denetimli olmak *Bireyin amaçları için şahsını kontrol edebilmesi hali*

Kaynak: Sayğan & Süral, 2020, s. 22-23

2.5.3. Edward T. Hall'un Kültürel Sınıflandırması

Amerikalı antropolog Edward Hall, kültürel kalıpları, bağlam, zaman ve mekâna göre üç ana başlıkta, kültürün, toplulukların davranışlarına olan etkisine, karşılıklı iletişim şekillerine, yaşayış tarzlarına göre açıklamaya çalışarak sınıflandırmaktadır (Hall, 1976).

İletişim esnasında mesajın karşı tarafa ne kadar etkin ve açık iletilmesinden yola çıkarak, yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı kültürler olarak ayrım yapılmaktadır. Yüksek bağlamlı kültürde iletişimde, bilgi paylaşımı az, düşük bağlamlı kültürde iletişimde ise bilgi iletişim esnasında karşıya daha çok geçmektedir. Düşük bağlamlı kültürler iletişimde daha açık sözlü davranırken, yüksek bağlamlı kültürler iletişimi, semboller imalar ve daha dolaylı bilgi aktarımı ile gerçekleştirmektedir (Sofyalıoğlu & Aktaş, 2001, s. 76).

Düşük bağlamlı kültürlere ABD, Almanya, Finlandiya, İngiltere, İsveç, Kanada ve Norveç; yüksek bağlamlı kültüre sahip ülkelere Afrika ülkeleri, Orta Doğu ülkeleri, Akdeniz ülkeleri, Fransa ve Latin Amerika ülkeleri örnek olarak verilebilmektedir. Düşük bağımlı kültürlerde kişi söyleyenden çok söylenenin içeriğini ön plana almaktadır. İş hayatında iletişimi mektup telefon gibi araçlarla rahatlıkla uzaktan yapabilmektedir. Yüksek bağlamlı kültürlerde iletişim açık, net ve etkin olmamaktadır. Mesajın içeriğinde bilginin tamamı bulunmamaktadır. Karşıdaki kişi anlatılmak istenileni eski bilgilerinden, karşısındakinin hal tavır ve tutumlarından çıkarımlar yaparak anlamaktadır (Subaşı, 2005, s. 22)

Kültür, zaman kullanımına göre monokronik(monochronic) ve polikronik(polychronic) zaman başlıkları altında sınıflandırılmaktadır. Monokronik zamana göre bireyler aynı zamanda bir işe yoğunlaşarak işi hızlı hallederek, işi ön planda tutmaktadır. Başkalarından ödünç bir şeyler almamaktadır. Polikronik zamana göre bireyler aynı zamanda birçok işe yoğunlaşarak ellerindeki işi ağırdan almakta ve işi değil ilişkileri ön planda tutmaktadır. Kolayca bir şeyler ödünç alınıp verilmektedir. Kuzey Avrupa kültürleri, monokronik insanlar olarak, Akdeniz ve Latin Amerika kültürleri de polikronik olarak kabul edilen kültürlerdir (Yeganeh ve ark., 2009, s. 5).

Kişisel alan kavramı Hall'un kültürel sınıflandırmalarından üçüncüsüdür (Yeganeh ve ark., 2009, s. 5). Genel olarak batı kültürlerinde bireyler daha fazla kişisel alana ihtiyaç duyarlarken daha çok doğu kültürlerinde samimi ilişkiler ön plandadır. Birinde kişisel alana giren insanlar bir tehdit olarak görülürken diğer tarafta yakın iletişim ön plandadır. Daha az alana ihtiyaç duyan bir Japon yakın duracağı bir Amerikalıyı farkında olmadan ve istemsizce rahatsız edebilmektedir. Amerikanlılar daha büyük evlerde yatay mimaride yaşamak isterlerken Japon vatandaşları hayatlarını daha kısıtlı, küçük ve kullanışlı evlerde sürdürmektedir.

2.5.4. Hampden-Turner ve Trompenaars Kültürün Boyutları

Trompenaars ve Hampden-Turner'e göre kültür, "problemleri çözme ve çelişkilerde uzlaşma yolu" olarak tanımlanmaktadır (Timbalari, 2019, s. 225). Fons Trompenaars, kültürü daha iyi kavramsallaştırabilmek için soğanın katmanlarına benzeterek anlatmaktadır. Dış katmanda, gözlemlenebilir nitelikte olan unsurları (dil, yemek, giyim, yerleşim yeri) belirtmektedir. Orta katmanda, toplumların norm ve değerlerini içeren daha derin kültür unsurları olduğunu belirtmektedir. Bir sonraki katman (iç katman), kültürler arasında değerlerde temel farklılıkların yarattığı problemler ve çözümlerini belirtmektedir (Tekin, 2019, s. 1231).

Trompenaars ve Hampden-Turner, farklı kültürden gelen insanları davranışsal ve değer kalıplarının karışımına göre sınıflandırmaktadır. Toplumların farklı tercihlerini tanımlayan yedi değer boyutu bulunmaktadır (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998, s. 12).

Evrenselcilik veya Öznellik: Bu boyut, ilişkilere karşı kurallar ve uygulama yöntemindeki değişiklikler olarak özetlenmektedir. Evrensel kültürlerde insanların

kurallara, yasalara ve yükümlülüklere uygun hareket etmesine önem verilmektedir. Evrensel kurallar toplumda herkes için geçerlidir ve öznelci kültüre sahip bireylerin mantığında ilişkilerin yükümlülüklerine önem verilmektedir (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998, s. 12).

Çoğulculuk veya Bireycilik: Bu boyutta, bireylerin istekleri ile toplumun çıkarları arasındaki farklılığı ele alarak bireylerinin karar verme süreçlerindeki başlangıç noktalarına vurgu yapılmaktadır. Bireysel toplumlarda bireylerin kendini geliştirmesi toplumun faydasına olmakta ve toplumcu kültürlerde, toplumun gelişimi bireyin faydasına olmaktadır (Trompenaars, 1996, s. 57).

Nötr veya duygusal: İnsanların duygularını nasıl ve ne kadar gösterildiği ile ilgilidir. Nötr kültüre sahip insanlara göre, duygulardan önce beyin kontrolü gerekmektedir. Diğer yandan, duygusal kültüre sahip insanlar ise duygularını yoğun olarak ifade etmektedirler (Trompenaars, 1996, s. 57).

Özel (Spesifik) veya Yaygın Kültürler: İş ve kişisel yaşam ilişkileri ile ilgilidir. Spesifik ilişkilerde, bireyler iş ve özel yaşamlarını birbirinden ayrı olarak tanımlamaktadır. Yaygın kültürlerde ise bireylerin iş ve özel yaşamları birbirini etkileyebilmektedir. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998, s. 25).

Kazanılmış Başarı veya Verilmiş Güç (Övgü): Bu boyut, bireylerin statülere bakışları ile ilgilidir. Başarı kültüründe kişiler statü olarak yetenek ve bireyin uğraşıyla elde ettiği başarılara önem vermektedir. Övgü kültürlerinde ise statü olarak akrabalık, cinsiyet, tanıdıklarınız ve aldığınız eğitime önem vermektedir (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998, s. 32).

Zaman Yönelimi: Kültürlere göre bireylerin zamana uyum sağlamaları farklılığı anlatılmaktadır. Ardışık zaman boyutunda bireyler olayların sırayla gerçekleşmesine ve planlamaya değer vermektedir. Eş zamanlama boyutunda ise birey geçmişi, bugünü ve geleceği iç içe geçmiş olarak görmektedir. Aynı zamanda birden çok proje üzerinde çalışmaktadır (Trompenaars, 1996, s. 63).

İç veya Dış Kontrol: Kültürel farklılıklara göre doğa ve çevre ilişkisini anlatan boyuttur. İç kontrolde bireyler, gayret sarf ederlerse çevrelerini ve doğayı değiştirmekte etkili olabileceklerini düşünmektedir. Dış kontrolde ise bireyler,

doğanın ve çevrelerinin onları kontrol ettiğine inanmaktadır (Trompenaars, 1996, s. 63).

2.5.5. Schwartz'ın Değer Kuramı

Shalom H. Schwartz'a göre kültür, "Bir toplumda etkin olan amaçların, inanışların, uygulamaların, işaretlerin, normların ve değerlerin karmaşık bir toplamıdır". Schwartz, kültürün hâkim öğesinin "değerler" olduğunu anlatır ve değerlerin ise "toplumda arzu edileni ve yararlıyı tanımladığını" belirtmektedir (Schwartz S. H., 2004, s. 44).

Amerikalı sosyal psikolog Shalom H. Schwartz, 1998 ve 1992 yılları arasında 38 ulustan topladığı veriler ile 41 farklı kültürel grubun kültürel haritasını tasvir etmektedir (Schwartz S. H., 2008). Topladığı veriler ile oluşturduğu kültürel değerler modelinde üç evrensel ihtiyaç unsuru belirlemektedir;

i. Birey ile grup arasındaki bağlantı
ii. Toplumsal davranış
iii. İnsanların sosyal hedefleri (Timbalari, 2019, s. 226).

Schwartz değer kuramında (value inventory), üç evrensel ihtiyaçtan hareketle, döngüsel yapıda yer alan on değer tipini, bireysel, toplumsal ve hem bireysel hem toplumsal (karma) çıkarları yansıtan değerler olarak kurgulanmaktadır. Güç, başarı, hazcılık, uyarılma, öz yönelim gibi değer alanları bireyselin kendi hedefleri, bu değerlerin karşısında yer alan iyilikseverlik, geleneksellik ve uyma değer alanları ise toplumsal hedefleri yansıtmaktadır. İki grubun arasında kalan evrensellik, dinsellik ve güvenlik değer alanları ise iki gruptan her birine dahil olabileceği için karma grubu oluşturmakta, bireysel ve toplumsal değer alanlarının sınırını belirlemektedir (Schwartz S. H., 1992, s. 4).

Tablo 3: Schwartz'ın Uyumlu Değer Alanları

Değer tipleri:	**Benzerlikleri**
Başarı - Güç	İkisi de saygı ve toplumsal itibar ile alakalıdır
Hazcılık - Başarı	İkisi de bireyin şahsına duyduğu ilgi ile alakalıdır
Uyarılım - Hazcılık	İkisinde de duygusal olarak etkilenme gereksinimi vardır
Özyönelim - Uyarılım	İkisi de yeniliğe sağduyu ve içsel güdülenme sonrası hakimiyeti içerir
Evrenselcilik - Özyönelim	İkisi de hayatın geniş yelpazesinde bireyin şahsi düşüncelerine karşı güveni ile alakalıdır
İyilikseverlik - Evrenselcilik	İkisi de diğer bireylerin yararının gözetilmesi ve şahsi kaygıların ikinci plana atılması ile alakalıdır

Uyma - İyilikseverlik	İkisi de bireysel arzuların azaltılması/engellenmesi ve mütevazi davranmak ile ilgilidir
Güvenlik - Uyma	İkisi de karşılıklı iletişimlerde, ilişkilerde düzenin tesisini ve uyumluluğu belirtmektedir
Güç - Güvenlik	İkisi de karşılıklı iletişimlerde ve kaynak hakimiyetindeki bilinmezliklerle başa çıkılmasını ve ya uzak durulmasını belirtmektedir

Kaynak: Schwartz S. H., 1992, s. 24

Değerlerin yapısını ve döngüsel yapıdaki yerleşimini, güdüsel olarak birbirleriyle uyum göstermeleri ya da karşıtlık içermeleri belirlemektedir. Değerler iki boyuta göre döngüsel bir yapı sergilemektedir. Bu döngüsel yapıda, benzer güdüsel ihtiyaçları paylaşan değerler kavramsal olarak birbirlerine yakın olduğunda birbirine komşu (bitişik) olarak dizilmektedir. Ancak güdüsel olarak birbiriyle olarak zıt olan değer alanları ise karşılıklı kutuplarda yerleşmektedir. Güdüsel ihtiyaçları birbiriyle benzerlik gösteren değer alanları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Korkmaz Devrani, 2010, s. 56).

Tablo 4: Schwartz'ın Karşıt Değer Alanları

Özyönelim, Uyarılım	*karşısında*	Uyma, Geleneksellik, Güvenlik
Bireyin kendi duygu düşüncelerini önemseme ve değişime olan açıklığını belirtir		Bireysellikten çok geleneksel düzene uyumu ve güvenli alanda kalmayı belirtir
Evrenselcilik, İyilikseverlik	*karşısında*	Başarı ve Güç
Bireyler arası eşitlik, toplumun refahı düşüncelerini belirtir		Bireyin bireysel başarı ve üstünlük kurma isteğini belirtir
Hazcılık-Uyarılım	*karşısında*	Geleneksellik
Bireyin bireysel zevklerini ve bu zevkleri öncelikleri arasında üst sıralarda bulundurmasını belirtir		Bireyin bireysel beklentilerini törpüleyip dış çevrenin belirlediği normları kabul etmesini belirtir

Kaynak: Schwartz S. H., 1992, s. 35

Karşılıklı tanımlanan değer başlıkları psikolojik ve sosyal perspektiften bakıldığında birbirleriyle çelişen kavramları simgelemektedir. Döngüsel yapıda birbirleriyle uyumlu olmayan yani karşı kutuplarda yer alan değer alanları yukarıdaki tabloda gösterilmektedir.

3. HOFSTEDE ve BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLER

3.1. Hofstede'nin Kültürel Boyutları

1954 yılında, psikolog Daniel Levinson ve sosyolog Alex Inkeles tarafından kültür üzerine bir çalışma yapılmıştır. İkili bu çalışmada kültürü ulusal düzeyde incelemekte ve kendilerinden sonra çalışmalar yapan araştırmacılara başlangıç noktası olacak şekilde ulusal karakter, toplumdaki baskın kişilik yapısı bağlamında incelemektedir (Hofstede G. , 2011, s. 7). Yaklaşık yirmi yıl sonra, bu çalışmadan yola çıkarak Hofstede, kendisinden sonrakilere yol göstermekte ve günümüze kadar birçok çalışmadan atıf alarak en çok atıf alan çalışmasında, farklı ulusların kültürlerinin dört boyutta incelenip mukayese edilebileceğini önermektedir. Bir ulusun ve ülkenin bu boyutlara göre incelenmiş durumu, o ülkedeki topluluğun nasıl yaşadığı, iş hayatında nasıl faaliyetlerde bulunduğu ile ilgili birtakım fikirler elde etme imkânı sağlamaktadır (Hofstede G. , 1993, s. 89).

Geert Hofstede tarafından ulusal kültürlerin arasındaki farklılıklarla ilgili önemli ve kapsamlı çalışmalardan birini yapılmıştır. Çalışması, sosyal ve kültürel farkların toplulukların ve kişilerin çalışma rutinleri ve kurum yapıları üzerindeki tesirini değerlendirmeye yönelik ve sonucunda ortaya çıkan veriler sayesinde kültürün farklı boyutlarıyla alakalı tanımlamalar ve değerlendirmeler yapmaktadır. 1967'den 1973 yılına kadar olan dönemde, teknoloji ve danışmanlık şirketi olan International Business Machines Corporation, Uluslararası İş Makinaları Şirketi (IBM)'nin 80 farklı ülkedeki çalışanlarından yararlanarak yaptığı anket çalışması ile 20 farklı dilde toplam 116.000 anket formu verisini kullanmaktadır (Pustay & Griffin, 2003). Çalışmasının sonucunda, farklı ülkelerde yaşayan IBM çalışanlarının yaşadıkları dünyayı yorumlama ve algılama şekillerindeki farklılıkların dört boyutta incelenebileceğini ortaya koymaktadır. Çalışmasında, Türkiye dahil 40 ülkenin bulunduğu (daha sonra 52 ülkeye genişletilmiştir) grubun bünyelerindeki IBM şirketlerinin çalışanlarından veriler anket yöntemi ile toplanmakta ve elde edilen veriler faktör analizi yöntemi ile incelenerek yine bu araştırma grubundaki tüm ülkelerin genel kültürel boyutlarını betimleyen değerlere erişilmektedir (Silverthorne C. P., 2005, s. 9). Farklı ulusların

dünyayı yorumlama ve algılama değerlendirmesi için belirlenen dört boyut; bireysellik-toplumsallık, güç mesafesi, dişillik-erillik ve belirsizlikten kaçınmadır (Gegez ve ark., 2003, s. 116).

Tablo 5: Hofstede'in Ülkelerin Kültürel Boyutlara Göre Aldıkları Değerler

HOFSTEDE'in KÜLTÜREL BOYUTLARI PDI=Güç Mesafesi IDV=Bireysellik/Toplumsallık MAS=Erillik/Dişillik UAI=Belirsizlikten Kaçınma				
Ülke	**PDI**	**IDV**	**MAS**	**UAI**
ABD	45	91	62	46
Almanya	35	67	66	65
Arap Ülkeleri	81	38	53	68
Arjantin	50	46	56	86
Avustralya	38	90	61	51
Avusturya	11	55	79	70
Batı Afrika	77	20	46	54
Belçika	66	75	54	94
Brezilya	74	38	49	76
Büyük Britanya	35	89	66	35
Danimarka	18	74	16	23
Doğu Afrika	65	27	41	52
Ekvator	80	8	63	67
Endonezya	78	14	46	48
Filipinler	95	32	64	44
Finlandiya	33	63	26	59
Fransa	69	71	43	86
Guatemala	95	6	37	101
Güney Afrika	49	65	63	49
Güney Kore	60	18	39	85
Hindistan	78	48	56	40
Hollanda	39	80	14	53
Hong Kong	68	25	57	29
İran	60	41	43	59
İrlanda	28	70	68	35
İspanya	58	51	42	86
İsrail	13	54	47	81
İsveç	31	71	5	29
İsviçre	34	68	70	58
İtalya	54	76	70	75
Jamaika	49	39	68	13
Japonya	55	46	95	92
Kanada	40	80	52	48
Kolombiya	68	13	64	80
Kosta Rika	36	15	21	86
Malezya	104	26	50	36
Meksika	94	30	69	82
Norveç	31	69	8	50
Pakistan	57	14	50	70
Peru	64	16	42	87
Portekiz	63	27	31	104

Salvador	67	19	40	94
Singapur	76	20	48	8
Şili	64	23	28	86
Tayland	64	20	34	64
Tayvan	58	17	45	69
Türkiye	66	37	45	85
Uruguay	63	36	38	100
Venezüella	81	12	73	76
Yeni Zelanda	22	79	58	49
Yugoslavya	77	27	21	88
Yunanistan	61	35	57	112

Kaynak: http://www.limbistraine.com/ro/cercetare/Gabriela-Sauciuc/8.apendix3DK.gif (Erişim Tarihi: 28.12.2020) (Sauciuc, 2002)

Hofstede'in analizlerini yaptığı çalışmasının sonuçlarına göre, Türkiye, belirsizlikten kaçınma seviyesinin ve güç mesafesi seviyesinin yüksek olduğu, bireylerin kendileri çıkarlarından çok toplum çıkarını gözettiği kolektivist özellikte bir ülke statüsünde olduğu ve ek olarak erillik-dişilik boyutu ölçümlerinde elde edilen verilerin Türkiye'nin denge yakalamış bir ülke olduğunu göstermektedir (Penpence, 2006, s. 143).

Hofstede, boyutsal model çalışmalarında öncü ve yaygın kullanılan modellerden biri olan çalışmasındaki boyutları, daha sonraki ek bir çalışma ile beş boyut olarak genişletmektedir. Beşinci boyut, aslen Kanadalı olan ve Hong Kong da çalışmalarını yürüten Michael Harris Bond'un Hofstede tarafından desteklenen araştırması, Konfüçyuz dinamizmi sonrası 1984 yılında Uzun Döneme Yönelme (Long-term Orientation) eklenmekte ve 23 ülkede uygulanmaktadır. 2007 yılına gelindiğinde, Michael Minkov tarafından yapılan araştırma ile altıncı boyut olan Heveslilik-Kısıtlılık (Indulgence-Constraint) eklenmektedir (Hofstede G. , 2011, s. 8).

Hofstede'nin geliştirdiği ulusal kültür üzerine olan modeli, geniş kapsamlı olması ve ulusal kültür tanımlamada kullanılacak boyutların çeşitliliği açısından sosyoloji, psikoloji, yönetim ve pazarlama gibi dallarda an çok referans alınan çalışma olmayı sürdürmektedir. Hofstede'den önce bu alanda Kluckhohn ve Strocdbeck, Rokeach, Hall gibi araştırmacılar tarafından farklı karşılaştırmalı kültür araştırmaları yapılmışsa da, 1980 yılında Hofstede tarafından yayınlanan "Culture's consequences: National differences in thinking and organizing" adlı kitabı ile Hofstede, kültür alanında sayısal/nicel çalışmaların önünü açmış ve son zamanların en fazla bilimsel referans gösterilen ilk on araştırmacısından birisi olmaktadır (Steel & Taras, 2010, s. 212).

3.1.1. Güç mesafesi

Güç mesafesi (Power Distance – PDI) boyutu, bir toplumda, ailede ulusta, gücün bireylere eşit dağıtılıp dağıtılmadığının bireyler tarafından algılanma ve anlamlandırılma düzeyini tanımlamaktadır. Güç mesafesini, Geert Hofstede, topluluğun, kurum ve kuruluşların, ailenin, daha güçsüz üyelerinin, gücün dağıtımını kabul etmesi ve grup içi otoriteye, bireylerin saygı gösterme seviyesi olarak belirtmektedir. Güç mesafesi yüksek ulus kültürler için saygı kültürü denilmektedir (Hofstede G. , 2007, s. 417).

Güç mesafesinin yüksek olduğu topluluklarda ve gruplarda, farklı sınıfsal statüler ve bu sınıflar arası uzaklık fazla olabilmektedir (Taşar Ünalp, 2007, s. 99). Mevcut gücün kişiler arası adaletsiz dağılımından kaynaklı hiyerarşik düzeni kabul etme seviyesi yüksek olabilmektedir. Bu tarz gruplarda yönetenler yönetilenlerin, çalışanların iş yapış ve davranış tarzları üzerinde etkin rol oynamaktadır, statü belirleyen unvan ve pozisyon gibi seviye belirten kavramlara çokça önem yüklenmektedir, grup içi ve iş hayatında ast üst ilişkisindeki mesafe fazlasıyla kendini hissettirmektedir (Bozkurt S. , 2004, s. 68). Güç mesafesi varsayımına göre, hiyerarşik örgütlenmesi olan bir grupta, gücü elinde bulunduran bireyler, sahip oldukları gücü daha da arttırmak ve güç mesafelerini geniş tutmayı amaçlamaktadır (Silverthorne C. P., 2005, s. 9). Bu durum, topluluk içindeki gücün eşit olmayan şekilde dağılmış ve güçler arası mesafenin geniş olduğu bir modeli belirtmektedir (Sargut, 2001, s. 179). Güç mesafesi, gücü elinde tutan ile tutmayan bireyler arasındaki kabul gören eşitlik veya eşitsizlik durumunu ölçen ve belirten bir kavram olmaktadır (Schuler & Rogovsky, 1998, s. 165).

Dar güç mesafesinden söz edilebilen topluluklarda, sosyal sınıf ayrımı yoktur ya da azdır, kişiler arası güç dağılımı geniş güç dağılımına göre daha dengeli veya eşittir, hiyerarşi daha azdır veya yoktur. Eğer bir toplumda düşük güç mesafesi söz konusu ise, o toplumun bireyleri arasındaki eşitsizliğin azaltılması gerektiğine inanılmaktadır (Schuler & Rogovsky, 1998, s. 165). Güç mesafesinin nazaran dar olduğu kültürlerde güç sahibi bireylere yakınlaşmak daha kolay olmaktadır; iş ortamında kararlar alınırken astların fikirleri alınmakta ve astlar karar alma süreçlerinde aktif rol almaktadır. Ödüllendirme süreçleri ve fırsatlar, geniş güç mesafesinden söz edilen topluluklara göre daha eşit yönetilmektedir. Sunulan fırsatlarda ve ödüllendirme

süreçlerinde geniş güç mesafesine sahip toplumlara göre eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır (Dalgün, 2011, s. 103).

Tablo 6: Güç Mesafesinin Toplumsal Sonuçları

Dar Güç Mesafesi	Geniş Güç Mesafesi
Bireyler birbirleri arasında bağımlılık vardır.	Bireylerin çoğunluğu birbirlerine bağımlı olmalı iken gruptan az bir miktardaki bireyler bağımsız olmalıdır.
Grup içi eşitsizlik durumları azaltılmalıdır.	Bireylerin hak ettikleri bir eşitsizlik durumu vardır ve bu durumu tüm bireyler korumalı ve devam ettirmelidirler.
Hiyerarşi, eşitsizlik hali ve görev dağılımı ile ilgilidir ve elverişli bir sosyal yapı için oluşturulmuştur.	Hiyerarşi var ise eşitsizlik vardır.
Ast ve üst seviye görev alanlar tüm bireyleri eşit görmektedirler.	Üst seviyedekiler, astların kendilerine denk olmadıklarını düşünmektedir.
	Alt seviyedekiler, üstlerin kendilerinden üstün olduklarını düşünmektedir.
Doğru ve yanlışı belirlemek için gücün kullanımı yasallaştırılmaktadır.	Güç kavramı grubun ana unsurlarındandır ve doğru-yanlıştan daha önceliklidir.
Tüm bireyler adil haklara kavuşmalıdırlar.	Güç sahibi bireyler imtiyazlıdırlar.
Güç sahipleri diğer bireyler gibi olmalı ve onlar gibi davranmalıdırlar.	Gücü elinde bulunduranlar güçlü olduklarını diğerlerine göstermelidirler.
Ödül, Yasal güç, ödül-ceza ve uzmanlık gücü ön plandadır.	Referans ve zorlayıcı güç ön plandadır.
Yapı yöntem düzen kusurludur.	Kaybeden birey kusurludur.
Sosyal sistemi düzenlemenin yöntemi, gücün tekrar dağılmasıdır.	Sosyal sistemi düzenlemenin yöntemi, güç sahiplerinin ortadan kaldırılmasıdır.
Güçsüzler ve güçlülerin aralarında gizli bir ahenk bulunmaktadır.	Güçsüzler ve güçlülerin aralarında gizli bir çatışma söz konusudur.
Yaşlı bireylere saygı duymak zorunlu değildir ve yaşlı bireylerden çekinilmemektedir.	Yaşlı bireylere saygı duyulur ve yaşlı bireylerden çekinilmektedir.

Kaynak: Hofstede G. , 2001, s. 98

Yalın bir ifade ile Hofstede'in güç mesafesi boyutu, bir toplulukta insanlarının ve küçük grupların, prestij, statü, maddi zenginlik, güç, otorite vb. parametreler neticesinde farklı sosyal zümrelere ayrışması-ayrışmaması ile ilgili bir boyuttur (Javidan & House, 2001, s. 295). Yukarıda bahsedilen parametrelerden kaynaklı fiziksel ve ya beşeri sermaye açısından bireyler arasında oluşmuş eşitsizlik ve katmanlaşma güç mesafesi seviyesi yüksek topluluklarda sürdürülmesi için desteklenirken, bu seviyenin düşük olduğu toplumlarda azaltılması için çabalanmaktadır. İşletmelerde güç mesafesi boyutunun çıktısı ise örgütün liderinin liderlik özelliği ile ilgili olmakta; işletmenin güç mesafesi seviyesinde liderin otokratik, demokratik, merkeziyetçi, dönüşümcü gibi liderlik özelliklerinden hangisini temsil ettiği önem arz etmektedir (Saylık, 2019, s. 1867).

3.1.2. Bireycilik ve Toplumculuk

Bireysellik-toplumsallık (Indivualism – IDV) boyutu, topluluk üyesi kişilerin, hangi ölçüde mevcut gruplar içerisine bütünleşmiş olduklarını belirtmektedir. Bireysel yönelimi fazla olan kültürlerde ve gruplarda, toplumun her ferdi ilk önce kendi kişisel menfaatlerini ve yakın aile üyelerini düşünmektedir. Toplumculuk ağır basan kültürlerde, toplumun tüm fertleri uyum içindeki alt gruplar içerisine bütünleşerek sorgusuz ve sadık oldukları bu gruplar üyeleri ömürleri süresince korumaya devam etmektedir. Yapılan araştırmaya göre batıda yer alan ülkelerinin hemen hepsinin bireysellik ortalamaları ortalamanın üzerinde çıkmaktadır. Diğer bir değişle, bireysel özelliğine sahip oldukları bilinmektedir. Diğer taraftan doğuda kalan Asya ülkelerinin hemen hepsi bireysellik puanlaması ortalamasının altında derecelere sahip olmaktadır. Bu durum bu ülkelerde bireyselliğin düşük toplumculuğun yüksek olduğu ve toplumsal kültüre sahip olduklarını göstermektedir (Hofstede G. , 2007, s. 416). Bireysellik-toplumculuk boyutunda kolektivist toplumlarda bireyin değeri ve kimlik var olan sosyal sisteme bağlanmaktadır. Bireysel başarının tesiri daha seyrek olmaktadır (Aydın K. , 2007, s. 56).

Bireysel(individualist) toplumlarda, kişinin kimliği bireyin kendisindedir. Bireyler önce "ben" düşüncesindedir ve kendini gerçekleştirme önem arz etmektedir. Bireysel ağırlıklı kültürlerin evrensel olduğu ve kendi sahip oldukları değerleri ve düşünceleri tüm dünyada geçerli olduğu düşünülmektedir. Toplumsallık ağırlıklı kültürlerde ise bireyler, öncelikle "biz" düşüncesindedir. Kimlikleri bulundukları sosyal sisteme bağımlı olmakta ve grubun diğer kişileri arasında itibar kaybı olmaması önem arz etmektedir (De Mooij & Hofstede, 2010, s. 88). Bireysellik, kişinin şahsını diğerlerinden bağımsız düşünmesine ve kendi hayat hedeflerine odaklanmasına dair durumu belirtmektedir. Toplulukçulukta ise kişi, şahsi ilgi ve düşüncelerini içinde bulunduğu gruba ya da topluluğuna kurban eder ve sonucunda kişinin topluma nazaran az önemli olduğu bir sosyal yapı doğmaktadır (Thomas, Au, & Ravlin, 2003, s. 459).

Tablo 7: Bireycilik ve Toplumculuğun Toplumsal Sonuçları

Toplumculuk	Bireycilik
Bireyler sadakatleri doğrultusunda kendilerini kollayacak büyük ailelerde doğarlar.	Toplumda her birey çekirdek ailesi ve şahsından sorumludur.
„Biz" düşüncesi	„Ben" düşüncesi
Topluluk	Toplum
Topluluk yönelimi	Bireysel yönelim

Temel değerler toplumda ve toplum dışında farklı önceliklerde ve durumlardadır	Temel değerler tüm bireylere karşı uygulanmalıdır
Kişinin kimliği toplumdaki sosyal düzenden kaynaklanmaktadır	Kişinin kimliği kişinin özünden kaynaklanmaktadır
Durumlar karşısında utanma kültürü	Durumlar karşısında suçluluk kültürü
Yüksek bağlamlı iletişim	Düşük bağlamlı iletişim
Kişilerin kurum ve organizasyonlara karşı içsel sadakati	Kişilerin kurum ve organizasyonlardan bağımsız olması
Bir yere ait olmanın önemi; görev isteği	Kişisel başarı; idealist olma isteği
Kişilerin üyesi oldukları kurum ve organizasyonlar özel hayata karışabilir	Özel hayat haktır
Hayatı idame ettirme	Zevk ve keyfilik
Aksiyonların toplum kurallarınca belirlenmesi	Şahsi belirlenen aksiyonlar
Üye olunan toplumun sağladığı tecrübe, vazife, asayiş ve emniyet	Bireysellik, tecrübe çeşitliliği, hoşnutluk, kişisel finansal mali güvence
Geleneksel topluluk	Modern ya da post modern topluluk

Kaynak: Hofstede G. , 2001, s. 227

Toplulukçu kültüre sahip bireylerin gruplar içine bütünleştiği ve bireyler arası ilişkilerin güçlü olduğu görülmektedir. Bu tarz toplumların en ayırt edici özellik, dede, nine, teyze, dayı, hala ve amca gibi üyeler ile oluşturdukları büyük ve güçlü ailelere sahip olunmasıdır. Toplulukçuluk politik bir anlam taşımamakla birlikte, topluluk içindeki grup olgusunu vurgulamaktadır. Bireyselliğin ağır bastığı kültürlerde bireysel amaçlara, bireysel hedeflere, rekabetçi davranışlara ve bireysel değerlere yönelik önemli bir vurgu bulunmaktadır. Bu tarz kültürlerde kişiler, gruplardan ve topluluklardan çok daha önce gelmektedir (Alpaslan Danışman, 2011, s. 20).

3.1.3. Erillik ve Dişilik

Hofstede'nin belirlediği bir diğer boyut kadınsılık ve erkeksiliktir veya diğer bilinen adı ile Erillik ve Dişilik (Masculinity – MAS)tir. Erillik, erkeksilik ağırlıklı kültürlerde rekabet, para, zenginlik çok fazla değer sembolize etmektedir. Japonya benzeri erkeksi kültürlerde, rekabet, maddi başarı ve kararlılık gibi hemen hemen tamamı dünyada tüm toplumlarda erkek davranışları ile bağdaştırılan sert değerlerin hâkim olduğu fikri bulunmaktadır. Aşırı eril gruplarda bireylerin davranışları cinsiyetlere göre net şekilde ayrılmakta; birtakım işlerde sadece erkekler, birtakım işlerde de sadece kadınlar çalışmaktadır (Warsame, 2016, s. 24).

Diğer yandan daha dişil kültürlerde ise yaşam kalitesi ve iletişim kurma, kararlılık ve zenginlik unsurlarından daha çok değer arz etmektedir. Cinsiyete indirgenmiş durumlar genellikle azaltılmaktadır. Mevcut işlerde cinsiyet fark etmeksizin çalışılır

yani dişillik özelliği gösteren toplumlarda sadece erkekler ya da sadece kadınlara yönelik işler bulunmamaktadır. Bu kültürlerde diğer insanlara yardımda bulunmak, iletişimin öneminin para vb. materyalist unsurlardan önde tutulması daha çok kabul görmektedir. İnsanlar gösterişten uzak durur ve hayat standartlarının kalitesine odaklanmaktadır. Hofstede'nin (1980) belirttiği gibi dişil kültürlerde başkalarına yardım etmek, insanlarla ilişkiyi paranın önüne koymak daha yaygın görülmekte; gösteriş yapılmamakta ve yaşamın kalitesine daha fazla önem verilmektedir (Drogendijk & Slangen, 2006, s. 363).

Tablo 8: Erillik ve Dişilliğin Toplumsal Sonuçları

Dişillik	Erillik
İletişime verilen önem	Benliğe verilen önem
Bireyler önemlidir, yaşam standartları önemlidir	Mal mülk para önemlidir
Karakter önemlidir	Başarılar önemlidir
Çalışmanın amacı hayattan faydalanabilmektir	Çalışmanın amacı yaşayabilmektir
Kadın erkek ilişkilerinde kalıplaşmış ayrımlar yoktur	Kadın erkek ilişkilerinde kalıplaşmış ayrımlar vardır
Cinsiyetlere göre başarı ve verimlilik ve de iletişim referansları yoktur	Kadın bireyler, sevecen ve şefkatli davranmalıdır; Erkek bireyler ilişkilerinde sert mizaçlı olmalı ve başarı kriterine dikkat etmelidirler
Bireyler mütevazi olmalıdırlar	Erkek bireyler istekli ve gösterişçi olmalıdırlar; kadın bireyler bu özelliklere sahip olabilirler
Aciz ve zayıfa ilgi gösterilir	Kuvvetli ve baskına ilgi gösterilir
Yavaş ve ufak olan şeyler hoştur	Hızlı ve kocaman şeyler hoştur

Kaynak: Hofstede G. , 2001, s. 299

Eril toplumlarda cinsiyet üzerine ayrımcılık yüksek seviyelerde hissedilmektedir. Erillik özelliği taşıyan davranışlarla dolu örgütlerde de saldırgan ve girişimci bir ruhla ilerlemektedir. Grubun kadın üyeleri dahil tüm bireyler "performans toplulukları" olarak davranış tarzı benimsemektedir (Hofstede G. , 1984, s. 84). Dişil özelliğin ağır bastığı kültürlerde cinsiyetler arası ayrışmalar daha düşük olmaktadır. Dişil toplumlarda iyi niyet ve şefkat daha çok önem arz etmektedir. Bu tarz topluluklar refah toplulukları tanımına uygun şekilde erkeklerde dahil topluluktaki zayıf bireyleri de içerecek şekilde tüm kesimleri dikkate alan bir özellik göstermektedir (Hofstede G. , 1984, s. 84). Hofstede, erkeksi topluluklarda insanların 'çalışmak için yaşamak', kadınsı topluluklarda ise 'yaşamak için çalışmak' dünya görüşüne sahip olduklarını belirtmektedir. Hırs, performans, maddi değerler ve rekabet üzerine yoğunlaşma, eril

kültürlerin belirleyici özellikleri olmakta ve bu özelliklerin ağır bastığı kültürlerdeki örgütlerde performansın tespiti ve ödüllendirilmesi, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi önem arz etmektedir (Özyaşar, 2007, s. 50).

3.1.4. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance – UAI), topluluk üyelerinin karışık, bilinmeyen veya düzenlenmemiş durumlarda ne ölçüde huzursuz olduklarının düzeyini belirtmektedir. Belirsizlikten kaçınma, bir gruptaki, bir ülkedeki bireylerin yapılanmamış durumlar karşısında düzenli olma durumunu yeğleme düzeyleri olarak belirtilebilmektedir. Düzenli durumlar, kişilerin nasıl davranacağı ile ilgili kuralların önceden belirli olduğu durumlardan oluşmaktadır. Bahsedilen kurallar daha önceden yazılı olarak netleştirilebileceğinin yanı sıra gelenek ve görenekler ile yazılı olmadan da belirlenebilmektedir. Yüksek oranda belirsizlikten kaçınma seviyesine sahip gruplarda, ülkelerde bireyler daha asabi davranış şekillerine sahip iken, düşük oranda belirsizlikten kaçınma seviyesine sahip gruplarda, ülkelerdeki bireyler daha pozitif enerji sergilenmektedir (Hofstede G. , 1993, s. 90). Düşük derecede belirsizlikten kaçınma ile yüksek derece belirsizlikten kaçınma, bireyler arasındaki riskten uzak durma veya riski hoş görme derecesi olarak belirtilmektedir (Aydın K. , 2007, s. 58). Hofstede, belirsizlikte kaçınma derecesinin, toplumsal sonuçlarını aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

Tablo 9: Belirsizlikten Kaçınmanın Toplumsal Sonuçları

Düşük seviye	Yüksek seviye
Belirsiz bir hayat kolaylıkla onaylanmaktadır	Belirsiz bir hayat mücadele edilmesi gereken bir unsurdur
Kaygı ve gerilim düşük seviyededir	Kaygı ve gerilim yüksek seviyededir
Yoğunluk ve sürekli çalışmak övünülecek bir durum değildir	Sürekli yoğun olmak ve çalışmakla ilgili içten gelen bir dürtü vardır
Hislerin gizlenmesi durumu vardır	Bireyler, hislerini göstermekten çekinmezler
Bireysel sağlık ve zenginlik önemlidir	Kişisel sağlık ve zenginlik daha az önemlidir
Yenilikler ve ilerleme önemlidir	Muhafazakâr bir anlayış vardır
Farkında olunmayan risklerin arzu edilmesi	Yalnızca farkında olunan risklerin arzulanması
Değişik şeyler ilgi çeker	Değişik şeyler risklidir
Çeşitlilik, müsamaha ve tolerans görür	Yabancıya karşı kaygı duyma vardır
Yaşça küçüklere ilgi ve sevgi vardır	Yaşça büyüklere ilgi ve korku vardır
Kargaşa ve belirsizliklere kolay adaptasyon	Şeffaflık ve düzen gereksinimi
Konfor ve yeniliklere erişme talebi	Öz ve asıl olana erişme talebi
Bireyin hayatını ve çevresini etkileme hissi	Dış etkenlerden kaçınma hissi

Kaynak: Hofstede G. , 2001, s. 161

Belirsizlikten kaçınma boyutu toplumdaki kişilerin öngörülemeyen ve belirsiz durumlardan uzak durma isteklerinin derecesini göstermekte ve boyutu nazaran daha yüksek olduğu grup ve ülkelerdeki insanlar risk faktörünün yüksek olduğu pozisyonlarda kaldıklarında rahatsız ve üzüntülü olma eğilimine girmektedir. Bu tarz gruplarda ve toplumlarda yazılı ve yazılı olmayan önceden belirlenmiş kurallar grup ve ülke üyeleri için çok yüksek derecede önem verilmektedir. Belirsizlikten kaçınma puanı yüksek toplumlara İspanya ve Portekiz gibi Latin Avrupa ülkeleri bariz örnekleri arasında yer almaktadır (Schuler & Rogovsky, 1998, s. 165). Belirsizlikten kaçınma, topluluk üyelerinin belirsizlik durumlarında psikolojik olarak iyi veya kötü hissetmeleri ile kaygılanma seviyelerini belirtmektedir. Belirsizlikler; sıra dışı, sürprizlerle dolu, bilinmez ve muhtemel olandan farklı olmaktadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi nazaran daha yüksek olan toplumlar, gruplar karşılaşacakları riskleri azaltmak için, yaşanabilecek durumları kesinleştirecek unsurlara, kural ve talimatnamelere müracaat etmektedir (Hofstede G. , 2011, s. 9). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürler, yiyecek ve içeceklerin temiz olmasına önem vermekte ve fazla tıbbi ürünleri tüketerek, sağlıkla ilgili edilgen bir davranış sergilemektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürler ise, vücut geliştirme ve spor yapmaya önem vermekte ve sağlıkla ilgili daha etkin bir davranış sergilemektedir (De Mooij & Hofstede, 2010, s. 89).

3.1.5. Uzun Dönem-Kısa Dönem Yönelimi

Hofstede, boyutsal model çalışmalarında öncü ve yaygın kullanılan modellerden biri olan çalışmasındaki boyutları, daha sonraki ek bir çalışma ile beş boyut olarak genişletmiştir. Beşinci boyut, aslen Kanadalı olan ve Hong Kong da çalışmalarını yürüten Michael Harris Bond'un Hofstede tarafından desteklenen araştırması Konfüçyuz çalışma dinamizmi sonrası, 1984 yılında Uzun Dönem Yönelimi (Long-term Orientation) eklenmiştir (Hofstede G. , 2011, s. 9).

Uzun dönem yönelimi boyutu, uzun dönemde gerçekleşecek yenilikleri dikkate almayı hedefler ve bu unsurun ağır bastığı toplumlar, gelecekteki ihtiyaçlara göre değişimler olması gerektiği düşünülmektedir. Diğer yandan kısa dönem yöneliminin etkin olduğu topluluklarda genelde mutlak doğruyu tayin etmeye dair kaygılar bulunmaktadır (Carpenter & Dunung, 2012, s. 114).

Kısa dönem yönelimli kültürlerdeki insanlar dünya görüşleri geçmiş ve şimdi perspektifinde sıkışıp kalmaktadır, aksi tarafta uzun dönem yönelimli kültürlerdeki insanlar gelecek odaklı daha kapsayıcı bir dünya görüşüne sahip olmaktadır (Taşar Ünalp, 2007, s. 101). Kısa dönem yönelimli toplumlarda kural ve alışkanlıklara sadakat, dayanıklılık önem arz ederken, uzun dönem yönelimli toplumlarda sabır, insan ilişkilerinde statüyü koruma, çabalama, idareli olmak önem arz etmektedir (Öztürk, 2006, s. 17). Uzun dönem yönelimli kültürlerde değişim hızlı olmaktadır ve bu tarz kültüre sahip işletmeler hitap ettikleri pazarda güçlü bir pozisyonu hedefledikleri için hızla sonuç almayı beklememekte ve çalışmaya devam etmektedir. Aksine kısa dönem yönelimli işletmelerin ise çerçevesi dün ve bugün ile sınırlı olmaktadır. Kısa dönem eğiliminin ağır bastığı kültürlerde kontrol sistemi önemli taşımaktadır (Bozkurt S. , 2004, s. 78). Uzun dönem yönelimli kültürlerde bulunan işletmeler ve çalışanları, satıcı ve alıcıları ile uzun ömürlü ve güvenilir ilişki oluşturmaya önem vermektedir (Tosi & Mero, 2003, s. 118). Hofstede, Uzun-kısa dönem yöneliminin, toplumsal sonuçlarını aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

Tablo 10: Uzun – Kısa Dönem Yöneliminin Toplumsal Sonuçları

Kısa Dönem Yönelimi	Uzun Dönem Yönelimi
Gereksinimlerin hemen karşılanması istenir	Geciktirilmiş gereksinimlerden memnuniyet duyulur
Adet ve alışkanlıklar dokunulmazdır	Adet alışkanlıklar yeni koşullara uyum sağlayabilir
Aile ilişkisi bireyin sorumlulukları ile sınırlıdır	Aile ilişkisi yardımlaşarak ilerin gerçekleşmesi ile devam ettirilir
Tüketme	Birikim
Kazanç ve getiri edinme	Piyasada etkili bir pozisyon edinme
Analitik fikir hakimdir	Sentezci fikir hakimdir
Bilinmeyen sorunların halledilmesi	Yapısal sorunların halledilmesi

Kaynak: Hofstede G. , 2001, s. 367

Asya, Amerika, Kanadalı toplumlar uzun dönem yönelimli kültürlerin etkin olduğu ülkelerdir. Asya ülkelerinden Japonya şirketlerinde çalışan görüşmeleri çalışanın uzun bir süre şirkette çalışmasına, emekli olana kadar şirket çalışanı olarak kalmasına ve işletme ile işçileri arasında karşılıklı bağ oluşmasına odaklanmaktadır (Luthans, 2002, s. 52). Diğer yandan Afrika ve Arap toplumlarının ülkelerinde kısa dönem yönelimli kültürler ağır basmaktadır. Bu ülkelerde geleneklere sadık kalarak ve sosyal yükümleri gerçekleştirerek işlerin yerine getirilmesi fikri onaylanmaktadır (Griffin & Pustay, 2003, s. 83).

3.1.6. Heveslilik-Kısıtlılık

2007 yılına gelindiğinde, Michael Minkov tarafından yapılan araştırma ile altıncı boyut olan Heveslilik-Kısıtlılık (Indulgence-Restraint) Hofstede, boyutsal model çalışmasına eklemiştir (Hofstede G. , 2011, s. 9-15).

Bu boyutun ana gayesi, diğer beş boyutta bahsedilmeyen mutluluk parametresinin etkisinin literatür çalışmalarına dahil edilmesini içermektedir. Heveslilik öğesi, eğlenmek iyi vakit geçirmek hayatın tadını yaşamak gibi temel arzuların ket vurulmadan gerçekleşmesi görüşünü simgelemekte iken, kısıtlılıksa içgüdü ve hazlara ket vurarak, hayatın sert sosyal kurallar vasıtasıyla düzenlenmesini simgelemektedir (Hofstede G. , 2011, s. 15) (Sample, 2013, s. 364). Heveslilik oranının daha fazla olduğu işletmelerde, mutlu olduklarını dışa vurabilen çalışan sayısı yüksek, kısıtlılık oranının daha fazla olduğu işletmelerde nazaran daha az çalışan mutlu olduğunu ifade etmektedir. Heveslilik oranının yüksek olduğu kültürlerde kendini ifade etme ve konuşma daha özgürdür ve bu durum işçilerin refah seviyesini olumlu yönde etkilemektedir. Tam tersi kısıtlılık oranının yüksek olduğu kültürlerde ise işçilerin kendilerini ifade edebilme özgürlükleri dikkate alınmamaktadır (Türker & Karadağ, 2019, s. 284).

3.2. Hofstede'in Kültürel Boyutlarına Eleştiriler

Geert Hofstede, kendisinden sonrakilere yol gösterecek ve günümüze kadar birçok çalışmadan atıf alarak en çok atıf alan çalışmasında, farklı ulusların kültürlerinin farklı boyutlarda incelenip mukayese edilebileceğini önermiştir. Bir ulusun ve ülkenin bu boyutlara göre incelenmiş durumu, o ülkedeki topluluğun nasıl yaşadığı, iş hayatında nasıl faaliyetlerde bulunduğu ile ilgili birtakım fikirler elde etme imkânı sağlamaktadır (Hofstede G. , 1993, s. 89). Çalışması, sosyal ve kültürel farkların toplulukların ve kişilerin çalışma rutinleri ve kurum yapıları üzerindeki tesirini değerlendirmeyi amaçlamakta ve sonucunda ortaya çıkan veriler sayesinde kültürün farklı boyutlarıyla alakalı tanımlamalar ve değerlendirmeler yapılmaktadır (Warsame, 2016, s. 21). Hofstede'in IBM şirketinin kaynakları ile başlattığı kapsamlı çalışmasını eleştirel bakış açısı ile inceleyenler de bulunmaktadır. Temel dört eleştiri aşağıda belirtilmektedir (Smith & Dugan, 1996) (Alpaslan Danışman, 2011, s. 20);

i. Hofstede'in çalışması dönemin SSCB ülkelerini kapsamamaktadır.

ii. Kültürel boyutlar diye nitelenen parametreler kapsayıcı değildir ve ayrıntı içermemektedir.
iii. Çalışmada başvurulan örneklem grubu ortak bir kurumsal kültüre sahip olmaktadır.
iv. Çalışmada başvurulan örneklem grubu, ulusun tüm detaylarını temsil etmemekte, daha farklı ve niş bir sosyal zümreyi temsil etmektedir.

Hofstede, ulusların kültürel farklılıklarını, benzerliklerini ve kimliklerini analiz etmek için kullandığı kültür boyutları kavramları ve sonucunda elde edilen veriler yalnızca ulusal kültür sınırları içerisinde bir çalışma ortamının oluştuğuna dair de eleştirel görüşler belirtilmektedir (Alpaslan Danışman, 2011, s. 20).

Hofstede'in çalışmasının yetersiz olduğunu düşünen araştırmacılar tarafından çalışmanın eksik noktaları ile ilgili aşağıdaki detaylar belirtilmektedir (Luthans, 2002, s. 53) (Hill, 2001, s. 110);

i. Hofstede'in çalışmasına göre, incelenen topluluk ve ait oldukları toplumun ana kültürünün tamamen uyuştuğu düşünülmektedir. Fakat birçok toplum, ana kültürü yanı sıra farklı alt kültürlere de sahip olmaktadır. Hofstede'in kültürel boyutlar araştırması bu bilgiyi değişken olarak almamaktadır.
ii. Çalışmada yer alan ekip üyeleri Avrupalı ve Amerikalı araştırmacılardan oluşturulmaktadır. Benzer kültürlere sahip görünen bir takımın analizleri yapması ve yorumlaması tek taraflı bir perspektiften bakılmasına neden olabilmektedir.
iii. Örneklem grubunun bir sektör ve yalnızca IBM çalışanlarından oluşması, çalışmanın öznel sonuçlar vermesine neden olabilmektedir.
iv. Çalışmada kullanılan veri yalnızca beyaz yaka personellerden elde edilmektedir. Mavi yaka personel, niteliksiz işgücü olarak nitelendirilmiş ve çalışmaya dahil edilmemektedir.
v. Hofstede'in çalışması 1967'den 1973 yılına kadarki sürede elde edilen veriler ile oluşturulmuştur. 1980 yılına gelindiğinde 5. Boyut olan "zaman yönelimi boyutu" eklenmesi ile araştırma güncellenmiştir. Kültür olgusunun iç ve dış parametrelerden etkilenerek zamanla değişebileceğinden dolayı, araştırmadan elde edilen sonuçlar günümüzde güncelliğini yitirebilmektedir.

Taras ve arkadaşları da Hofstede'in çalışması ile ilgili iki sorun üzerinde durmaktadır. Bunlardan birincisi çalışmanın sonuçlarının tüm topluluk üyeleri için geçerliliği ile ilgilidir; İlk problem, IBM'nin 66 farklı ülkedeki çalışanlarından yaklaşık 100.000 anket formu ile elde edilen veri kullanılmaktadır (Yoo ve ark., 2011, s. 194). Bu çalışmada örneklem yöntemi kullanılmakta ve nazaran aylık gelirleri daha yüksek olan IBM çalışanlarının tüm ulusu temsil edip edemeyeceği tartışma konusu oluşturmaktadır. Taras ve arkadaşlarının ikinci belirttikleri sorun ise, 1967 ve 1973 yılları arasındaki periyotta elde edilen verilerin güncelliği üzerine olmaktadır. Bu eleştirileri ile, Taras ve arkadaşları, Hofstede'in çalışmasının, bu alanda çalışma yapacaklar araştırmacılar için kaynak özelliği taşıdığının da altını çizmektedir (Taras ve ark., 2012, s. 329-330).

Çalışmanın tüm ulusu kapsaması ve güncelliği hakkında Hofstede'i eleştiren diğer isimler olan Fougère ve Moulettes, Hofstede'in eleştirilen hatalarına rağmen kendisini ve çalışmasını savunmaya devam ettiğini belirtmektedir ve bununla birlikte, çalışmanın sonuçlarında Hofstede'in milliyetçi ve ırkçı görüşler paylaştığını iddia etmektedir (Fougère & Moulettes, 2007, s. 5).

Fernandez ve arkadaşları ise, Hofstede'in kültürel boyutlarına göre analiz edilen ülkelerden 9 ülkenin, 1980'de yayınlanan raporda aldıkları boyut değerlerinin 25 yıl sonraki güncellemede çevresel parametrelerden kaynaklı olarak değişiklik gösterdiği belirtmektedir. Japonya'nın belirsizlikten kaçınma boyutu için aldığı değerin, 1980 yılındaki yayında yüksek, güncellenen çalışmadaki değerlerde ise düşük çıkmaktadır. Bu farklılığın asıl sebebinin yıllar içerisinde Japon ekonomisinin güçlü ve pozitif ivmelenmesi ve bununla birlikte risk alma isteğinin artması belirtilmektedir (Fernandez ve ark., 1997, s. 43). Schmitz ve Weber de, belirsizlikten kaçınma boyutunun geçersiz ve ölçüm için kullanılan maddelerin bu boyutun ölçümüne katkı sağlamadığını iddia etmektedir. Ek olarak, Hofstede'in kendi eleştirilerini kabul ettiğini, modelin bu boyutunun ölçüm parametrelerinin geliştirilmesinin, pozitif katkı sağlayacağını beyan ettiğini ancak araştırmasını savunmaya devam ettiğini belirtmektedir (Schmitz & Weber, 2014, s. 22).

Geert Hofstede birçok eleştiri ile karşı karşıya kalmış olsa da Hofstede' in ölçeğinin kullanıldığı ve örneklem grubu geniş olan diğer araştırmalar, Hofstede'in IBM şirketi çalışanları ile yaptığı araştırması ile benzer sonuçlara ve Hofstede'i destekleyecek

değerlendirmelere ulaşılmaktadır (Saylık, 2019, s. 1868). Hofstede'in kültür üzerine yaptığı çalışmasının, zaman içerisinde onlarca farklı dile çevrildiği, günümüze değin birçok araştırmacının yüzlerce çalışmasında referans alarak kullanıldığı ve bu araştırmalarda birçok kez Hofstede'in sonuçlarının tekrar tekrar teyit edildiği belirtilmektedir (Usunier, 1998, s. 27-28). Çok geniş veri gruplarına ulaşılmış olan Hofstede Kültür Boyutları araştırması, kendisinden sonra alanında yapılan ve yapılacak çalışmalar için sade, bütüncül ve kullanışlı bir kaynak olma niteliğine sahip olmaktadır (Saylık, 2019, s. 1868).

4. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

Günümüz iş hayatında, yönetici ya da ast seviyelerde görev yapan iş görenler, isteyerek ya da istemeyerek birçok sebeple, işletmeyi olumsuz etkileme ihtimali olan olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir. Bu davranışlar iş görenlerin fiziksel veya psikolojik rahatsızlıkları sonucu ortaya çıkabilmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışı (ÜKİD) genel tanımı, iş görenlerin üyesi oldukları örgüte ve veya örgütün diğer üyelerine zarar vermek amacıyla sergiledikleri fiziksel saldırganlık ve sözlü yapılan düşmanlık davranışlarını içermektedir (Spector & Fox, 2002, s. 271). İngilizce literatürde ÜKİD, "Counterproductive Work Behaviour" (CWB) olarak tanımlanmaktadır.

ÜKİD ile ilgili araştırma yapan araştırmacıların çoğunluğu, iş görenlerin sergiledikleri bu olumsuz davranışların isimlendirilmesi için ortak fikir birliği oluşturamamıştır. Farklı çalışmalarda ÜKİD; örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlar, anti sosyal davranışlar, saldırma, misilleme davranışı, işyeri şiddeti, sapma, psikolojik yıldırma, kötü davranma, zorbalık, intikam alma, kötü örgütsel davranışlar benzeri isimlendirmelerle tanımlanmıştır (Kessler, Bruursema, Rodopman, & Spector, 2013, s. 180). Araştırmalardaki genel düşünce, örgütte çalışanlarda ÜKİD varlığının, örgüt proseslerini zayıflatan, örgütü ve diğer iş görenleri de olumsuz etkileyen hal, tutum ve hareketler olduklarıdır.

Tablo 11: ÜKİD İle İlgili Araştırmacıların Tanımları

Araştırmacı	Tanımlama
Hogan ve Hogan(1989)	kötüye kullanma
Keashly vd. (1994)	kötü davranış
Robinson ve Bennet (1995)	sapkınlık
Skarlicki ve Folger (1997)	misilleme
Neuman ve Baron (1998);	örgütsel saldırganlık
Robinson ve O'Leary Kelly (1998)	antisosyal davranış
Zapf (1999)	bezdirme
Fox ve Spector (1999)	örgütsel saldırganlık
Bies ve Tripp (2005)	intikam
Kellowat vd. (2010)	protesto
Kalyya (2011);	antisosyal davranış

Kaynak: Tur, 2019, s. 30

Spector ve arkadaşlarının tanımlamasına göre ÜKİD, iş görenin hür iradesi ile diğer iş görenler, üstler, astlar ve müşteriler gibi işletme paydaşlarını inciten ve veya incitme amacıyla sergilenen davranışlardan oluşmaktadır (Spector P. E., ve diğerleri, 2006, s. 447). Çalmak, aşırmak, saldırı benzeri hayli bariz hareketler ve bilerek yönetmeliklere uymamak, işi kusurlu, uygunsuz icra etmek gibi pasif hareket ve tutumları kapsamaktadır.

Bireylerarası etkileşim esnasında taraflar arası kaynak ilişkisini anlamlandırmak için kullanılan "sosyal değişim teorisi" zemininde ÜKİD; yapıcı ve pozitif hal ve davranışlar sergilendiği zaman karşıdaki insanlar da pozitif yansımaların geldiği bu kaynağa aynı hal ve tutumlar ile pozitif ve yapıcı karşılık vermeye yönelmektedir. Aynı şekilde iş görenlerin negatif ve zarar görecekleri hal ve tutumlar ile karşı karşıya kalmaları durumunda ise karşıdaki kaynağa aynı şekilde negatif hal ve tavır takınmakta ve olumlu sonuç veren pozitif özellikteki davranışlarını azaltmaya başlamaktadır (Turan, 2019, s. 36). John Stacy Adams'ın "eşitlik teorisi"'nde eşitlikçi olmayan davranışlara maruz kalan iş görenlerin olağandışı hal ve tutumlar takındığı belirtilmektedir; işletmede iş yapış şekilleri, yöntemler ve süreçlerden hoşnut olmayan iş gören, gayret azlığı sergileme, işletmeye geç gelme, mesai saatleri içinde kendi inisiyatifi ile dinlenme arasına çıkma, üstleri ile ilgili hakaretlerde bulunma ve küçümseme, diğer paydaşlara karşı nezaketsiz olmak benzeri üretkenliği baltalayıcı hal ve hareketlerle eşitsizliğin var olduğunu düşündüğü iş yeri iç çevresine olumsuz reaksiyonlar göstermektedir (Beauregard, 2014, s. 773). Hayatlarının çoğu iş yerlerinde geçen iş görenler, işletmelerinde isteklerinin giderilmemesi, işletmelerinden ya da amirlerinden eşitlik göremediklerinde, yükümlülüklerini yerine getirmeme, iş yerine karşı negatif tutumlar, işi bırakma ve fiziki, psikolojik sıkıntılar benzeri davranışlar sergileyebilmektedir (İyigün, 2012, s. 60).

Literatürde ÜKİD, iş görenin sergilediği davranışın sonuçlanmasını istediği amaca göre ikiye ayrılmaktadır; Direkt olarak ÜKİD sonucunda örgütün zarar görmesi istenilen hal-tavırlar "örgüte zarar veren üretkenlik karşıtı iş davranışları" ve yine direkt olarak ÜKİD sonucunda diğer iş görenlerin zarar görmesi istenilen davranışlar "iş görene zarar veren üretkenlik karşıtı iş davranışları" olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalma-aşırma, dolandırıcılık, işi baltalama, iş duraklatma ve yavaşlatma, mesai bitmeden iş yerinden ayrılma, mesai aralarını uzatmak örgüte yönelik; iş görenlerin

özel eşyalarını çalma, ahlaksız hareketler, aşağılama, söylenti çıkarma ve dedikodu yapma benzeri hal ve tutumlar iş görenlere yönelik tutumlar için örnektir. Örgüte ve iş görenlere yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü bağlantı vardır (Gualandri, 2012, s. 5). Örgüte ve iş görenlere yönelik ÜKİD arasındaki ilişkiye yönelik, Spector ve arkadaşları, direkt olarak örgütteki çalışanları hedefleyen ÜKİD, dolaylı ya da doğrudan örgütü de olumsuz etkilemektedir (Akkaya, 2019, s. 5).

İş görenler, örgütlerde örgütün değer ve kuralları ile uyuşmayan davranışlarda bulunabilmekte ve sonucunda örgütün amaçlarına set vurabilmektedir. ÜKİD, iş görenlerin örgütün çıkarlarına aykırı olarak örgütle ilgili art niyetli davranış sergilemeleridir (Demirel, 2009, s. 122). ÜKİD biçimlerinin örgüt ve iş görenler boyutları aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 12: ÜKİD Biçimleri

Çalışanlara Yönelik Boyutlar	Örgüte Yönelik Boyutlar
Asılsız iddialar yayma	Bilgiyi kötüye kullanma
Ayrımcılık	Ekipmanlara zarar verme
Çatışma	Hırsızlık
Dedikodu	İş yavaşlatma
Duygusal istismar	İtaatsizlik
Irksal davranma	Sabotaj
İşe devamsızlık	Savurganlık
Misilleme	Ürünlere zarar verme
Sosyal baskı ve mobbing	Zarar verme
Sözlü ve fiziksel saldırılar	
Yabancılaşma	

Kaynak: Fettahoğlu, 2015, s. 135

ÜKİD sonucunda potansiyel oluşabilecek kazanç zayiatları, çalma-aşırma, sahtekarlık durumları işletmelerin verimliliklerinde önemli parametreler oluşturmaktadır (Kessler ve ark., 2013, s. 180). Harper (1990), iş görenlerin olumsuz aksiyonlarının %33-75 arasında aşırma, sahtekarlık, vandalizm, işi baltalama ve işe gelmeme benzeri davranışlar olduklarını belirtmektedir (Turan, 2019, s. 39). ÜKİD sonucunda oluşan maliyetlerle ilgili Hollinger ve Langton (1986)'un araştırmasında, Amerika perakende sektöründe stok eksikliklerinin önemli etkeni aşırma-çalma sebebiyle örgütlere olan maliyeti 1986 yılı için 17,6 milyon Amerikan doları, diğer sektörlerle birlikte toplam maliyet 50 milyon Amerikan doları olarak belirtilmektedir (Turan, 2019, s. 39).

4.1 Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Tanımları

Çok sayıda araştırmacı, üretkenlik karşıtı iş davranışı ile ilgili çalışmalar yapmaktadır ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sınıflandırmaya çalışmaktadır. ÜKİD ile ilgili araştırma yapan araştırmacıların çoğunluğu, iş görenlerin sergiledikleri bu olumsuz davranışların isimlendirilmesi için ortak fikir birliği oluşturamamaktadır. Farklı araştırmacıların ÜKİD ile ilgili çalışmalarında kullandıkları kavramlar ve tanımları yer almaktadır;

Tablo 13: ÜKİD Kavramları ve Tanımları

Araştırmacı / Ükid Kavramı	**Açıklama**
Hollinger (1986)	İş görenin bilinçli olarak örgüt kurallarını hiçe sayması ve uymaması ve sonucunda örgüte ve diğer iş görenlere tehdit oluşturması
Sapkın Davranış	
Robinson ve Bennett (1995)	Kurum çalışanlarının kuralları hiçe sayarak, kurumun düzenini bozmaya yönelik bilinçli davranışları
İş Yeri Norm Dışı Davranış (İş Yeri Sapkınlığı)	
Baron ve Neuman (1996)	Mevcut ya da eski iş arkadaşına veya örgüte zarar vermeyi hedefleyen birey davranışları
İş Yerinde Fiili Tecavüz (İş Yeri Saldırganlığı)	
Giacalone ve Greenberg (1997)	Bireyin iyesi olduğu kuruma, diğer çalışanlara ve müşterilere karşı zarar vermek hedefiyle olumsuz davranışlar sergilenmesi
Anti Sosyal Davranış (Muhalif Davranışlar)	
Bies, Tripp, and Kramer (1997)	Belli olumsuz faktörlere karşı gerçekleşen, kuralları göz ardı ederek yapılan davranışlar
İntikam/Hınç (Revenge)	
Skarlicki ve Folger (1997)	Mutsuz iş görenlerin hissettikleri haksızlık ve mağduriyet sebebiyle yöneticilere ve patrona karşı gösterilen olumsuz davranışlar
Örgütsel Misilleme Davranışı	
Neuman and Baron (1998)	Kişilerin diğer çalışanları incitmek ve zarar görmeleri amacıyla sergiledikleri hal ve davranışlar
Saldırgan Davranış	
Robinson ve Bennett (2000)	Kurumun belirlenmiş normlarına, bilerek ve isteyerek bilinçli şekilde uyulmaması, kuruma ve diğer iş görenlere olumsuz sonuç doğuracak davranışlarda bulunulması
Üretkenlik karşıtı davranışlar	
Martinko, Gundlach, & Douglas (2002)	Kurumun yazılı ve sözlü kurallarına uyulmadan, kurumun demirbaşlarına, iş ilişkilerine ve diğer kurum üyelerine zarar verecek davranışların tamamı
Norm Dışı Davranış	
Fox and Spector (2002)	Bireyin ya da bir grubun, örgütün normları ile çelişen, paydaşlara zarar verici nitelikteki davranışları
Üretkenlik Karşıtı Davranış	
Vardi ve Wiener (2002)	Örgütün ve ya toplumun kurallarını hiçe sayarak gerçekleşen bilinçli davranışlar
Örgütsel Kötü Davranışlar	
Sackett ve DeVore (2002)	Kurum çalışanının isteyerek ve bilerek kurumun aleyhinde gerçekleştirdiği olumsuz sonuç doğuran davranışlar
Üretkenlik Karşıtı Davranış	
Gruys ve Sackett (2003)	Kurumun paydaşlarına karşı olumsuz sonuçlar doğuracak davranışlar
Üretkenlik Karşıtı Davranış	

Kaynak: Gültaç & Erigüç, 2019, s. 54

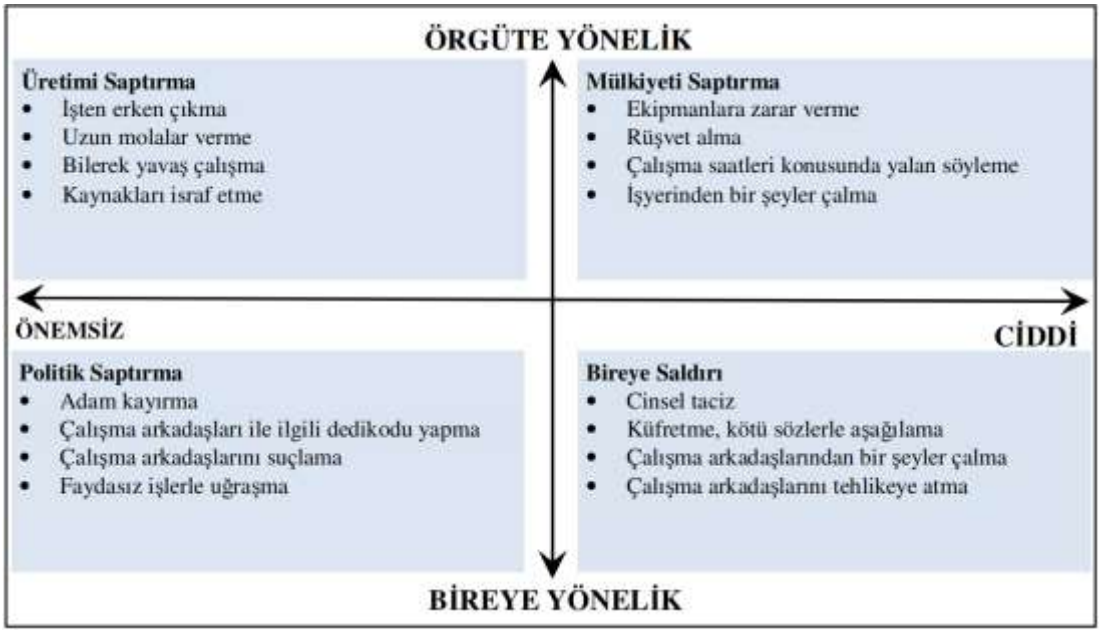
Yukarıdaki tablodan yola çıkarak, literatürde birçok araştırmacının üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili çalışmaları farklı tanımamalar ile yaptığı söylenebilmektedir. Aşağıda birkaç araştırmacının çalışmaları detayları ile açıklanmaktadır.

4.1.1. Hollinger ve Clark'ın Sınıflandırması

Hollinger ve Clark (1983), üretkenlik karşıtı iş davranışı ilk sınıflandırmaya çalışan araştırmacılardır. Hollinger ve Clark, birbirinden farklı sektörlerde çalışan örgüt üyelerinin sergiledikleri üretkenliğe mani olan davranış ve tutumları analiz etmekte, tanımlamakta ve sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmalar; örgütün demirbaşlarına zarar vermek, örgüt mallarını çalmak benzeri örgütün fiziki unsurlarına karşı olumsuz davranışlar sergileme durumları için "Mülkiyet Saptırma", mesaiye gelmeme, mesaiye geç başlama, mesaiden erken ayrılma, özensiz, yanlış performans gösterme, örgüt normlarına uymama benzeri işleyişe zarar vermeye yönelik sergilenen davranış durumları için de "Üretimi Saptırma" olarak iki başlıkta toplanmaktadır (Hollinger & Clark, 1983) (Akkaya, 2019, s. 19). Hollinger ve Clark'ın sınıflandırması kendilerinden sonraki araştırmacılar ve araştırmalar için referans kaynağı olmaktadır ancak üretkenlik karşıtı iş davranışı sınıflandırmalarında diğerlerine göre içerik derinliği bakımından eksiklik taşımaktadır (Sprung, 2011, s. 3).

4.1.2. Bennett ve Robinson'un Sınıflandırması

Hollinger ve Clark'ın üretimi saptırma ve mülkiyet saptırma olarak ikiye ayırdığı ÜKİD sınıflandırmasını, örgüt içi kişiler arası sosyal boyutu da ekleyerek detaylandıran Bennett ve Robinson, ÜKİD için işletme iç çevresinde gerçekleşen "sapkın davranışlar" olarak betimlemektedir (Robinson & Bennett, 1995, s. 565). ÜKİD kavramı olarak "sapkın davranış" kavramını kullanan Bennett ve Robinson'in sınıflandırmasına ilişkin detaylı gösterim aşağıda gösterilmektedir;



Şekil 1: Örgüt İçinde Sapkın Davranışlar
Kaynak: Robinson & Bennett, 1995, s. 565

Bennett ve Robinson, "sapkın davranışlar" olarak nitelendirdikleri üretkenlik karşıtı davranışları, önemsiz-ciddi ve örgüte yönelik-bireye yönelik şeklinde iki eksende dört ana başlık altında ayırmaktadır. Dört başlık, üretimi saptırma (production deviance), mülkiyeti saptırma (property deviance), politik saptırma (political deviance) ve bireye saldırı (personal aggression) şeklinde sınıflandırılmaktadır. Örgüt içi diğer üyelere karşı gerçekleştirilen düşük seviyeli sapkın davranışlar "politik saptırma", yüksek seviyede oluşan sapkın davranışlar ise "bireye saldırı" boyutlarında kategori edilmektedir. İşletmeye yönelik gerçekleşen düşük seviyeli sapkın davranışlar "üretimi saptırma" yüksek seviyede oluşan sapkın davranışlar ise "mülkiyeti saptırma" boyutlarında kategori edilmektedir.

4.1.3. Gruys'un Sınıflandırması

Üretkenlik karşıtı iş davranışları birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlar altında incelenmektedir. Gruys, literatürde kendi araştırmasına kadar yapılan araştırmalarda seksenden daha fazla tanım olduğunu belirtmektedir (Gruys, 1999, s. 175).

Tablo 14: Gruys Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Sınıflandırması

Sınıflandırma	Gerçekleşen davranış
Düşük kalitede iş çıkarma	Bilinçli olarak gelişigüzel ve ağır çalışma Bilinçli olarak sorumluluğun kusurlu veya yetersiz yerine getirilmesi Bilinçli olarak sorumlukların beklenenin altında gerçekleştirilmesi
Düşük katılım	Rahatsız olunmasa bile izin talebi Bilinçli olarak mesaiye geç katılım

	Yönetici onayı olmadan mesaiden erken ayrılma Mazeretsiz olsa bile mesaiye gelinmemesi Habersiz şekilde mesaiden ayrılma
Mülkiyete zarar verme	Örgütün demirbaşlarını işlevsiz hale getirme Üretimi bilinçli şekilde baltalama Diğer çalışanların mallarını işlevsiz hale getirme Müşterilerin mallarını işlevsiz hale getirme
Çalma ve benzeri davranışlar	Diğer çalışanların maddi varlıklarına el koyma Örgütün maddi varlıklarına el koyma Ofis sarf malzemesini örgütten çalmak Örgütten düşük miktarda para çalma Başka bireylere örgütün demirbaşlarını çalmasında yardımcı olmak Örgütün müşterilerinin varlıklarına el koymak Örgüt ürün veya hizmetlerini karşılıksız başkalarına verilmesi Örgüt ürün veya hizmetlerinin düşük bedelle verilmesi Örgüt çalışanlarının yan haklarını kötüye kullanması Örgüt hesaplarının art niyetli kullanılması
Zaman ve kaynakların kötüye kullanımı	Mesai saatinin israf edilmesi Mesai saatlerinde şahsi işlerin görülmesi Kurum kaynaklarını israf etmek Sorumluluğu olmayan kaynakların izinsiz kullanımı Mesai saatlerinde telefon görüşmesinin uzun tutulması Şahsi e-postalara cevap verme Örgütün fotokopi makinasını şahsi gereksinimi için kullanılması Şahsi amaçlarla kurum e-postasının kullanılması Mesai saatlerinde şahsi internet kullanımı Mesai saatlerinde oyun oynama Mesai tablosunu, maaşın daha yüksek alınması için tahrif edilmesi İzinsiz şekilde molaların uzun tutulması İş gereksinimleri dışında mesai
Bilginin kötüye kullanımı	Gizli bilgilerin başkalarına aktarılması Üstlerden ve diğer çalışanlardan bilginin bilinçli saklanması Örgüt belge ve tutanaklarının kasıtlı olarak tahrip edilmesi Kişisel kazanç için kuruma asılsız bilgi aktarımı Belirli bir kabahatin üstünü örtmek üzere kuruma asılsız bilgi aktarımı
Tehlikeli davranış	Emniyet usullerinin okunmasının savsaklanması Emniyet usullerine uyulmaması Emniyet usullerine uyulmaması sonucu diğer iş görenleri de tehlikeye atmak Emniyet usullerine uyulmaması sonucu müşterileri de tehlikeye atmak
Uygunsuz fiziksel eylemler	Diğer iş görenlere karşı fiziksel saldırı Üstlere karşı fiziksel saldırı Müşterilere karşı fiziksel saldırı Yöneticilerin altında çalışanlara karşı cinsel saldırıları Astların üstlerine karşı cinsel saldırıları Örgüt üyelerine karşı cinsel saldırılar Müşterilere karşı cinsel saldırılar
Uygunsuz sözlü eylemler	İş ortamında bağırmak Diğer iş görenlere karşı sözlü şiddet Üstlere karşı sözlü şiddet Müşterilere karşı sözlü şiddet Cinsel temalı konularda konuşma

	Diğer iş görenlerle didişme ve atışma Üstlerle didişme ve atışma Müşterilerle didişme ve atışma
Uyuşturucu kullanımı	Mesai ortamında uyuşturucu madde satma veya bulundurma Mesai saatinde uyuşturucu madde kullanma Mesaiye uyuşturucu tesiri altındayken gelinmesi İş görenin çıktı seviyesinin uyuşturucu sebebiyle yetersiz kalması
Alkol kullanımı	Mesai ortamında alkol alınması Mesaiye alkollü gelinmesi İş görenin çıktı seviyesinin alkol sebebiyle yetersiz kalması

Kaynak: Gruys, 1999, s. 40

Gruys araştırmasında ÜKİD için "sapkın davranış" kavramını tercih etmektedir. Örgüt içinde gerçekleşen 66 sapkın davranıştan söz etmiş ve bu aksiyonları 11 başlıkta ayrıştırmaktadır (Akkaya, 2019, s. 8). Gruys'un çalışması ile ilgili detay tablo aşağıda yer almaktadır;

4.1.4. Baron ve Neuman'ın Sınıflandırması

"Saldırgan davranışlar" kavramını tercih eden Baron ve Neuman (1996) ÜKİD'i fiziksel ve sözlü; aktif ve pasif, dolaylı ve dolaysız olarak 3 boyutta incelenebileceğini belirtmektedirler. Fiziksel ve sözlü davranışları iki ana gruba ayırarak dolaylı-dolaysız, aktif-pasif boyutlarında üretkenlik karşıtı iş davranışlarını 8 ayrı davranış şekli ile sergilemektedir (Doğan & Kılıç, 2014, s. 124).

Sözlü olarak yapılan saldırgan davranışlarda diğer üyelere kelimeler vasıtasıyla zarar verme durumu bulunmaktadır. Diğer yandan fiziksel olarak sergilenen saldırgan davranışlarda ise diğer üyelere bilinçli yapılan fiziki saldırıları betimlemektedir. Dolaysız yapılan saldırgan davranışlar, hedef alınan kişilere zarar vermek isteyen tarafından icra edilirken, dolaylı yapılan saldırgan davranışlarda ise hedef alınan kişiye başkalarını yönlendirerek zarar verme söz konusu olmaktadır. Diğer bir boyut grubu olan aktif-pasif saldırgan davranışta, saldırgan davranışın gerçekleşmesinde kişinin eforu var ise aktif, saldırgan davranışın gerçekleşmesinde bireyin eforu yok, bir şeyleri eksik yapmasından kaynaklanıyor ise pasif saldırgan davranış olarak nitelendirilmektedir (Baron & Neuman, 1996, s. 163). Neuman ve Baron 'un saldırgan davranış olarak nitelendirdikleri ÜKİD ile ilgili örnekler aşağıdaki tabloda yer almaktadır;

Tablo 15: Sapkın Davranış Kategorileri ve Türleri

	Dolaylı	Dolaysız	
Aktif	Dedikodu üretme ve dedikodu yapma	Küçümsemek, küçük düşürmek, nezaketsiz konuşmak	**Sözlü**
	İhmaller sebebiyle diğerlerini suçlamak	Korkutma/gözdağı	
	Diğer bireyleri istenmeyen kişi alehine kışkırtmak	Gereksizce eleştiride bulunma	
	İstenmeyen kişiden, diğer insanların olduğu ortamlarda küçümsenerek bahsedilmesi	Sesini yükseltme	
	İstenmeyen kişi hakkında asılsız söylemler	Sözlü cinsel taciz	
Pasif	Potansiyel olumsuzluklar karşısında istenmeyen kişinin ihtar edilmemesi	İstenmeyen kişi ile iletişim kurmama	
	Bilginin aktarılmasının savsaklanması	İstenmeyen kişinin taleplerini reddetme	
	İstenmeyen kişinin korunmaması	Lanet etme, kahretme	
	İstenmeyen kişinin ihtiyacı olan bilginin ulaşmasını savsaklamak	Zor durumlarda yetersiz ilgi	
	İstenmeyen kişi hakkında dolaşan asılsız söylemleri yalanlamamak	Telefonları bilinçli olarak açmama	
Aktif	Demirbaşa zarar verilmesi	Cinsel istismar	**Fiziksel**
	Hırsızlık	Ahlaksız/soğuk yüz hareketleri	
	Gerekli kaynakları gizlemek	Hasım hissiyatı ile sert bakışlar	
	İstenmeyen kişiye gerekli kaynakların tahrip edilmesi	Silah kullanarak öldürmek, yaralamak	
	Kundaklama	Diğer iş görenler ile tartışma	
Pasif	İstenmeyen kişinin çıkarının korunmaması	Bilinçli olarak işi ağırdan alma	
	İstenmeyen kişinin hakettiği teşvik ve maaş artışını biliçli olarak onaylamamak	Örgüt ile ilgili sosyal ortamlara iştirak etmeme	
	İstenmeyen kişinin olumsuz duygu edinmesi için mesaiye geç katılım	Gerekli kaynakları paylaşmayı istememek	
	İstenmeyen kişinin organize ettiği toplantılara zamanında iştirak edilmemesi	İstenmeyen kişinin görüşlerini paylaşmasına mani olmak	
	Önemli problemlerle uğraşan insanları meşgul etme	İstenmeyen kişinin bulunduğu ortamdan uzaklaşma	

Kaynak: Baron & Neuman, 1996, s. 164; (Neuman & Baron, 1998, s. 20

Baron ve Neuman üretkenlik karşıtı iş davranışlarını çok boyutlu incelemektedir. Sekiz başlık altına topladıkları üretkenlik karşıtı iş davranışları, davranışı gerçekleştiren bireyin bilinçli olarak sergileyebileceği olumsuz sonuçlar doğuracak iş

davranışlarıdır. Bireyin pasif, dolaylı ve sözlü başlıkları altına giren bir üretkenlik karşıtı iş davranışını gerçekleştirmesi, bireyin olumsuz sonuç doğuracak duruma etki etmiyor gibi görünse dahi bilinçli yapılan bir davranış olmaktadır.

4.1.5. Wiener, Vardi ve Weitz'in Sınıflandırması

Vardi ve Wiener (Vardi & Wiener, 1996, s. 151)'in ÜKİD ile ilgili araştırmalarında literatüre önerdikleri Örgütsel Yanlış Davranış "Organizational MisBehavior (OMB)" terimine göre örgütsel yanlış davranış "üyelerin zarar verme kasıtlı herhangi bir eylemi"dir. Vardi ve Weitz, organizasyonel yanlış davranışları S tipi, O tipi ve D tipi olarak üçe ayırmaktadır (Weitz & Vardi, 2008, s. 225);

S tipi; Bireyin kendisine çıkar sağlamak için sergilediği yanlış davranışlar (self). Örgütteki bireyler sergiledikleri yanlış davranışlar ile işletmeyi ve işletmenin diğer üyelerini hedeflemektedir. S tipi davranışlar üçe ayrılmaktadır;

i. Verileri deforme etmek benzeri kişinin yaptığı işe zarar verdiği davranışlar,
ii. Üretim sırlarını üçüncü kişilerle paylaşmak benzeri örgütün kaynaklarına, demirbaşlarına, değerlerine, imgelerine zarar veren davranışlar,
iii. Kariyer basamaklarını hızla tırmanmak amacıyla -işletmeye faydası varmış gibi görünse de- olması gerekenden daha pahalıya müşteriye ürün satmak, çalışma arkadaşlarına tacizde bulunmak benzeri örgütün paydaşlarına zarar veren yanlış davranışlar.

O tipi; Bireyin örgüt yararına yapıldığı sanılan ancak örgüte zarar veren davranışlar (organization). Bireyin davranışları, kendi örgütü dışındaki örgütleri hedef almaktadır. İhale, proje benzeri rekabet edilen işlerde işletmenin kayıtlarını tahrif ederek işletmeyi diğerleri ile olan yarışta öne geçirme benzeri sonucunda bireyin kendi işletmesine de zarar vereceği zararlı davranışlardır. Birey bu davranışları ile aslında terfi almak ya da kariyerini garanti altına almak istemektedir ve davranışın asıl sebebi kişisel çıkar sağlamaktır.

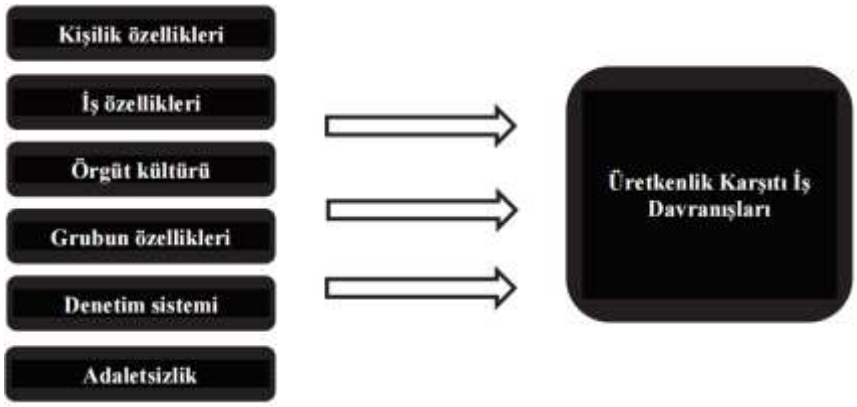
D tipi; bireyin direkt olarak zarar verme niyeti ile yaptığı davranışlar (damage; destructive). Birey zararlı davranışları hem örgüt içindekilere hem de örgüt

dışındakilere karşı sergileyebilmektedir. Oluşan zararlı davranışlarda bireyin kasıttı bulunmaktadır (Weitz & Vardi, 2008, s. 226).

4.1.6. Sackett ve DeVore'un Sınıflandırması

Sackett ve DeVore, üretkenlik karşıtı iş davranışları için neden ve sonucun bir arada değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmektedir (Sackett & DeVore, 2001) (Akkaya, 2019, s. 5). Ortaya çıkan tüm ÜKİD durumlarında, "zarar" oluşmayabilmektedir. Bu sebeple dikkat edilmesi gereken davranış sonucunda ortaya çıkması beklenen sonuç değil davranışın kendisi olmaktadır. Sackett ve DeVore, bir davranışın ÜKİD olarak tanımlanabilmesi için iş görenin aksiyonun kasıtlı olması, rastlantı sonucu olmaması gerekmektedir. Çalışan işletmesine kasıtlı olarak zarar vermek istiyor ise ortaya koyduğu bu tutum ve aksiyonlar ÜKİD olarak tanımlanabilmektedir (Spector & Fox, 2010) (Akkaya, 2019, s. 5).

Sackett ve DeVore'a göre ÜKİD oluşmasındaki etkenler aşağıdaki şekilde detaylı olarak gösterilmektedir;



Şekil 2: Sackett ve DeVore'un ÜKİD Faktörleri
Kaynak: Akkaya, 2019, s. 25

Sackett ve DeVore, yaptıkları deneysel çalışmalar sonrası, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşmasında etkisi olan parametreleri altı ana başlıkta sınıflandırmışlardır. Çalışma bu yönü ile davranışların neler olduğundan çok davranışın oluşmasının sebeplerine odaklanmaktadır.

4.2. Paul Spector ve Arkadaşlarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Sınıflandırması

Üretkenlik karşıtı iş davranışları (ÜKİD) yöneticiler ve toplumun geneli için kaygı verici bir durumdur ve araştırmacılar bu nedenle bu alana yönelmektedir. Üretkenlik

karşıtı iş davranışları, kuruma, diğer iş görenlere, yönetim kadrosuna, sermayedar ve müşterilere karşı gizliden bilinçli yapılan aksiyonlar olarak belirtilmektedir (Spector & Fox, 2002, s. 285).

Peter Chen ve Paul Spector (1992) ÜKİD ve strese sebebiyet veren iş yeri şartları arasındaki bağlantıyı analiz ettikleri araştırmalarında, ÜKİD kavramını altı boyutta sınıflandırmaktadır. Spector ve Chen'in sınıflandırdığı boyutlar; baltalama, saldırganlık, hırsızlık, zararlı madde kullanımı, düşmanlık ve devamsızlık olarak tanımlanmaktadır. 6 boyutta incelenmesi gerektiği öne sürülmektedir (Chen & Spector, 1992, s. 180).

Literatürde, üretkenlik karşıtı iş davranışları için, Robinson ve Bennett (1995), Galperin (2002), Sackett (2002), Coffin (2003), Chang ve Smithikrai (2010), Bashir ve arkadaşları (2012), başkalarından çalma, iş yerinden çalma, sabotaj, devamsızlık, sözel taciz, olumsuz dedikodu yapılması, yalan beyan, fiziksel saldırı, işe geç gelme, işbirliğinde bulunmamak, sorumluluk almama ve sorumluluk altında olanlara engel olmak benzeri, işe, işyerine ve çevreye karşı olumsuz etkileri olacak aksiyon ve davranışları incelemektedir (Anjum & Parvez, 2013, s. 419). Spector ve arkadaşları da (2006), üretkenlik karşıtı iş davranışları hakkında görüşlerini paylaştıkları çalışmalarında, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını beş boyutta sınıflandırmaktadır. Bu çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranışı parametresi için referans alınan Spector ve arkadaşlarının sınıflandırmasının boyutları; i- başkalarını suistimal (abuse against others), ii- üretim sapması (production deviance), iii- sabotaj (sabotage), iv- hırsızlık (theft) ve v- geri çekilme (withdrawal) olarak beşe ayrılmaktadır (Spector P. E., ve diğerleri, 2006, s. 448). Diğer iş görenleri suistimal etmek eylemi bireye yönelik yapılan bir ÜKİD iken, üretimin negatif etkilenmesi, sabotaj, çalma ve sorumluluktan geri durma eylemleri genel olarak örgüte yönelik yapılan ÜKİD olarak tanımlanmaktadır (Bal, 2020, s. 6).

4.2.1. Suistimal Etme

Suistimal etme (Abuse against others), Türkçe literatürdeki diğer karşılıkları ile başkalarına zarar verme, kötü davranma, örgüt çatısı altındaki diğer iş görenlere ve diğer bireylere karşı negatif sonuçlar doğuracak davranışlarda bulunma eylemidir (Spector P. E., ve diğerleri, 2006, s. 448). Diğer bireylere yönelik suistimal, psikolojik veya fiziksel olarak gerçekleşebilmektedir (Spector ve ark., 2006, s. 418). Tehdit,

negatif içerikli eleştiri, karşıdaki bireyi yok sayma, diğer bireylerin çalışma motivasyonlarını psikolojik etmenler ile gizlice engelleme benzeri davranışlar ile psikolojik suistimal gerçekleşmektedir (Kılıç, 2013, s. 85). Literatürde sözlü taciz, kaba davranışlar ve zorbalık ile ilgili araştırmalarda ana incelenen olumsuz davranışlara uğrayan bireylerdir; üretkenlik karşıtı iş davranışları başlığı altında incelenen olumsuz davranışlarda ana incelenenler davranışı sergileyen bireyler olmaktadır (Öcel, 2009, s. 21).

Sözlü davranışlarla gerçekleşen psikolojik suistimallere nazaran fiziksel olarak gerçekleşen suistimaller daha sert ve zorlayıcı olabilmektedir. Fiziksel olarak itmek, yumruklamak, silah kullanmak, bıçaklamak, cinsel tacizde bulunmak, vücut ile tuzak kurmak bu grupta yer almaktadır (Farrell, 1997, s. 504). Bu tarz fiziksel atakları kapsayan davranışlar ile örgüt hayatında çok karşılaşılmamakta olduğundan birçok araştırmacı ve uzman psikolojik düzeydeki suistimal davranışlarıyla ilgili çalışmalar gerçekleştirmektedir (Kılıç, 2013, s. 85).

Diğer bireylere karşı yapılan saldırganlık içeren üretkenlik karşıtı iş davranışlarını inceleyen uzmanlar (Berkowitz 1998; Fox & Spector, 1999; Geen 1998; Keashly & Harvey 2005), bu davranışların ortaya çıkmasında rol oynayan tetikleyicilerin, iç ve dış çevreden, iş yeri ve dışı kaynaklı stresten, bireyin eğitim seviyesinden, mevcut sosyal kurallardan, örgüt kültüründen kaynaklı olabileceğini belirtmektedir (Spector P. E., ve diğerleri, 2006, s. 448).

4.2.2. Üretim Sapması

Üretimin sapması (Production deviance), üretkenliğin sapması ve üretimden sapma; çalışanların etkili şekilde yerine getirmesi gereken sorumluluklarını kasıtlı olarak yerine getirmemesi veya kasten olumsuz, etkinsiz ve beklentinin altında gerçekleşmesi olarak ifade edilmektedir. Spector ve arkadaşlarının ÜKİD boyutları arasında yer alan üretim sapmasına, daha önce Hollinger'in (1986) belirttiği "üretim sapması" görüşü, zemin oluşturmaktadır (Spector P. E., ve diğerleri, 2006, s. 449).

Robinson ve Bennett (1995),'e göre örgüte ve diğer iş görenlere yönelik kırıcı davranışlar sergilemeyi ve örgüt kurallarının çiğnenmesini üretim sapması olarak tanımlamaktadır. Hastalık geçirmese dahi mesaiye gitmeme, iş yeri telefonunu ile işten bağımsız görüşmeler için kullanma, kendi ihmallerini diğer iş görenlere mal etme,

küçük düşürücü espri ve şakalar yapma, fiziksel ve sözlü taciz, araştırmacıların inceledikleri üretim sapması davranışlarıdır (Öcel, 2009, s. 22).

İş tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukları yerine getirmemek veya eksik gerçekleştirmek, görev ve sorumluluklarını kurallar dışına çıkarak tamamlamak, bilinçli olarak işin bitirilmesine ket vurmak üretim sapması davranışı olarak tanımlanmaktadır (Polatçı ve ark., 2014, s. 4).

Üretkenlikten sapma, diğer boyutlara göre daha edilgen, sessiz gerçekleşmekte ve ispatı zorlu olmaktadır. Üretimden sapma davranışı güvenli bir edilgen aksiyon olduğu için daha çok tercih edileceği belirtilmektedir (Spector P. E., ve diğerleri, 2006, s. 449).

Üretkenlikten sapma davranışının olumsuzluğu kişilerin bakış açısına göre farklılık gösterebilmektedir; örgütün karıştığı yolsuzluklarının örgüt üyelerinden biri vasıtası ile kamuoyuyla paylaşılması örgüt tarafından bakıldığında üretimden sapma davranış kalıbına girebilmekte ancak kamuoyu gözünde takdirle karşılanan etik bir davranış olarak görülebilmektedir (Öcel, 2009, s. 23).

4.2.3. Sabotaj

Sabotaj (Sabotage), özetle örgüte ait envanterlere zarar verici davranışlarda bulunmak veya tamamen ortadan kaldırmak olarak tanımlanabilmektedir (Chen & Spector, 1992, s. 179). Robert Giacalone ve Paul Rosenfeld sabotaj aksiyonunu i- işletme eşya ve makinalarına zarar verilmesi, ii- üretimin sona erdirilmesi, iii- üretimin aksatılması olarak üç kategoriye ayırmaktadır (Giacalone & Rosenfeld, 1987, s. 368).

Üretim sapması davranışı, bir görevi eksik yapma veya hiç yapmama gibi daha pasif sergilenen bir davranış şekli iken; çalışanın, bir envanteri yok etmek için seçebileceği üretkenlik karşıtı iş davranışı olan sabotaj aksiyonunun gerçekleşmesinin sebepleri temelde üretim sapması davranışı ile aynı olabilmektedir (Spector P. E., ve diğerleri, 2006, s. 449).

Bazı araştırmacılar (Crino, 1994; Ambrose ve arkadaşları, 2002) sabotajın gerçekleşme sebebinin direkt olarak sinirlenme ve kızgınlıktan kaynaklanan bir intikam davranışı olabileceği gibi ana amaçlara ulaşmak için tercih edilebilecek bir araç olduğunu belirtmektedir; grup içi kabul görmek, belli bir probleme ışık tutmak, benzer pozisyonlardaki iş görenlere karşı üstünlük kazanmak ve terfilerini engellemek

amacıyla organizasyon değişimlerine tesir etmek gibi hedeflere ulaşmak için sabotaj davranışı gerçekleşebilmektedir (Spector P. E., ve diğerleri, 2006, s. 449).

Maureen L. Ambrose ve arkadaşları (2002), sabotaj davranışının nedenlerini i- adaletsizlik, ii- can sıkıntısı ve eğlence, iii- güçsüzlük, iv- iş kolaylaştırma, v-örgütsel engellenme olarak beş başlıkta sınıflandırılmaktadır (Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002, s. 948).

4.2.4. Hırsızlık

Hırsızlık (Theft), işverene veya örgüte ait envanterleri ve değerli kaynakları zimmete geçirmek ve çalmak olarak tanımlanabilmektedir (Spector P. E., ve diğerleri, 2006, s. 449). Üyeler tarafından hırsızlık davranışının gerçekleşmesi örgütler için büyük bir problem olarak görülmektedir. Bu durum sabotaj davranışındakine benzer olarak iş görenin örgütüne yönelik gerçekleştirdiği hasar vermek amacıyla yapılan bir saldırganlık hali olarak tanımlanmaktadır (Spector P. E., ve diğerleri, 2006, s. 450).

Örgüt kaynaklarından çalarak gerçekleşen hırsızlık davranışı, işten tatmin olmama, adaletsizlik hissiyatı ve ekonomik problemler yüzünden gerçekleşebilmektedir (Mustaine & Tewksbury, 2002, s. 113-114). Araştırmacılar tarafından, adaletsizlik hissiyatı ile hırsızlık davranışı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Adaletsizlik hissiyatı, hırsızlık davranışını harekete geçiren bir tetikleyici olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir durumda hırsızlık davranışını sergileyen çalışan, hırsızlık davranışını, örgütün zarar görmesi amacından dolayı değil adaletsizlik sonucunda oluşan eşitsizliği gidermek ve istediği ekonomik geliri edinmek için gerçekleştirebilmektedir (Spector P. E., ve diğerleri, 2006, s. 450). Söz edilen sebeplerle ortaya çıkan hırsızlık davranışı, iş görenler bu davranışı iş yerine yönelik yapılan saldırgan bir hareket olarak kabul etmektedir (Neuman & Baron, 1997, s. 45).

4.2.5. Geri Çekilme

Geri çekilme (Withdrawal) boyutu, çalışanın örgütün öngördüğü, görev ve sorumlulukları arasında yer alan çalışma süresinden daha azını bilinçli olarak gerçekleştirmesi durumuyla ilgilidir; mesaiye gitmeme, mesaiye geç başlama, mesaiden erken ayrılma, gereğinden uzun dinlenme araları kullanma, mesai saatleri içerisinde işten bağımsız telefon konuşmaları gerçekleştirme ve işten bağımsız randevulara katılma benzeri davranışları içermektedir (Spector P. E., 2000, s. 237);

Literatürde konuyla ilgili ilk yapılan çalışmalarda en çok devamsızlık davranışı üzerinde durulmuştur ve araştırmacılar bu durumun örgüt içi motivasyon eksikliğine karşı yapılan bir davranış olarak açıklamaktadır (Spector P. E., ve diğerleri, 2006, s. 450).

Geri çekilme davranış kalıbı, hırsızlık, sabotaj, üretimi saptırma ve suistimal boyutlarından farklı olarak örgüte direkt olarak zarar verebilecek bir davranış sayılmamaktadır; Geri çekilme bireyin örgütten kendini soyutlaması teşebbüsü olarak düşünülmektedir. Çalışan, işyerinde maruz kaldığı stresten, eşitsizlik durumlarından, motivasyon eksikliğinden ve negatif hissetmesine sebebiyet veren etkenlerden uzak kalmak isteyebilmekte ve sonucunda geri çekilme davranışı oluşabilmektedir (Spector P. E., ve diğerleri, 2006, s. 450). Geri çekilme davranışı, iş yerinde bulunan etmenlerle ortaya çıkabildiği gibi, bireyin sağlık problemleri, bireysel stresi, bireysel iç çatışmaları, sosyo-kültürel dayatmalar ve aile içi karmaşalar benzeri dış etkenlerle de oluşabilmektedir (Spector P. E., 2000, s. 237).

Geri çekilme davranışı üzerine yapılan çalışmalarda (Nicholson ve Johns, 1985; Gaudine ve Saks, 2001) araştırmacılar mesaiye gelmeme, geç gelme, erken çıkma benzeri davranışların organizasyonun sahip olduğu örgüt kültürü ve mevcut işletme politikalarından kaynaklanabileceğini, örgüt kültürünün bu tarz davranışları hoş görmediği durumlarda geri çekilme davranışının gözlemlenmeyeceği belirtilmektedir (Öcel, 2009, s. 27).

Geri çekilme(withdraw) kavramında bahsedilen davranış şekilleri ile örgütsel yabancılaşma, örgütsel sessizlik ve örgütsel kayıtsızlık kavramlarında açıklanan davranış durumları arasında benzerlikler bulunmaktadır (Koçel, 2020, s. 668).

4.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Bu Araştırmada Kullanılan Değişkenler ile İlişkilendirildiği Araştırmalar

Araştırmada kullanılan bağımsız değişkenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları bağımlı değişkeni ile birlikte kullanıldığı çalışmalar incelendiğinde çıkan sonuçlara göre üretkenlik karşıtı iş davranışlı oluşmasında ortak bir kanıya varılamadığı gözlemlenmektedir. Değişkenler arası ilişkinin olmadığı, kısmi düzeyde etkinin olduğu ve ya yüksek seviyede etkilerden söz edilen çalışmaların sonuç farklılıklarının örneklem gruplarının farklılıkları olabileceği düşünülmektedir.

Bruursema (2007), araştırmasında, bireysel değerler ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkileri incelemektedir. Örneklem grubundan elde edilen verilerde, bireysel değerler, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile anlamlı olmayan ilişkiler göstermektedir.

Schroeder (2009), bireysel kültürel değerlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının meydana gelmesine etkisini incelediği araştırmasında bireycilik seviyeleri yüksek veya toplumculuk seviyeleri düşük kişilerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme ihtimalinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir.

Jarunratanakul (2013), bireysel kültürel farklılıkların üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki düzenleyici etkisini araştırmaktadır. Araştırmanın bulgularında kültürel farklılıkların direkt etkisinin düzenleyici etkisinden daha önemli seviyede olduğu ve bireysel değerlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinin zaman içinde sabit olmadığı gözlemlenmektedir.

Hunter (2014), kişilik özellikleri ve alt boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışıyla olan ilişki durumunu araştırmaktadır. Çalışmasının sonucunda bireyin değerler bütününün üretkenlik karşıtı iş davranışı oluşması ile yüksek seviyede bağımlı olduğu tespitini yapmaktadır.

Palmer ve arkadaşları (2017), iş görenlerin örgütsel çevrelerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına olan etkisini incelemektedir. Örgüt iç ilişkilerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu, çalışanların örgütsel destek aldıklarında ÜKİD sergilemedikleri gözlemlenmektedir.

Doğan ve Deniz (2017), üretkenlik karşıtı iş davranışlarının liderlik tipleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkide örgüt kültürünün rolünü incelemektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre liderlik tipleri ve ÜKİD arasında doğrudan ilişki ve örgüt kültürünün de düzenleyici etkisi var olduğu belirtilmektedir.

Wenzhi ve arkadaşları (2017) araştırmalarında, makyavelist örgüt kültürünün, iş görenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına olan etkisini araştırmaktadır. Çinli katılımcılardan toplanan veriler analiz edildiğinde, iş görenlerin mavyavelist örgüt kültürü ortamında, algıladıkları düşük güven, psikolojik sözleşme ihlali ve düşük örgütsel adalet gibi etkenlerden dolayı üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilemektedir.

Angelbeck (2018), onur, haysiyet gibi bireysel kültür özelliklerin karanlık üçlü olarak nitelendirdiği psikopatlık, narsizim ve makyavelizm eğilimlerini ile karşılaştırmış ve bu karşılaştırma sonucunda üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme durumlarını araştırmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, kültürel özelliklerin, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişki olup olmadığı saptanamamaktadır.

Durak (2019), çalışmasında, örgüt kültürünün, üretkenlik karşıtı iş davranışı boyutlarından geri çekilme ile benzer özellikler barındıran örgütsel sessizliğe olan etkisini araştırmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre örgüt kültürünün örgütsel sessizlik ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğu saptamaktadır.

Koç ve Bayraktar (2019), bireysel kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, üretkenlik karşıtı iş davranışı ile bireyin kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

Ghazo ve arkadaşları (2019), duygusal zekanın üretkenlik karşıtı iş davranışı meydana gelmesine etkisini ve örgütsel kültürün aracı rolünü incelemektedir. Analizin sonuçlarına göre, üretkenlik karşıtı iş davranışının oluşmasında duygusal zekanın etkisi olduğu kanaatine varılmaktadır.

Taranan çalışmalarda, bireysel kültürel değerler ve kültürel farklılık değişkenlerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi modelleri ile yapılan çalışmaların tercih edildiği ancak çıkan sonuçların farklılıklar taşıdığı gözlemlenmektedir.

5. ÇALIŞANLARIN KÜLTÜREL FARKLILIKLARININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

5.1.Araştırmanın Amacı

Kültür ve üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramları detayları ile araştırmanın ilk bölümlerinde incelenmektedir. Araştırmanın amacı, çalışanların bireysel kültürel kimliklerinin, iş çıktılarına olan etkisini ve iş yaşantılarında oluşabilecek üretkenlik karşıtı iş davranışlarının varlığını gözlemlemek ve kendisinden sonraki araştırmalara yardımcı olabilecek kaynaklardan biri olmaktır.

Araştırmada, üretim sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin iş görenlerinden elde edilen veriler ışığında çıkarımlar yapılması planlanmış, bu amaçla iletişime geçilen çalışanlardan, kültürel düzeylerinin belirlenmesi ve bu girdilerin hangi üretkenlik iş davranışlarına sebebiyet verdiğinin ya da üretkenlik karşıtı iş davranışı oluşturmadığının analizini yapmak üzere üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin doldurulması talep edilmiştir.

Araştırma vasıtasıyla, sanayi devriminden bu yana sürekli dönüşüm ve gelişim halinde olan üretim yaşantısındaki en önemli ve değişmez girdi olan insan gücünün, küresel bir köy haline gelmiş dünyamızda, çıktı düzeyini anlamlandırmak ve işverenlerin günümüz iş görenlerinin güncel durumunu gözlemleyerek çıkarımlarda bulunmaları amaçlanmaktadır.

5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

5.2.1. Araştırmanın Modeli

Bireysel kültürel değerlerin (BKD) üretkenlik karşıtı iş davranışları (ÜKİD) üzerine olan etkisini, örneklem grubu, üretim yapan çok uluslu işletmelerin çalışanları seçilerek araştırma gerçekleştirilmiştir. BKD'nin, ÜKİD üzerindeki etkisi aşağıdaki şekilde tasarlanan modelde belirtilmektedir.



Şekil 3: Araştırmanın Modeli

5.2.2.Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

H1: Farklı sosyodemografik özelliklere sahip çalışanlar ile bireysel kültürel değerler boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Çok uluslu üretim şirketlerinde çalışan bireylerin bireysel kültürel değerleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Çok uluslu üretim şirketlerinde çalışan bireylerin bireysel kültürel değerler boyutlarından güç mesafesi boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Çok uluslu üretim şirketlerinde çalışan bireylerin bireysel kültürel değerler boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Çok uluslu üretim şirketlerinde çalışan bireylerin bireysel kültürel değerler boyutlarından bireycilik - toplumculuk boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: Çok uluslu üretim şirketlerinde çalışan bireylerin bireysel kültürel değerler boyutlarından erillik–dişillik boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2e: Çok uluslu üretim şirketlerinde çalışan bireylerin bireysel kültürel değerler boyutlarından uzun-kısa dönemlilik boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Yöntemi

5.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma, üretim sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin çalışanlarından oluşan bir örneklem grubundan elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubuna dahil olan kişilerin çoğunluğu, Türkiye'de faaliyet gösteren Japon sermayeli

bir üretim şirketinin Türk ve Japon çalışanlarıdır. Örneklem grubunun diğer katılımcılarına iş ağ platformu olan Linkedin üzerinden birebir mesajlaşma yöntemiyle ulaşılmış, yine üretim sektöründe yer alan çok uluslu şirketlerde çalışan kişiler örnekleme dahil edilmiştir.

Demografik sorular ile birlikte 64 sorudan oluşan anket, 443 adet iş gören tarafından oluşturulan örneklem grubu katılımı ile cevaplanmıştır ve toplanan anketler, araştırmanın veri kaynağını oluşturmaktadır. Worthington ve Whittaker'a göre ankette yer alan ifade sayısının beş katı katılımcı sayısına ulaşılması gerekmektedir (Erdemir, 2018, s. 13). Hair ve arkadaşları, örneklemde yer alan katılımcı sayısının, ölçme aracı olarak kullanılan anketteki ifade sayısından en az beş kat fazla olması gerektiğini belirtmektedirler (Hair, Black, Tatham, & Anderson, 2010). Bu bilgiler ışığında, oluşturulmuş olan örneklem grubunda ulaşılan katılımcı sayısının, analizler için yeterli sayıda oldukları söylenebilmektedir.

5.3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın veri toplama yöntemi, nicel araştırma yöntemlerinden, anket tekniği olarak seçilmiştir. Anket oluşturulurken, belirlenen değişkenler (bireysel kültürel değerler ve üretkenlik karşıtı iş davranışları) ile ilgili ölçekler incelenmiş ve araştırmanın yapısına uygunluk durumuna göre güvenirlilik ve geçerlilikleri daha önceki araştırmalarda test edilmiş ölçekler tercih edilmiştir.

Anketin birinci bölümü 5 adet demografik soru içermektedir. İkinci bölümde bireysel kültürel değerlerin ölçümü için 26 adet soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise, araştırmanın bağımlı değişkeni üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ölçülmesi için 33 soru bulunmaktadır.

Ankete dahil edilen ölçekler, yerli ve yabancı kaynaklar incelenerek, daha önce araştırmacılar tarafından kullanılmış ölçekler arasından tercih yapılmıştır. Oluşturulan anket Google Formlar uygulaması kullanılarak sanal ortamda paylaşılmak üzere hazırlanmıştır. Veri toplama aracı olarak belirlenen ve 2 ölçeğin birleştirilmesi ile oluşturulan anket formu, katılımcıların kurumsal mail adreslerine gönderilmiş ve Linkedin üzerinden mesaj olarak iletilmiştir. Oluşturulan sanal anketin paylaşılan linkleri ile katılımcılar anonim veri toplandığı konusunda bilgilendirilmiş ve bu açıklama ile en objektif cevapların elde edilmesi planlanmıştır.

5.4. Araştırmadaki Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin seçiminde, alanda hem Türkçe hem de yabancı kaynaklarda daha önce kullanılmış, güvenirlilik ve geçerlilik testleri gerçekleştirilmiş ölçekler olmaları etkili olmuştur.

Araştırmada bireysel kültürel değerler değişkeni hakkında veri toplamak için Yoo ve arkadaşlarının Hofstede'in kültürel boyutlarından yola çıkarak geliştirdikleri ***Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği*** (CVSCALE) kullanılmıştır (Yoo, Donthu, & Lenartowicz, 2011). Ölçek, 26 soru ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek literatürde sıklıkla kullanılmaktadır (Saylık, 2019). Ölçeği kullanan araştırmacılardan, Bireysel kültürel değerler ile marka bilinci arasındaki ilişkiyi araştıran Kıymalıoğlu ve arkadaşları, kültür boyutlarından birkaçının tüketicilerin seçimlerinde kilit faktörler olduğunu belirtmektedirler (Kıymalıoğlu, Yaraş, & Ünal, 2018). Prasongsukarn, Bireysel kültürel değerler ölçeğinin Tayland'da kullanılmasının geçerlilik ve güvenirlik testlerini gerçekleştirmiş ve sonuçlar, CVSCALE ve maddelerinin Tayland'da örneklem grubunun bireysel kültürel değerlerinin ölçümlenmesinde uygun güvenilirlik ve geçerlilik sergilediğini tespit etmiştir (Prasongsukarn, 2009).

Araştırmada üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçmek için Spector ve arkadaşları tarafından geliştirilen ***Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği*** kullanılmıştır (Spector P. E., ve diğerleri, 2006). Ölçeğin Türkçe uyarlaması 2010 yılında Hatem Öcel tarafından (Öcel, 2009) gerçekleştirilmiştir. Hatem Öcel, ÜKİD ölçeğini Türkçeye, İngilizce özgün halinde beş boyut ve 33 madde olmasına rağmen, dört boyut ve 32 madde olarak uyarlamıştır. Güvenirlik analizlerinde ölçeğin güvenirlik katsayısı yüksek seviyede bulunmuş, maddelerin toplam ölçek puanı ilişkilerinin anlamlı sonuçlar verdiği belirtilmektedir (Öcel, 2010, s. 25). Ölçeği kullanan araştırmacılardan Özdemir, iş yeri nezaketsizliği ile ÜKİD arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit etmiştir (Özdemir, 2020). Özdemir ve Demircioğlu, ÜKİD ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi kamu liselerinden katılımcılar ile oluşturdukları örneklem grubu verilerine göre incelemişler, değişkenler arasında düşük seviyede ancak anlamlı ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir.

5.5. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler MS Excel 2016, SPSS 22.0 ve Lisrel 11 programlarıyla analiz edilmişlerdir. Fark ve ilişki analizleri için dağılım, eğiklik ve basıklık değerleri (-2 - +2) kullanılarak incelenmektedir. Yapılan analizlere göre Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği alt boyutları normal dağılım gösterirken; Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği alt boyutları normal dağılım göstermemektedir. Buna göre parametrik kıyaslarda Bağımsız Örneklem t testi ve ANOVA kullanılırken, post-hoc analizi olarak Tukey HSD'den yararlanılmaktadır. Normal dağılım göstermeyen verilerin karşılaştırılmasında Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testlerinden yararlanılmaktadır. Bonferroni düzeltmesi post-hoc için kullanılmaktadır. Araştırmada ayrıca Bireysel kültürel değerlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Regresyon modellemesinde doğrusal ve çoklu doğrusal regresyonla enter metodundan ve yapısal eşitlikten yararlanılmaktadır. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçek puanları kesirli sıralar yöntemiyle regresyona uygunluk şartı sebebiyle normalize edilmektedir. Otokorelasyon LM testi ile; Heteroskedasite Harvey testi ile; regresyon için kullanılacak normal dağılım Jarque-Bera ile incelenmiş ve regresyona uygun olarak kabul edilmektedir (p>0,05). Analizlerde %95 güven aralığı ve %5 hata payı anlamlılığın yorumu için kabul edilen değerlerdir. Korelasyonlar 0.30 dan aşağısı düşük düzey; 0.30 – 0.70 arası orta düzey; 0.70 ve yukarısı yüksek düzey olarak kabul edilmekte ve değerlendirilmektedir. (Kalaycı, 2006)

Araştırmaya katılan bireyler toplamda 443 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 16: Katılımcıların Sosyo-demografik Özellikleri

Demografik özellikler	**n**	**%**
Cinsiyet		
Kadın	170	38,4
Erkek	273	61,6
Yaş Aralığı		
20 ve altı	3	,7
21-30	135	30,5
31-40	247	55,8
41-50	55	12,4
51 ve üstü	3	,7
Kurum Deneyimi		
1 yıldan az	59	13,3
1-3 yıl arası	104	23,5
3-5 yıl arası	90	20,3
5-10 yıl arası	108	24,4
10-15 yıl arası	52	11,7
15 yıldan fazla	30	6,8
Mesleki Deneyim		
0-5 yıl	74	16,7
5-10 yıl	165	37,2
10-15 yıl	111	25,1

15-20 yıl	57	12,9
20 ve daha fazla	36	8,1
Pozisyon		
Orta Düzey Yönetici	103	23,3
Yönetici	54	12,2
Çalışan	286	64,6
Toplam	*443*	*100,0*

Araştırmanın örneklem havuzu 170 kadın ve 273 erkek katılımcımdan oluşmaktadır. Katılımcıların %0,7'si, 3 kişi 20 ve yaş altı bireyler, %30,5'i, 135 kişi 21-30 yaş aralığında olan bireyler, %12,4'ü, 55 kişi, 41-50 yaş aralığında olan bireyler ve %0,7'si 3 kişi, 50 yaşından büyük bireylerdir. Katılımcıların diğer yaş gruplarına göre yüzdesel çoğunluğunu %55,8 ile 31-40 yaş aralığındaki 247 kişi oluşturmaktadır.

Katılımcıların mevcutta çalıştıkları kurumlarındaki yıl deneyimine göre sınıflandırıldıklarında, 59 kişinin (%13,3) bir yıldan az mevcut kurumlarında iş gören olarak bulundukları, 104 kişinin (%23,5) 1-3 yıl arasında, 90 kişinin (%20,3) 3-5 yıl arasında, 108 kişinin (%24,4) 5-10 yıl arasında, 52 kişinin (%11,7) 10-15 yıl arasında ve 30 kişinin (%6,8) 15 yıldan uzun süredir mevcut kurumlarında iş gören olarak çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların toplam iş yaşantısı deneyim sürelerine bakıldığında, 74 kişinin (%16,7) 5 yıla kadar iş hayatında oldukları, 165 kişinin (%27,2) 5-10 yıl arasında iş hayatında yer aldıkları, 111 kişinin (%25,1) 10-15 yıl arasında iş hayatında yer aldıkları, 57 kişinin (%12,9) 15-20 yıl arasında ve 36 kişinin (%8,1) de 20 yıldan fazla iş deneyimine sahip oldukları gözlemlenmektedir. Katılımcıların 103'ü (%23,3) orta düzey yönetici, 54'ü (%12,2) yönetici ve 286'sı (%64,6) yönetici olmayan iş görenlerden oluşmaktadır.

Tablo 17: Katılımcıların Ortalama Puanları (N=443)

Ölçekler	**Min**	**Maks**	**Ortalama**	**Std. Sapma**
Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği				
Güç Mesafesi	5,00	25,00	11,2709	3,74271
Bireycilik ve Toplumculuk	5,00	25,00	19,8375	3,65302
Erillik ve Dişilik	6,00	30,00	19,6411	4,75174
Belirsizlikten Kaçınma	6,00	30,00	24,5372	3,34520
Uzun Dönem-Kısa Dönem	4,00	20,00	9,2122	4,12751
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği				
Sabotaj	3,00	15,00	3,7381	2,01556
Geri Çekilme	6,00	30,00	9,0000	3,89163
Hırsızlık	6,00	30,00	6,9774	2,86015
Suistimal Etme	17,00	85,00	20,0135	8,83610

Araştırmaya katılan 443 kişilik örneklem grubuna uygulanan Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği beş adet alt boyut için belirlenen sorularının toplamı ile elde edilmiştir. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği sorularına verilen cevaplar; 1 "kesinlikle katılmıyorum", 2 "katılmıyorum", 3 "kararsızım", 4 "katılıyorum" ve 5 "kesinlikle katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin alt boyutlarından Güç Mesafesinin alabileceği minimum değer 5, maksimum değer ise 25'tir. Bireycilik ve Toplumculuk alt boyutunun alabileceği minimum değer 5, maksimum değer ise 25'tir. Erillik ve Dişillik alt boyutunun alabileceği minimum değer 6, maksimum değer ise 30'dur. Belirsizlikten Kaçınma alt boyutunun alabileceği minimum değer 6, maksimum değer ise 30'dur. Uzun-Kısa Dönem alt boyutunun alabileceği minimum değer 4, maksimum değer ise 25'dir.

Araştırmaya katılan örneklem grubuna uygulanan Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği dört adet alt boyut için belirlenen sorularının toplamı ile elde edilmiştir. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği sorularına verilen cevaplar; 1 "hiçbir zaman", 2 "çok seyrek", 3 "ayda bir ya da iki kez", 4 "haftada bir ya da iki kez" ve 5 "her gün" şeklinde değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğinin alt boyutlarından Sabotajın alabileceği minimum değer 3, maksimum değer ise 15'tir. Geri Çekilme alt boyutunun alabileceği minimum değer 6, maksimum değer ise 30'dur. Hırsızlık alt boyutunun alabileceği minimum değer 6, maksimum değer ise 30'dur. Suistimal Etme alt boyutunun alabileceği minimum değer 17, maksimum değer ise 85'tir.

Katılımcıların ölçeklere verdikleri cevapların dağılımı Tablo 17'de verilmiştir. Güç Mesafesi alt boyutunda hesaplanan 11,2709±3,74271 (%45) ortalama puana göre katılımcıların dar güç mesafesi özelliklerinin ağır bastığını, kişiler arası güç dağılımının, otoritenin elindeki gücü ve gücü elinde bulunduranlara saygıyı ifade eden geniş güç dağılımına göre daha eşit olduğu bir örneklem grubu oldukları söylenebilmektedir. Düşük güç mesafesi söz konusu olan bu tarz topluluklarda, o topluluğun bireyleri arasındaki eşitsizliğin azaltılması gerektiğine inanılmaktadır (Schuler & Rogovsky, 1998, s. 165).

Araştırmaya katılan katılımcıların Bireycilik ve Toplumculuk boyutunda aldıkları 19,8375±3,65302 (%79) ortalama puana göre, katılımcıların toplumculuk özelliklerin ağır bastığı örneklem grubunun, toplumlarında ve alt gruplarında, tüm fertlerin uyum

içinde, bütünleşerek sorgusuz ve toplumlarına sadık oldukları, üyeleri oldukları grubu ömürleri süresince korumaya devam etmekte olduklarını göstermektedir. Bireysel yönelimi yüksek olan gruplarda ise bireyler ilk önce kendi kişisel menfaatlerini ve yakın aile üyelerini düşünmekte oldukları belirtilmektedir.

Katılımcıların, Erillik ve Dişilik boyutunda aldıkları ortalama 19,6411±4,75174 (%66) puan, katılımcıların hırs performans ve rekabet bağıntılarının olduğu, cinsiyete göre ayrımcılığın var olduğu söylenebilmektedir. Erillik özelliği taşıyan davranışlarla dolu örgütlerde de saldırgan ve girişimci bir ruhla ilerlemektedir. Grubun kadın üyeleri dahil tüm bireyler "performans toplulukları" olarak davranış tarzı benimsemektedirler (Hofstede G. , 1984, s. 84).

Belirsizlikten Kaçınma boyutu sorularına verilen cevaplardan elde edilen ortalama 24,5372±3,34520 (%82) puana göre, katılımcıların belirsiz ve öngörülemeyen durumlardan kaçınma, uzak durma isteklerinin yüksek seviyelerde olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuca göre örneklem grubunun, karşılaşacakları riskleri azaltmak için, yaşanabilecek durumları kesinleştirecek unsurlara, kural ve talimatnamelere uymaya gayret ettiklerini söylenebilmektedir (Hofstede G. , 2011, s. 9).

Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların Uzun Dönem-Kısa Dönem boyutunda aldıkları ortalama puan 9,2122±4,12751 (%46) 'dir. Elde edilen sonuca göre, örneklem grubunun Kısa dönem yönelimli kültüre sahip oldukları, dünya görüşlerinin geçmiş ve şimdi sınırlı olduğu gözlenmektedir. Uzun dönem yönelimli kültürlerdeki insanlar ise gelecek odaklı daha kapsayıcı bir dünya görüşüne sahip olmaktadır (Taşar Ünalp, 2007, s. 101).

Sabotaj alt boyutunda ortalama 3,7381±2,01556; Geri Çekilme alt boyutunda ortalama 9,0000±3,89163; Hırsızlık alt boyutunda ortalama 6,9774±2,86015; Suistimal Etme alt boyutunda 20,0135±8,83610'dir. Katılımcıların %1,5 ortalama oranı ile en çok gerçekleştirdiklerini ifade ettikleri üretkenlik karşıtı iş davranışı boyutu geri çekilme olarak gözlemlenmektedir. Aynı zamanda katılımcıların en çok gerçekleştirdikleri üretkenlik karşıtı iş davranışı da ölçülen %1,74 oranı ile "Mola saatlerini izin verilenden daha uzun tutma" davranışı olarak bulunmaktadır.

5.6. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada uygulanan Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği'nin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Araştırmada yer alan ölçeklerle ilgili ifadelerin güvenilirlik ve geçerlilik seviyelerinin saptanması adına faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Hipotezlerin doğrulamasında kullanılması üzere oluşturulan örnekleme uygulanan ölçeklerden sonra elde edilen cevapların uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity Testi kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett'in küresellik testi sonuçları faktör analizinde ilk önce incelenmesi gereken temel kural olduğu belirtilmektedir (Yukarıpınar, 2020, s. 37). Bartlett'in küresellik testi, değişkenler arasında yeterli bir korelasyon olup olmadığını göstermektedir. Bartlett'in küresellik testinde öncelikle p değerine bakılmakta, p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olması durumunda, değişkenler arasında faktör analizi yapılması uygun kabul edilmektedir. p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük hesaplanır ise, test sonucu anlamlı kabul edilmemekte ve değişkenlerin faktör analizine uygun olmadığı belirtilmektedir (Yukarıpınar, 2020, s. 37).

Yukarıda behsedilen KMO değeri faktör analizi için uygun olması durumunda, SPSS de Anti Image Correlation matrisinde Measures of Sampling Adequacy (MSA) değerleri incelenecektir. MSA değerleri, her ifadenin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. Bu değerler üzerinde 'a' işareti bulunmaktadır. Değerlerin 0,50'den büyük olup olmadığına bakılmakta ve Eğer 0,50 nin altında değer varsa bu ifadelerin faktör analizinden çıkarılmaları ve faktör analizinin yeniden yapılması ön görülmektedir. 0,50'nin altında bir değer bulunmadığında bulgular incelenmeye devam edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2012, s. 207).

Tüm bu kurallar incelendikten sonra, SPSS de Rotated Component Matrix incelenecektir. Rotated Component bölümünde, boyuta göre sırala (sorted by size) seçeneği sayesinde, faktörler ağırlıklarına göre artan düzende sıralanmakta, böylece her sütunun altındaki ifadeler kolayca tanımlanabilmektedir. Rotated Component Matrix'de üç temel kural bulunmaktadır. Faktör analizinde her sütun en az iki ifadeden oluşacak, tek bir ifadeden oluşan sütun bulunulması halinde, bu ifade analizden çıkarılacak, faktör analizi tekrar yapılacaktır. Tek ifade olan bir sütun bulunmaması durumunda ikinci olarak faktör sütunlarında herhangi bir ifade yakın değerlere sahip

ise bu ifade de analizden çıkarılacaktır. Araştırmada 0,50'nin altında ifade olup olmadığı incelendi ve faktör analizi gerçekleştirildi (Yukarıpınar, 2020, s. 37).

Faktör analizinden sonra elde edilen sonuçlara göre boyutlara bağlı soruların güvenilirliği test edilmiştir. Cronbach's Alfa modeli güvenirlik analizi için kullanılmıştır. Cronbach's Alpha ifadeler arasındaki korelasyona bağlı olarak bulunan uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri, boyut altında yer alan soruların toplam güvenirlik değerini göstermektedir. Croanbach's Alpha değeri incelenirken, 0,70 ve üzeri ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmekte, ifade sayısının üç ve üçten az olduğu durumlarda bu sınır 0,60 ve üzeri olarak kabul edilmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2016).

5.6.1. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada katılımcılara uygulanan Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği'nin güvenirliliği ve geçerliliği test edilmiştir. Bireysel kültürel değerler ölçeğinin içerdiği ifadelerin güvenilirlik ve geçerlilik seviyelerinin saptanması adına güvenilirlik analizi ve faktör analizi yapılmıştır.

Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin tüm sorularına faktör analizi yapıldığında KMO değeri 0.847 ve önem değeri 0.000 olarak anlamlı bulunmaktadır ve bu değerler faktör analizini incelememiz için tüm şartları sağlamaktadırlar. Anti Image Correlation Matrix'e bakıldığında 0.500 altında hiçbir sorun olmadığı tespit edilmiş, ve son olarak Rotated Component Matrix'e bakıldığında 5 alt boyuttan oluşan ölçeğin 5 alt boyutta sıralandığı ve sorularda hiçbir kayma olmadığı gözlemlenmiştir. Rotated Component Matrix için geçerli tüm kurallar incelendiğinde, faktör yükünün 0.500 altında kalmadığı verilerden elde edilmiştir. Faktör analizi verilerine göre ölçek sorularından herhangi biri ölçekten çıkarılmamıştır.

Faktör analizinden geçen alt boyutlara güvenirlilik analizleri uygulandığında, sırasıyla, Erillik ve Dişilik alt boyutunun Cronbacha's Alpha değeri 0.859, Bireyselcilik ve Toplumculuk alt boyutunun Cronbacha's Alpha değeri 0.842, Uzun Dönem-Kısa Dönemlilik alt boyutunun Cronbacha's Alpha değeri 0.849, Belirsizlikten Kaçınma alt boyutu 0.723 ve son olarak Güç Mesafesi alt boyutunun Cronbacha's Alpha değeri 0.719 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan alt boyutların

güvenirlilik analiz sonuçları "oldukça yüksek" olarak tespit edilmiş, sorulardan herhangi biri güvenirlilik analizi sonrası ölçekten çıkarılmamıştır.

Aşağıda yer alan tabloda alt boyutların isimleri, varyans yüzdeleri, güvenirlilik değerleri ayrıntılıca verilmektedir. Ayrıca boyutların altında hangi ifadelerin olduğu ve ifadelerin faktör yükleri de ayrıntılıca gösterilmektedir.

Tablo 18: Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği İçin Faktör ve Güvenirlilik Analizi

Faktör İsmi	Soru Sırası	Faktör Öğeleri	Faktör Yükü	Varyansın Yüzdesi	Cronbach's Alpha Değeri
Güç Mesafesi	**1**	Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.	.719	9.356	.719
	2	Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.	.701		
	3	Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.	.685		
	5	Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.	.618		
	4	Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.	.581		
Bireycilik ve Toplumculuk	**8**	Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklendiğini anlamamı sağladığı için önemlidir.	.838	12.614	.842
	7	Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.	.833		
	10	Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.	.778		
	9	İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.	.738		
	6	Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.	.701		
Erillik ve Dişillik	**13**	Grubun iyiliği kişisel ödüllerden daha önemlidir.	.809	13.789	.859

	14	Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.	.799		
	15	Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.	.765		
	12	Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.	.730		
	16	Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.	.706		
	11	Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.	.605		
Belirsizlikten Kaçınma	**17**	İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.	.748	15.192	.723
	20	Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.	.744		
	18	Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.	.700		
	21	Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.	.670		
	22	İleride başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.	.651		
	19	Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.	.554		
Uzun-Kısa Dönemlilik	**24**	Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.	.831	11.272	.849
	25	Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.	.813		
	23	Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.	.774		
	26	Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.	.758		

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.847
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4.726.781
	df	325
	Sig.	.000

5.6.2. Üretkenlik Karşıtı İş Karşıtı Davranışları Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada katılımcılara uygulanan Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği'nin güvenirliliği ve geçerliliği test edilmiştir. Bireysel kültürel değerler ölçeğinin içerdiği ifadelerin güvenilirlik ve geçerlilik seviyelerinin saptanması adına güvenilirlik analizi ve faktör analizi yapılmıştır.

Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin tüm sorularına faktör analizi yapıldığında KMO KMO değeri 0.961 ve önem değeri 0.000 olarak anlamlı bulunmaktadır ve bu değerler faktör analizini incelememiz için tüm şartları sağlamaktadırlar. Anti Image Correlation Matrix'e bakıldığında 0.500 altında hiçbir sorun olmadığı tespit edilmiş, ve son olarak Rotated Component Matrix'e bakıldığında toplamda 4 alt boyuttan oluşan bağımlı değişkenin 4 alt boyutta toplandığı tespit edilmiştir. Rotated Component Matrix'in ikinci kuralı olan faktör yüklerinin birbirine yakınlığı incelendiğinde, Geri Çekilme boyutunun 5. sorusu olan "Verilen yönergelere bilerek uymama" ifadesinin faktör yüklerinin birbirine yakın değerler aldığı gözlemlenmiş ve bu ifade çıkarılıp tekrar baştan faktör analizi yapılmıştır.

Yapılan ikinci faktör analizinde KMO değeri 0.960 ve önem değeri 0.000 olarak anlamlı bulunmuştur. Elde edilen değerler faktör analizi yapmaya uygun olduğu için Anti Image Correlation Matrix'de soruların değerine bakıldığında 0.500 ün altında herhangi bir ifadenin yer almadığı tespit edilmiştir. Son olarak Rotated Component Matrix'e bakıldığında faktör yüklerinin birbirine yakınlığını incelenmiş, Suistimal Etme sorularından 5. soru "İş yerindeki diğer çalışanları yok sayma", 3. soru "İş yerindekileri performanslarından dolayı aşağılama", 1. soru "İş yerine zarar verici söyletinler çıkarma", 4. soru "İnsanların özel hayatlarıyla alay etme" ve 8. soru olan "İş yerindeki herhangi birini sözel olarak aşağılama" ifadelerinin faktör yüklerinin birbirine çok yakın olduğu gözlemlenmiştir ve bu sebeple bu ifadeler ölçekten çıkarılıp tekrar baştan faktör analizi yapılmıştır.

Üçüncü kez faktör analizi yapıldığında, KMO değeri 0.956 ve önem değeri 0.000 olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen değerler faktör analizi yapmaya uygun olduğu için Anti Image Correlation Matrix'de soruların değerlerine bakılmış ve 0.500 ün altında herhangi bir sorunun bulunmadığı gözlemlenmiştir. Son olarak Rotated Component Matrix'e bakıldığında tekrar 4 alt boyutta toplanan soruların

faktör yüklerini incelediğimizde bir sütun altında tek bir soru bulunmamaktadır. Bu sebeple ikinci kural olan faktör yüklerinin birbirine yakınlığını incelenmiştir. Burada da Hırsızlık sorularından olan 1. Soru "İşi bilerek yanlış yapma", Suistimal etmeden 2. Soru "Müşterilere ya da tüketicilere karşı kaba ve çirkin davranma" ve Güç Çekilmenin 2. Sorusu "Hasta olduğunuzu bahane ederek işe gelmeme" sorularının faktör yüklerinin birbirine çok yakın olduğunu bulunmuştur. Bu sorular faktör analizinden çıkardıktan sonra tekrar faktör analizi yapılmıştır.

Dördünce kez faktör analizi yapıldığında, KMO değeri 0.952 ve önem değeri 0.000 olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen değerler faktör analizi yapmaya uygun olduğu için Anti Image Correlation Matrix'de soruların değerlerine bakılmış ve 0.500 ün altında herhangi bir sorunun bulunmadığı gözlemlenmiştir. Son olarak Rotated Component Matrix'e bakıldığında tekrar 4 alt boyutta toplanan soruların faktör yüklerini incelediğimizde bir sütun altında tek bir soru bulunmamaktadır, ancak faktör yükleri yakınlığı Geri Çekilme alt boyutunda "İzin almadan işe geç gitme" ifadesinde birbirine çok yakın olarak tespit edilmiş ve bu ifade çıkarılıp tekrar faktör analizi yapılmıştır.

Son olarak faktör analizi yapıldığında, KMO değeri 0.951 ve önem değeri 0.000 olarak anlamlı bulunmuştur. Elde edilen değerler faktör analizi yapmaya uygun olduğu için Anti Image Correlation Matrix'de soruların değerine bakılmış ve 0.500 ün altında herhangi bir soru bulunmadığı tespit edilmiştir. Daha sonra Rotated Component Matrix'e bakıldığında, tekrar 4 alt boyutta toplanan soruların faktör yükleri incelenmiş, bir sütun altında olan ifadeler tespit edilmemiştir. Birbirine yakın faktör yükleri bulunmamakta ve hiçbir sorunun faktör yükü 0.500 değerinin altında kalmamaktadır.

Aşağıda yer alan tablo da boyutların isimleri, varyans yüzdeleri, güvenirlilik değerleri ayrıntılıca verilmiştir. Ayrıca boyutların altında hangi soruların olduğu ve soruların faktör yükleri de ayrıntılıca verilmiştir.

Tablo 19: Üretkenlik Karşıtı İş Karşıtı Davranışları Ölçeği İçin Faktör ve Güvenirlilik Analizleri

Faktör İsmi	Faktör Öğeleri	Faktör Yükü	Varyansın Yüzdesi	Cronbach's Alpha Değeri
Sabotaj	Örgüt mallarına bilerek zarar verme.	.788	15.350	0.922
	Çalışma ortamınızı bilerek kirletme.	.783		
	İşvereninize ait araç/gereçleri kasıtlı bir şekilde boşa harcama.	.754		
Geri Çekilme	Dışarıdaki insanlara çalıştığınız yer hakkında kötü şeyler söyleme.	.786	14.721	0.780
	Mola saatlerini izin verilenden daha uzun tutma.	.752		
	Mesai bitiminden önce işten ayrılma.	.687		
Hırsızlık	İzin almadan işvereninize ait parayı alma.	.847	18.493	0.903
	İşyerindeki birine ait bir şeyi izinsiz alma/yürütme.	.808		
	Gerçekte çalıştığınızdan daha fazla saat için mesai ücreti almaya çalışma.	.687		
	İşvereninize ait olan bazı şeyleri yürütme.	.623		
	İşyerine ait bazı araç-gereçleri izin almadan eve ötürme.	.591		
Suistimal Etme	İşyerindeki insanları itip kakarak korkutma.	.878	29.456	0.977
	İşyerindeki herhangi birine kendisini kötü hissettirecek açık saçık şeyler söylemek.	.866		
	İşyerindeki birine uygunsuz el kol hareketleri yapma.	.852		
	İşyerindeki birinin kötü duruma düşmesine yol açacak bir şeyler yapma.	.850		
	İşyerindeki birine onu utandıracak eşek şakaları yapma.	.844		
	İşyerindeki insanları sözel olarak tehdit etme.	.836		
	İşyerindeki birini itme ya da vurma.	.822		
	İşyerindeki biriyle dalga geçme ya da ona hakaret etme.	.793		
	Kendi yaptığınız bir hatadan dolayı bir başkasını suçlama.	.783		
	İzin almadan herhangi birinin özel eşyalarını (mektup, çekmece) karıştırma.	.768		
	İşyerindeki insanlarla tartışma çıkarma.	.604		

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.951
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	12.567.206
	df	231
	Sig.	.000

Analizler sonrası dört alt boyutta toplanan alt boyutlardan, Suistimal Etme bağımlı değişkeninin ifadeleri toplam 11 tane; Hırsızlık alt boyutu ifadeleri toplam 5 tane; Sabotaj ve Geri Çekilme alt boyutları ifadeleri 3 er adet olarak analize dahil edilmişlerdir. Bu alt boyutlar için güvenirlilik analizi yapıldığında, Suistimal Etme alt boyutu Cronbacha's Alpha değeri 0.977, Hırsızlık alt boyutu 0.903, Sabotaj alt boyutu Cronbacha's Alpha değeri 0.922 ve Geri Çekilme alt boyutu Cronbacha's Alpha değeri 0.780 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen verilerden yola çıkarak Cronbacha's Alpha değerlerinin "oldukça yüksek" olduğu ve herhangi bir ifadenin güvenirlilik analizinden sonra ölçekten çıkarılması gerekmediği söylenebilmektedir.

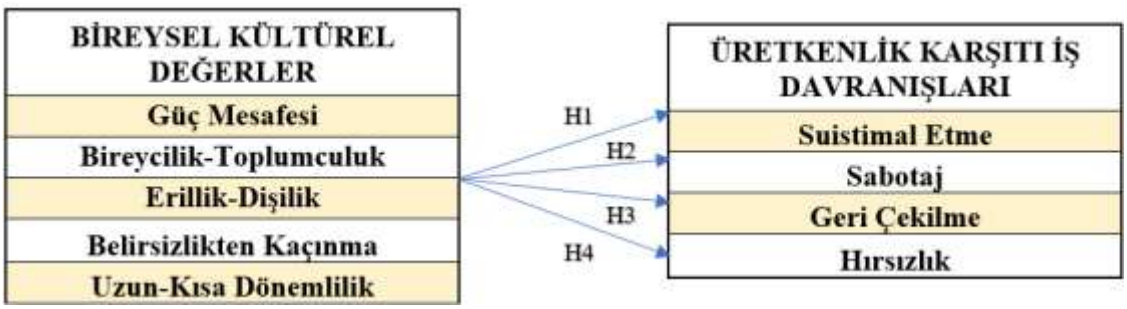
Araştırmada kullanılan bireysel kültürel değerler ölçeğinde ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinde yer alan boyutların cronbach alfa güvenilirlik katsayıları 0,70 üzerinde bulunmaktadır. Bu değerin 0,70 ve daha üzerinde olması ölçek güvenilirliğin var olduğunu ifade etmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2010, s. 124).

Yukarıda yer alan tablo da boyutların isimleri, varyans yüzdeleri, güvenirlilik değerleri ayrıntılıca verilmiştir. Ayrıca boyutların altında hangi soruların olduğu ve soruların faktör yükleri de ayrıntılıca verilmiştir.

Yapılan güvenilirlik testi sonucunda araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutlarının aldığı cronbach alfa katsayılarının ölçeklerin kullanılmaya elverişli olduğu sonucunu verdiği tespit edilmektedir.

Faktör analizleri sonrası elde edilen verilere göre revize edilen yeni model aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Faktör Analizinden Sonra Revize Edilen Yeni Model



Şekil 4: Faktör Analizi Sonrası Revize Edilen Model

Üretkenlik Karşıtı İş Karşıtı Davranışları Ölçeği İçin Faktör ve Güvenirlilik Analizleri sonrasında revize edilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Bireysel Kültürel Değerler bağımsız değişkeni ile Suistimal Etme bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Güç Mesafesi ile Suistimal Etme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Bireycilik-Toplumculuk ile Suistimal Etme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Erillik-Dişillik ile Suistimal Etme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Uzun-Kısa Dönemlilik ve Suistimal Etme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Belirsizlikten Kaçıma ile Suistimal Etme arasında anlamlı bir ilişki vardır

H2: Bireysel Kültürel Değerler bağımsız değişkeni ile Sabotaj bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Güç Mesafesi ile Sabotaj arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Bireycilik-Toplumculuk ile Sabotaj arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Erillik-Dişillik ile Sabotaj arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: Uzun-Kısa Dönemlilik ve Sabotaj arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2e: Belirsizlikten Kaçıma ile Sabotaj arasında anlamlı bir ilişki vardır

H3: Bireysel Kültürel Değerler bağımsız değişkeni ile Geri Çekilme bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3a: Güç Mesafesi ile Geri Çekilme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3b: Bireycilik-Toplumculuk ile Geri Çekilme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3c: Erillik-Dişillik ile Geri Çekilme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3d: Uzun-Kısa Dönemlilik ve Geri Çekilme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3e: Belirsizlikten Kaçıma ile Geri Çekilme arasında anlamlı bir ilişki vardır

H4: Bireysel Kültürel Değerler bağımsız değişkeni ile Hırsızlık bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4a: Güç Mesafesi ile Hırsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4b: Bireycilik-Toplumculuk ile Hırsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4c: Erillik-Dişillik ile Hırsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4d: Uzun-Kısa Dönemlilik ve Hırsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4e: Belirsizlikten Kaçıma ile Hırsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır

Bireysel kültürel değerler ve Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçekleri için yapılan faktör ve güvenirlilik analizleri sonrası yukarıda belirlenen hipotezlerin geçerlilikleri, güvenirlikleri doğrulanan boyutlar arasındaki ilişki ve etkinin tespiti korelasyon ve regresyon testleri ile yapılacaktır.

5.7. Araştırma Boyutlarının Farklılık Analizleri

Araştırma katılımcılarından toplanan verilere göre ölçekler ve alt boyutları ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Demografik özelikler ve boyutlar arasında anlamlı farklılık tespit edilenler aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 20: Güç Mesafesi Boyutu- Sosyodemografik Özellikler Farklılık Analizi

Demografik özellikler	n	Ortalama	Standart Sapma	t/F	p
Cinsiyet					
Kadın	170	10,7706	3,71472	**-2,230[t]**	**0,026***
Erkek	273	11,5824	3,73300		
Kurum Deneyimi					
1 yıldan az	59	10,2881	3,44439		
1-3 yıl arası	104	11,1923	3,63392		
3-5 yıl arası	90	10,7333	3,06777	**6,661[F]**	**0,000****
5-10 yıl arası	108	11,1111	3,53972		
10-15 yıl arası	52	11,8846	3,97864		
15 yıl ve üstü	30	14,6000	4,97996		
Mesleki Deneyim					
0-5 yıl	74	9,9324	3,29105		
5-10 yıl	165	10,6242	3,52751		
10-15 yıl	111	11,8108	3,18380	**12,286[F]**	**0,000****
15-20 yıl	57	11,7895	3,90392		
20 ve daha fazla	36	14,5000	4,68127		
Pozisyon	286				
Orta Düzey Yönetici	103	10,8392	3,46137		
Yönetici	54	11,5146	3,61875	**8,819[F]**	**0,000****
Çalışan	286	13,0926	4,76334		

t: Bağımsız örneklem t testi istatistik değeri; F: Tek yönlü varyans analizi istatistik değeri; *:p<0,05; **:p<0,01

Katılımcıların Güç Mesafesi alt boyutu puanına göre yaş aralığı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Cinsiyet açısından Güç Mesafesi

alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmaktadır (t:-230; p=0,026<0,05). Araştırmaya katılan erkek katılımcılar, kadın katılımcılardan daha yüksek Güç Mesafesi alt boyutu puanına sahip oldukları saptanmaktadır. Katılımcıların mevcut çalıştıkları kurumda geçirdikleri süreye göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:6,661; p=0,000<0,05). 15 yıl ve üstü deneyime sahip olan katılımcılar 15 yıldan daha az deneyime sahip olan katılımcılara göre daha yüksek Güç Mesafesi boyutu puanına sahip oldukları saptanmaktadır. Toplam iş deneyimi süresine göre bakıldığında ise yine istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmaktadır (F:12,286; p=0,000<0,05). Katılımcılardan toplam iş tecrübesi 20 yıl ve üzerinde olanların diğer katılımcılara göre daha yüksek Güç Mesafesi boyutu puanı aldıkları; toplam iş deneyimi 15-20 yıl olanların ve toplam deneyimi 10-15 yıl arasında olanların ise 0-5 yıl arası toplam iş tercübesi olan katılımcılara göre daha yüksek Güç Mesafesi alt boyutu puanına sahip oldukları saptanmaktadır. Katılımcıların bulundukları hiyerarşik pozisyon açısından da Güç Mesafesi alt boyutu puanına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:8,819; p=0,000<0,05). Yönetici ve orta düzey yönetici olmayan çalışanların, diğer katılımcılara göre Güç mesafesi puanları daha yüksektir. Güç mesafesi topluluktaki bireylerin mevcut gücün eşit olmayan dağılımı kabul etmesi ile ilgili bilgiler vermektedir (Hofstede G. , 1984, s. 34). Toplulukta diğer üyelere nazaran güçsüz kişilerin topluluk içinde oluşmuş güç dağılımını kabul edip bu dağılıma gösterdiği saygı seviyesini ölçmektedir (Hofstede G. , 2007, s. 417).

Tablo 21: Erilllik ve Dişilik Boyutu- Sosyodemografik Özellikler Farklılık Analizi

Demografik özellikler	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**t/F**	**p**
Cinsiyet					
Kadın	170	18,6588	4,15542	**-3,476[t]**	**0,001****
Erkek	273	20,2527	4,99837		
Kurum Deneyimi					
1 yıldan az	59	18,7797	4,37496		
1-3 yıl arası	104	19,7692	4,46829		
3-5 yıl arası	90	18,5111	5,52674	**2,982**	**0,012***
5-10 yıl arası	108	19,8981	4,28852		
10-15 yıl arası	52	20,7308	4,23392		
15 yıl ve üstü	30	21,8696	5,47975		
Mesleki Deneyim					
0-5 yıl	74	18,7297	3,88991		
5-10 yıl	165	19,0000	4,86902		
10-15 yıl	111	20,1892	4,60733	**4,846 [F]**	**0,001****
15-20 yıl	57	19,9298	4,64397		
20 ve daha fazla	36	22,3056	5,40275		
Pozisyon	286				
Orta Düzey Yönetici	103	19,2762	4,68037		
Yönetici	54	19,6311	4,62515	**5,507[F]**	**0,004****
Çalışan	286	21,5926	4,97359		

t: Bağımsız örneklem t testi istatistik değeri; F: Tek yönlü varyans analizi istatistik değeri; *:p<0,05; **:p<0,01

Katılımcıların, Erillik ve Dişilik boyutundan aldıkları puana göre yaş aralıkları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamaktadır (p>0,05). Katılımcıların, Erillik ve Dişilik boyutundan aldıkları puan cinsiyet aralıkları ile karşılaştırıldığında ise anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:-3,476; p=0,001<0,05). Erkek katılımcılar, kadın katılımcılara göre daha yüksek erillik ve dişilik puanına sahiplerdir. Katılımcıların mevcut kurumlarında geçirdikleri süreye göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:2,982; p=0,012). 15 yıl ve üstü mevcut çalıştıkları kurum deneyimine sahip olan bireylerin, 3-5 yıl arası kurum deneyimine sahip olanlara göre daha yüksek Erillik ve Dişilik puanına sahip oldukları saptanmaktadır. Mesleki deneyim parametreleri açısından da Erillik ve Dişilik puanına anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:4,846; p=0,001<0,05). 20 yıl ve daha fazla mesleki deneyimi olan katılımcıların 0-5 yıl ve 5-10 yıl arası mesleki deneyimi olan katılımcılara göre daha yüksek puana sahip oldukları saptanmaktadır. Katılımcıların pozisyonları açısından da elde edilen cevaplar incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:5,507; p=0,004<0,05). Yönetici olmayan, çalışan pozisyonundakiler, diğerlerine göre daha yüksek erillik ve dişilik alt boyutu puanına sahiplerdir. Elde edilen veriler ışığında, yönetici olan, erkek olan, mevcut kurumlarındaki toplam iş deneyimi 15 yıl ve üzerinde, mesleki iş deneyimleri de 20 yıl ve üzerinde olan katılımcıların yüksek Erillik ve Dişillik boyutu puanı, bu kişilerin diğer katılımcılara göre kurumlarında ki mevcut güç dağılımının varlığına saygı duydukları ve bu güç dağılımını destekledikleri yönünde yorum yapılabilmektedir.

Tablo 22: Uzun Dönem-Kısa Dönem Boyutu- Sosyodemografik Özellikler Farklılık Analizi

Demografik özellikler	**n**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**t/F**	**p**
Cinsiyet					
Kadın	170	7,4294	3,49611	**-7,912^{t}**	**0,000****
Erkek	273	10,3223	4,10686		
Mesleki Deneyim					
0-5 yıl	74	7,8514	3,95066		
5-10 yıl	165	8,8182	3,93588		
10-15 yıl	111	10,0811	4,37791	**4,910^{F}**	**0,001****
15-20 yıl	57	9,5439	3,56606		
20 ve daha fazla	36	10,6111	4,49303		

t: Bağımsız örneklem t testi istatistik değeri; F: Tek yönlü varyans analizi istatistik değeri; *:p<0,05; **:p<0,01

Katılımcıların Uzun Dönem-Kısa Dönem alt boyutundan aldıkları puana göre yaş aralığı, kurum deneyimi ve pozisyon değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır(p>0,05). Cinsiyetler karşılaştırıldığında ise farklılık

saptanmaktadır (t=-7,912;p=0,000<0,05). Erkek katılımcıların puanı kadın katılımcılara göre daha yüksektir. Yine katılımcıların mesleki açıdan farklılıkları karşılaştırıldığında Mesleki Deneyim açısından da farklılık saptanmaktadır (F:4,910; p=0,001<0,05). 20 yıl ve daha fazla toplam mesleki deneyimi bulunan katılımcılar ile 10-15 yıl arası toplam mesleki deneyimi bulunan katılımcılar, 0-5 yıl arası toplam mesleki deneyimlilerden daha yüksek Uzun Dönem-Kısa Dönem boyutu puanı almışlardır. Bu boyutta alınan yüksek puanlar için katılımcıların yalnızca geçmiş ve bugünü değil geleceği de düşünerek planlar yaptıkları, planlarının gerçekleşmesi için gayret sarf ettikleri çıkarımında bulunulmasını sağlayabilmektedir. 5 yıldan az toplam iş deneyimi bulunan katılımcıların ise, diğerlerine nazaran geçmiş ve güncel durumlarına odaklandıkları ve güncel problemlerle ilgilendiklerinden söz edilebilmektedir.

Tablo 23: Geri Çekilme Boyutu- Sosyodemografik Özellikler Farklılık Analizi

Demografik özellikler	**n**	**Sıra Ortalaması**	**z/χ2**	**P**
Cinsiyet				**s**
Kadın	170	206,08	**-2,105[z]**	**0,035***
Erkek	273	231,91		
Mesleki Deneyim				
0-5 yıl	74	209,73		
5-10 yıl	165	242,45		
10-15 yıl	111	231,28	**14,653 [x2]**	**0,005****
15-20 yıl	57	192,67		
20 ve daha fazla	36	171,32		

z: Mann Whitney U testi istatistik değeri; χ2: Kruskal Wallis H testi istatistik değeri; *:p<0,05; **:p<0,01

Katılımcıların Geri Çekilme alt boyutundan aldıkları puana göre yaş aralığı, kurum deneyimi ve pozisyon değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur (p>0,05). Cinsiyet değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (z:-2,105; p=0,035<0,05). Erkek katılımcıların, kadın katılımcılardan daha yüksek Geri Çekilme puanına sahip oldukları ölçümlenmiştir. Toplam mesleki deneyim değişkeninde de istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (F:14,653;p=0,005<0,05). 5-10 yıl toplam mesleki deneyimi olan katılımcıların 20 yıl ve daha fazla yıl toplam iş deneyimi olan katılımcılardan daha yüksek puan almışlardır. Literatür kısmında bahsedildiği gibi, çalışanların, mesai saatlerinde kişisel işleri ile meşgul olmaları, mesai saatinin sürenin bitmesi beklenerek geçirilmesi, işe devamsızlık, mesaiye geç gelinmesi ve mesaiden erken ayrılmak benzeri davranışlar, daha önceden belirlenmiş mola sürelerinin uzatılması, kişinin iş sorumluklarını olması gerekenden yavaş gerçekleştirmesi gibi davranışlar, demografik özelliklere göre

karşılaştırıldığında yukarıda belirtilen kişilerin gerçekleştirdiği üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır.

Tablo 24: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Boyutu- Sosyodemografik Özellikler Farklılık Analizi

Demografik özellikler	n	Sıra Ortalaması	z/χ2	p
Mesleki Deneyim				
0-5 yıl	74	213,28		
5-10 yıl	165	238,14		
10-15 yıl	111	228,75	**9,668** ^{x2}	**0,046***
15-20 yıl	57	203,70		
20 ve daha fazla	36	174,11		

z: Mann Whitney U testi istatistik değeri; χ2: Kruskal Wallis H testi istatistik değeri; *:p<0,05

Katılımcıların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğinden aldıkları puanlar sosyodemografik özelliklere göre karşılaştırıldığında cinsiyet, yaş aralığı, kurum deneyimi ve pozisyon değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir (p>0,05). Mesleki Deneyim açısından ise farklılık saptanmıştır (x2=9,668; p=0,046<0,05). Toplam iş deneyimi 20 yıldan fazla olan katılımcılar, toplam iş deneyimi 5-10 yıl olanlara göre daha az Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı sergilemektedirler.

5.8. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasında Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Korelasyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olmasına bakılmaksızın, aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Regresyon analizi ise, bir bağımlının diğer bağımsız değişkenler tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışan bir analizdir. Basit doğrusal regresyon, bir bağımlı ve bir bağımsız değişken olduğunda yapılmaktadır. Çoklu doğrusal regresyon ise, birden fazla bağımsız değişken olduğunda yapılmaktadır. Regresyon analizinde hipotezler şu şekilde ifade edilmektedir:

H0: Bağımsız değişken(ler) bağımlı değişkeni açıklamada istatistiksel olarak anlamsızdır.

Hx: En az bir bağımsız değişken, bağımlı değişkeni açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.

F istatistiği, regresyon analizinin hipotezini test ederken kullanılmaktadır. F istatistiğine karşılık gelen p değeri 0,05'ten küçük olduğunda H0 hipotezi reddedilmektedir. Regresyon modelinin genel testi yapıldıktan sonra F testi yapılmakta; anlamlılık testi t istatistiği modeli oluşturan katsayıların her biri için

yapılmaktadır. Anlamlılık testini geçemeyen katsayılar olduğunda ilgili değişkenler modelden çıkarılmakta ve regresyon analizi yapılmaktadır. Böylece modeli oluşturan tüm parçaların bağımlı değişkenin açıklanmasına önemli ölçüde katkısı olması sağlanmaktadır (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2016).

5.8.1. Korelasyon(İlişki) Analizi Sonuçları

Aşağıda yer alan korelasyon analizi bağımlı ve bağımsız değişkenlerin alt boyutları ile yapılmıştır. Bağımsız değişkenler Güç Mesafesi (GM), Bireysellik ve Toplumsallık (BVT), Erillik ve Dişillik (EVD), Belirsizlikten Kaçırma (BK), ve Uzun-Kısa Dönem Yönelimi (UKD) dir. Bağımlı değişkenler ise Suistimal Etme (SE), Hırsızlık (HIR), Sabotaj (SAB) ve Geri Çekilme (GÇ) dir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye korelasyon analizi tablosundan bakıldığında, bağımsız değişkenlerden Suistimal Etme ile Sabotaj arasında 0.727 oranında ve Suistimal ile Hırsızlık arasında 0.882 oranında yüksek bir korelasyon bulunmaktadır. Ancak bu oran çoklu doğrusallık sorunu içermemektedir. Suistimal Etme ile Geri Çekilme arasında tespit edilen 0.613 oranı için orta düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Hırsızlık ile Sabotaj arasında da 0.703 oranında yine çoklu doğrusallık problemi içermeyen yüksek oranlı bir ilişki bulunmaktadır. Hırsızlık ile Geri Çekilme değişkenleri arasında da 0.585 oranında orta düzeyde ilişki olduğu söylenebilmektedir. Son olarak bağımlı değişken Sabotaj ile Geri Çekilme arasında da 0.598 oranında orta seviyede bir ilişki olduğunu gözlemlemekteyiz.

Öte yandan Bireycilik ve Toplumculuk bağımsız değişkeni ile Hırsızlık, Suistimal Etme, Sabotaj ve Geri Çekilme bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında negatif yönde ve düşük oranda bir ilişki olduğu tespit edilmektedir. Aynı durum Belirsilikten Kaçınma ile Hırsızlık, Suistimal Etme, Sabotaj ve Geri Çekilme bağımlı değişkenlerinin arasında da bulunmaktadır. Ayrıca, yine bağımsız değişkenlerden Erillik ve Dişillik ile bağımlı değişkenlerden Geri Çekilme arasında da negatif yönde düşük seviyede bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıdaki tabloda ayrıntılıca gösterilmektedir.

Tablo 25: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasında Korelasyon Analizi

	GM	BVT	EVD	UKD	BK	HIR	SE	SAB	GÇ
GM	1								
BVT	.174** .000	1							
EVD	.286** .000	.165** .001	1						
UKD	.374** .000	.151** .001	.339** .000	1					
BK	.146** .002	.374** .000	.397** .000	.313** .000	1				
HIR	.192** .000	-.058 .220	.079 .096	.222** .000	-.117* .014	1			
SE	.217** .000	-.066 .167	.068 .153	.221** .000	-.138** .004	.882** .000	1		
SAB	.151** .001	-.106* .026	.110* .021	.223** .000	-.103* .031	.703** .000	.727** .000	1	
GÇ	.049 .306	-.132** .005	-.049 .299	.041 .392	-.226** .000	.585** .000	.613** .000	.598** .000	1
** Korelasyon 0,01 düzeyinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.									
* Korelasyon 0,05 düzeyinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.									

*p<0,05 ; **:p<0,01; GM: Güç Mesafesi; BvT: Bireycilik ve Toplumculuk; EvD: Erillik ve Dişilik; BK: Belirsizlikten Kaçınma; UDKD: Uzun Dönem-Kısa Dönem; D: Dayanışma; SOS: Sosyallik; S: Sabotaj; GÇ: Geri Çekilme; SE: Suistimal Etme; HIR: Hırsızlık

Araştırmada değişkenler arasında ilişkinin seviyesini ve yönünü saptamak için Pearson korelasyon analizi kullanılmaktadır. Korelasyon analiziyle değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve gücü belirlenebilmektedir. Araştırmada bağımsız değişken olarak yer alan bireysel kültürel değerler alt boyutları ve araştırmanın bağımlı değişkeni üretkenlik karşıtı iş davranışı ile alt boyutları arasındaki ilişkinin incelendiği test ve elde edilen sonuçlar yukarıdaki Tablo33'te gösterilmektedir. Testte ulaşılan korelasyon katsayılarının yorumu aşağıdaki aralıklara göre değerlendirilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2012, s. 35);

- 0 ve ±0.30 arasında > düşük düzey ilişki,
- 0.31 ve ±0.70 arasında > orta düzey ilişki,
- 0.71 ve ±1.0 arasında > yüksek düzey ilişki

Araştırmada bağımsız değişken olarak yer alan bireysel kültürel değerlerin alt boyutu, Güç mesafesi ile Uzun-kısa dönemlilik arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki saptanmıştır. Güç mesafesi ile bağımlı değişken alt boyutları suistimal, hırsızlık ve sabotaj arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Bireycilik ve toplumculuk ile Belirsizlikten kaçınma, Erillik-dişillik, Uzun-kısa dönemlilik arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki bulunmuştur. Bireycilik ve toplumculuk ile bağımlı değişken alt boyutu Geri çekilme arasında negatif yönlü zayıf düzeyde ilişki vardır.

Erilllik ve dişilik ile Belirsizlikten kaçınma ve Uzun-kısa dönemlilik orta düzeyde pozitif yönlü ilişki vardır. Erillik ve dişillik ile Sabotaj arasında zayıf düzeyde negatif yönlü ilişki bulunmaktadır.

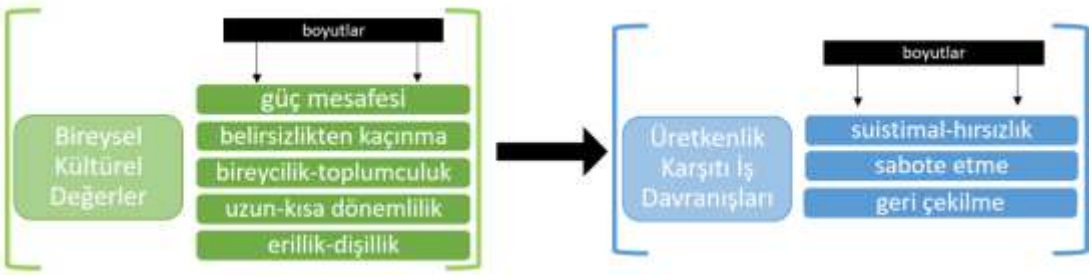
Uzun-kısa dönemlilik ile Belirsizlikten kaçınma arasında orta düzeyde pozitif yönde ilişki bulunmaktadır. Bağımlı değişken alt boyutları Suistimal, Hırsızlık ve Sabotaj arasında zayıf düzeyde pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma ile bağımlı değişken alt boyutları sabotaj, geri çekilme, hırsızlık ve suistimal etme arasında zayıf düzeyde negatif yönde ilişki bulunmaktadır.

Bağımlı değişken alt boyutları Hırsızlık ile Suistimal ve Sabotaj arasında yüksek seviyede Geri çekilme ile orta düzeyde pozitif yönde ilişki bulunmaktadır. Suistimal etme ile sabotaj arasında pozitif yönde yüksek düzeyde; Geri çekilme ile suistimal etme ve sabotaj arasında orta düzeyde pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

5.8.2. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasında Çoklu Regresyon Analizleri

Bu bölümde bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken Suistimal Etme arasında, ikinci olarak bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken Sabotaj arasında, üçüncü olarak bağımsız değişkenler ile Geri Çekilme bağımlı değişkeni arasında ve son olarak bağımsız değişkenler ile Hırsızlık bağımlı değişkeni arasında çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Tek tek incelenen regresyon analizlerinde p değeri 0.05 ten büyük olan değerler çıkarılıp yeniden regresyon analizi yapılmıştır.



Yeniden yapılan regresyon sonuçlarına göre ise hangi bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenleri etkilediği tespit edilmiştir. Aşağıda gösterilen regresyon tablolarında bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken alt boyutlarına etki sonuçları sergilenmektedir.

Tablo 26: Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Suistimal Etme Arasında Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Suistimal Etme						
Bağımsız Değişkenler:	**Beta**	**t**	**R**	**R2**	**F**	**p**
Güç Mesafesi	.163	3.287	.351a	.123	12.270	.001
Uzun-Kısa Dönemlilik	.224	4.386				.000
Belirsizlikten Kaçınma	-.232	-4.376				.000
Bireycilik ve Toplumculuk	-.049	-.999				.318
Erillik ve Dişillik	.045	.885				.377

Regresyon analizinde Anova tablosu incelenmiş, F değeri 12.270 ve p değeri ise 0.000 olarak gözlemlenmiştir. p değeri 0.05 ten küçük olduğu tespit edildiği için H0 hipotezi reddedilmekte ve bireysel kültürel değerler alt boyutları bağımlı değişken üretkenlik karşıtı iş davranışlarını istatistiksel olarak açıklamak için anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Coefficients tablosu incelendiğinde, Bireycilik-Toplumculuk ve Erillik-Dişillik bağımsız değişkenlerinin p değerlerinin 0.05 ten büyük olduğu ve sırası ile 0.318 ve 0.377 değerleri gözlemlenmiştir. Tablo 26'da bağımsız değişkenlerin tüm değerleri ayrıntılıca verilmektedir. Bu nedenle bu bağımsız değişkenler, analizden çıkarılıp kalan değişkenler ile tekrar regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 27: Kalan Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Suistimal Etme Arasında Tekrarlayan Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Suistimal Etme						
Bağımsız Değişkenler:	**Beta**	**t**	**R**	**R2**	**F**	**p**
Güç Mesafesi	.165	3.408	.346a	.119	12.270	.001
Uzun-Kısa Dönemlilik	.233	4.621				.000
Belirsizlikten Kaçınma	-.235	-4.976				.000

Kalan bağımsız değişkenler Belirsizlikten Kaçınma, Uzun-Kısa Dönemlilik ve Güç Mesafesi ile tekrar regresyon analizi yapılmıştır. Anova tablosuna bakıldığında F değeri 12.270 ve p değeri ise 0.000 olarak gözlemleniştir. p değeri 0.05'ten küçük olduğu için H0 hipotezi reddedilmiş, bağımsız değişkenler Belirsizlikten Kaçınma, Uzun-Kısa Dönemlilik ve Güç Mesafesi bağımlı değişken Suistimal Etmeyi istatistiksel olarak açıklamak için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Coefficents tablosu incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin p değerlerinin Tablo 26.1. de sergilendiği

üzere küçük oldukları ve anlamlı seviyelerde oldukları gözlemlenmiştir. Bu sebeple Belirsizlikten Kaçınma, Uzun-Kısa Dönemlilik, Güç Mesafesi bağımsız değişkenleri Suistimal Etme bağımlı değişkenini açıklamak için anlamlı oldukları bulunmuştur. Tablo 4.1. de gösterildiği üzere, R değeri 0.346 ve R2 değeri 0.119'dur. Sonuç olarak bağımsız değişkenler Belirsizlikten Kaçınma, Uzun-Kısa Dönemlilik ve Güç Mesafesi, Suistimal-Hırsızlık bağımlı değişkenini %11.9 oranında açıklamaktadır.

Bağımsız değişkenlerin hangisinin daha fazla etkilediği Beta değerine göre incelendiğinde en yüksek oran -0.235 değeriyle Belirsizlikten Kaçınma olduğu ve bu bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni en fazla oranla etkileyen değişken olduğu tespit edilmiştir. Hesaplanan eksi değerin, değişkenler arasında ters ancak anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Bağımlı değişkeni ikinci sırada etkileyen bağımsız değişken 0.233 değeri ile Uzun -Kısa Dönemliliktir. Son sırada, en az açıklayan bağımsız değişken 0.165 değeri ile Güç Mesafesi olan bağımsız değişkendir.

Tablo 28: Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Sabotaj Arasında Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Sabotaj						
Bağımsız Değişkenler:	**Beta**	**t**	**R**	**R2**	**F**	**p**
Güç Mesafesi	.081	1.613	.324a	.105	10.266	.108
Bireycilik ve Toplumculuk	-.100	-2.040				.042
Erillik ve Dişilik	.099	1.913				.056
Uzun-Kısa Dönemlilik	.234	4.521				.000
Belirsizlikten Kaçınma	-.189	-3.536				.000

Regresyon analizinde Anova tablosu incelenmiş, F değeri 10.266 ve p değeri ise 0.000 olarak gözlemlenmiştir. p değeri 0.05 ten küçük olduğu için H0 hipotezi reddedilmekte ve bireysel kültürel değerler alt boyutları bağımlı değişken üretkenlik karşıtı iş davranışlarını istatistiksel olarak açıklamak için anlam olduğu gözlemlenmektedir. Coefficients tablosunu incelendiğinde Güç Mesafesi, Erillik ve Dişillik, bağımsız değişkenlerinin p değerlerinin 0.05 ten büyük olduğu ve sırası ile 0.108 ve 0.056 değerleri gözlemlenmiştir. Tablo 27'de bağımsız değişkenlerin tüm değerleri ayrıntılıca verilmektedir. Bu nedenle bu bağımsız değişkenler, analizden çıkarılıp kalan değişkenler ile tekrar regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 29: Kalan Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Sabotaj Arasında Tekrarlayan Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Sabotaj						
Bağımsız Değişkenler:	**Beta**	**t**	**R**	**R2**	**F**	**p**
Bireycilik ve Toplumculuk	-.089	-1.820	.299a	.089	14.381	.070
Uzun-Kısa Dönemlilik	.286	5.961				.000
Belirsizlikten Kaçınma	-.159	-3.101				.002

Kalan bağımsız değişkenler Belirsizlikten Kaçınma, Uzun-Kısa Dönemlilik ve Bireycilik ve Toplumculuk ile tekrar regresyon analizi yapılmıştır. Anova tablosuna bakıldığında F değeri 14.381 ve p değeri ise 0.000 olarak gözlemleniştir. p değeri 0.05'ten küçük olduğu için H0 hipotezi reddedilmiş, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken Sabotajı istatistiksel olarak açıklamak için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Coefficents tablosu incelendiğinde, bağımsız değişken Bireycilik ve Toplumculuk p değerlerinin Tablo 27.1 de sergilendiği üzere 0,05ten büyük ve 0.070 değerinde olduğunu gözlemlenmiştir. Bu nedenle bu bağımsız değişken, analizden çıkarılıp kalan değişkenler ile tekrar regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 302: Kalan Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Sabotaj Arasında Tekrarlayan Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Sabotaj						
Bağımsız Değişkenler:	**Beta**	**t**	**R**	**R^2**	**F**	**p**
Uzun-Kısa Dönemlilik	.283	5.880	.287a	.083	19.812	.000
Belirsizlikten Kaçınma	-.191	-3.974				.000

Kalan bağımsız değişkenler Belirsizlikten Kaçınma ve Uzun-Kısa Dönemlilik ile tekrar regresyon analizi yapılmıştır. Anova tablosuna bakıldığında F değeri 19.812 ve p değeri ise 0.000 olarak gözlemleniştir. p değeri 0.05'ten küçük olduğu için H0 hipotezi reddedilmiş, bağımsız değişkenler Belirsizlikten Kaçınma ve Uzun-Kısa Dönemlilik bağımlı değişken Sabotajı istatistiksel olarak açıklamak için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Coefficents tablosu incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin p değerlerinin Tablo 27.2 de sergilendiği üzere küçük oldukları ve anlamlı seviyelerde oldukları gözlemlenmiştir. Bu sebeple Belirsizlikten Kaçınma ve Uzun-Kısa Dönemlilik bağımsız değişkenleri, Sabotaj bağımlı değişkenini açıklamak için anlamlı oldukları bulunmuştur. Tablo 27.2'ye bakıldığında R değeri 0.282 ve R^2 değeri 0.083'tür. Sonuç olarak bu bağımsız değişkenler Belirsizlikten Kaçınma ve Uzun-Kısa Dönemlilik, Sabotaj bağımlı değişkenini %8.3 oranında açıklamaktadırlar.

Bağımsız değişkenlerin hangisinin daha fazla etkilediği Beta değerine göre incelendiğinde en yüksek oran 0.283 değeriyle Uzun-Kısa Dönemlilik olduğu ve bu

bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni en fazla oranla etkileyen değişken olduğu tespit edilmiştir. Bağımlı değişkeni ikinci sırada etkileyen bağımsız değişken -0.191 değeri ile Belirsizlikte Kaçınma 'dır. Hesaplanan eksi değer, değişkenler arasında ters ancak anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

Tablo 31: Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Geri Çekilme Arasında Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Geri Çekilme						
Bağımsız Değişkenler:	**Beta**	**t**	**R**	**R2**	**F**	**p**
Güç Mesafesi	.055	1.079	.266a	.071	6645	.281
Bireycilik ve Toplumculuk	-.067	-1.338				.182
Erillik ve Dişilik	.007	.140				.889
Uzun-Kısa Dönemlilik	.104	1.981				.048
Belirsizlikten Kaçınma	-.244	-4.485				.000

Regresyon analizinde Anova tablosu incelenmiş, F değeri 6.645 ve p değeri ise 0.000 olduğu gözlemlenmiştir. p değeri 0.05 ten küçük olduğu tespit edildiği için H0 hipotezi reddedilmekte ve bireysel kültürel değerler alt boyutlarının, bağımlı değişken geri çekilmeyi istatistiksel olarak açıklamak için anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Coefficients tablosu incelendiğinde Güç Mesafesi, Bireycilik-Toplumculuk ve Erillik-Dişillik bağımsız değişkenlerinin p değerlerinin 0.05 ten büyük olduğu ve sırası ile 0.281, 0.182, 0.889 değerlerini aldıkları gözlemlenmektedir. Tablo 28'de bağımsız değişkenlerin tüm değerleri ayrıntılıca verilmektedir. Bu nedenle bu bağımsız değişkenler, analizden çıkarılıp kalan değişkenler ile tekrar regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 32: Kalan Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Geri Çekilme Arasında Tekrarlayan Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Geri Çekilme						
Bağımsız Değişkenler:	**Beta**	**t**	**R**	**R2**	**F**	**p**
Uzun-Kısa Dönemlilik	.124	2.546	.255a	.065	15.250	.011
Belirsizlikten Kaçınma	-.265	-5.451				.000

Kalan bağımsız değişkenler Belirsizlikten Kaçınma ve Uzun-Kısa Dönemlilik ile tekrar regresyon analizi yapılmıştır. Anova tablosuna bakıldığında F değeri 15.250 ve p değeri ise 0.000 olarak gözlemlenmiştir. p değeri 0.05 ten küçük olduğu için H0 hipotezi reddedilmiş ve bağımsız değişkenler Belirsizlikten Kaçınma ve Uzun-Kısa Dönemlilik 'in, bağımlı değişken Geri Çekilmeyi istatistiksel olarak açıklamak için anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Coefficients tablosu incelendiğinde bağımsız değişkenin p değeri Tablo 28.1'de belirtildiği üzere 0.05'ten küçük olduğu tespit

edilmiştir. Bu sebeple Belirsizlikten Kaçınma ve Uzun-Kısa Dönemlilik, Geri Çekilme bağımlı değişkenini açıklamak için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tablo 28.1 de Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne oranda etkilediği Beta değerine göre incelendiğinde -0.265 değeri ile Belirsizlikten kaçınma olduğu görülmektedir. Eksi değer, değişkenler arasında ters ancak anlamlı bir ilişki olduğunu, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene %26.5 oranında negatif olarak etki ettiğini göstermektedir. Uzun-kısa dönemlilik beta değeri 0.124 tür ve Uzun-kısa dönemlilik bağımlı değişkene %12.4 oranında pozitif yönde etki etmektedir. Analiz sonucunda elde edilen R değeri 0.255 ve R^2 değeri 0.065'tir. Sonuç olarak bağımsız değişkenler, Geri Çekilme bağımlı değişkenini %6.5 oranında açıklamaktadır.

Tablo 33: Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Hırsızlık Arasında Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Hırsızlık						
Bağımsız Değişkenler:	**Beta**	**t**	**R**	**R2**	**F**	**p**
Güç Mesafesi	.130	2.595	.328a	.107	10513	.010
Bireycilik ve Toplumculuk	-.045	-.917				.360
Erillik ve Dişilik	.057	1.096				.274
Uzun-Kısa Dönemlilik	.228	4.412				.000
Belirsizlikten Kaçınma	-.212	-3.977				.000

Regresyon analizinde Anova tablosu incelenmiş, F değeri 10.513 ve p değeri ise 0.000 olarak gözlemlenmiştir. p değeri 0.05 ten küçük olduğu tespit edildiği için H0 hipotezi reddedilmekte ve bireysel kültürel değerler alt boyutları bağımlı değişken üretkenlik karşıtı iş davranışlarını istatistiksel olarak açıklamak için anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Coefficients tablosu incelendiğinde, Bireycilik-Toplumculuk ve Erillik-Dişillik bağımsız değişkenlerinin p değerlerinin 0.05 ten büyük olduğu ve sırası ile 0.360 ve 0.274 değerleri gözlemlenmiştir. Tablo 29'da bağımsız değişkenlerin tüm değerleri ayrıntılıca verilmektedir. Bu nedenle bu bağımsız değişkenler, analizden çıkarılıp kalan değişkenler ile tekrar regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 34: Kalan Bağımsız Değişkenler ile Bağımlı Değişken Hırsızlık Arasında Tekrarlayan Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Hırsızlık						
Bağımsız Değişkenler:	**Beta**	**t**	**R**	**R^2**	**F**	**p**
Güç Mesafesi	.134	2.748	.321a	.103	16.829	.006
Uzun-Kısa Dönemlilik	.238	4.683				.000
Belirsizlikten Kaçınma	-.211	-4.424				.000

Kalan bağımsız değişkenler Belirsizlikten Kaçınma, Uzun-Kısa Dönemlilik ve Güç Mesafesi ile tekrar regresyon analizi yapılmıştır. Anova tablosuna bakıldığında F

değeri 16.829 ve p değeri ise 0.000 olarak gözlemleniştir. p değeri 0.05'ten küçük olduğu için H0 hipotezi reddedilmiş, bağımsız değişkenler Belirsizlikten Kaçınma, Uzun-Kısa Dönemlilik ve Güç Mesafesi bağımlı değişken Suistimal Etmeyi istatistiksel olarak açıklamak için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Coefficents tablosu incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin p değerlerinin Tablo 29.1 de sergilendiği üzere küçük oldukları ve anlamlı seviyelerde oldukları gözlemlenmiştir. Bu sebeple Belirsizlikten Kaçınma, Uzun-Kısa Dönemlilik, Güç Mesafesi bağımsız değişkenleri Hırsızlık bağımlı değişkenini açıklamak için anlamlı oldukları bulunmuştur. Tablo 29.1 de gösterildiği üzere, R değeri 0.321 ve R2 değeri 0.103'tür. Sonuç olarak bağımsız değişkenler Belirsizlikten Kaçınma, Uzun-Kısa Dönemlilik ve Güç Mesafesi, Suistimal-Hırsızlık bağımlı değişkenini %10.3 oranında açıklamaktadır.

Bağımsız değişkenlerin hangisinin daha fazla etkilediği Beta değerine göre incelendiğinde en yüksek oran 0.238 değeri ile Uzun -Kısa Dönemliliktir. -0.211 değeriyle Belirsizlikten Kaçınma ikinci en yüksek açıklayan değişkendir. Hesaplanan eksi değerin, değişkenler arasında ters ancak anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Son sırada, en az açıklayan bağımsız değişken 0.165 değeri ile Güç Mesafesi olan bağımsız değişkendir.

Regresyon analizleri sonrasında kabul edilen araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmektedir:

H1a: Güç Mesafesi ile Suistimal Etme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Uzun-Kısa Dönemlilik ve Suistimal Etme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Belirsizlikten Kaçıma Derecesi ile Suistimal Etme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: Uzun-Kısa Dönemlilik ve Sabotaj arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2e: Belirsizlikten Kaçıma Derecesi ile Sabotaj arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3d: Uzun-Kısa Dönemlilik ve Geri Çekilme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3e: Belirsizlikten Kaçıma ile Geri Çekilme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4a: Güç Mesafesi ile Hırsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4d: Uzun-Kısa Dönemlilik ve Hırsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4e: Belirsizlikten Kaçıma Derecesi ile Hırsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.9. Araştırmanın Bulguları

Çalışmada, kültürün insan yaşamındaki yönlendirici etkisinden yola çıkarak, seçilen kısıtlı örneklem grubu üzerinde, bireysel kültürel değerlerin, üretkenlik karşıtı iş davranışı oluşmasındaki ilişki durumunu ve bağımsız değişkenin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisini incelemek ve değerlendirmek amaçlanmıştır. Çalışmada kullanılan bireysel kültürel değerler ölçeğinin beş boyutu bulunmaktadır. Ölçek, bireysel kültürel değerler ile ilgili toplam puan vermediği için bireysel kültürel değerler boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisi tek tek analiz edilmiştir (Saylık, 2019, s. 1875). Yapılan analizlerde bireysel kültürel değerler boyutlarının, üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutlarından bir veya daha fazla alt boyut ile anlamlı ilişkisi içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların verdikleri toplam yanıtlara göre katılımcıların Bireysel Kültürel Değerler alt boyutu Bireycilik ve Toplumculuk değerlendirmesinde toplumculuk özelliklerin ağır bastığı, bu durumda Toplumculuk ağır basan kültürlerde, toplumun tüm fertleri uyum içindeki alt gruplar içerisine bütünleşerek sorgusuz ve sadık oldukları, bu grupların varlığını, üyelerince ömürleri süresince korunmaya devam ettiği söylenebilmektedir. Bireysel yönelimi yüksek olan gruplarda ise, fertlerinin ilk önce kendi kişisel menfaatlerini ve yakın aile üyelerini düşünmekte oldukları ifade edilebilmektedir.

Bireysel Kültürel Değerler alt boyutu olan Erillik ve Dişilik boyutu değerlendirilmesinde, katılımcıların hırs performans ve rekabet bağıntılarının olduğu, cinsiyete göre ayrımcılığın var olduğu söylenebilmektedir. Erillik özelliği taşıyan örgütlerde de saldırgan ve girişimci bir ruhla ilerlemektedir. Grubun kadın üyeleri dahil tüm bireyler "performans toplulukları" olarak davranış tarzı benimsemektedirler (Hofstede G. , 1984). Demografik olarak incelendiğinde, örneklem grubunda yer alan erkek katılımcıların, kadın katılımcılardan; 10-15 yıl mesleki deneyime sahip olanların diğerlerinden; yönetici olmayan katılımcıların diğer katılımcılardan daha yüksek Erillik-Dişillik puanı aldıkları gözlemlenmektedir. 10-15 yıl iş tecrübesi olan katılımcıların jenerasyon olarak katılımcıların büyük bir bölümüne göre daha yaşlı oldukları göz önünde bulundurulduğunda erillik puanının yaş aralığı azaldıkça fikirlerin farklılaşması ve çeşitliliğinden kaynaklı azaldığını söyleyebiliriz.

Güç Mesafesi alt boyutu değerlendirmesine göre katılımcıların dar güç mesafesi özelliklerinin ağır bastığını, kişiler arası güç dağılımının, otoritenin elindeki gücü ve gücü elinde bulunduranlara saygıyı ifade eden geniş güç dağılımına göre daha eşit olduğu bir örneklem grubu oldukları söylenebilmektedir. Düşük güç mesafesi söz konusu olan bu tarz topluluklarda, o topluluğun bireyleri arasındaki eşitsizliğin azaltılması gerektiğine inanılmaktadır (Schuler & Rogovsky, 1998, s. 165). Demografik olarak incelendiğinde, örneklem grubunda yer alan erkek katılımcıların, kadın katılımcılardan; 20 yıldan daha fazla iş hayatı tecrübesi olanların ise daha yüksek Güç Mesafesi alt boyutu puanına sahip oldukları saptanmıştır. Daha çok erkek egemen kültürlerde görülen güç mesafesi değerinin yüksek çıkması bu örneklem grubunda da gözlemlenmektedir. Bu katılımcıların diğer katılımcılara göre örgütlerindeki bireylere yapılmış güç dağılımının varlığına saygı duyduklarını ve bu güç dağılımını destekledikleri yönünde yorum yapılmasına olanak verdiğini belirtebiliriz.

Katılımcıların Bireysel Kültürel Değerler alt boyutu Belirsizlikten Kaçınma değerlendirildiğinde, katılımcıların belirsiz ve öngörülemeyen durumlardan kaçınma, uzak durma isteklerinin yüksek seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre örneklem grubunun, karşılaşacakları riskleri azaltmak için, yaşanabilecek durumları kesinleştirecek unsurlara, kural ve talimatnamelere uymaya gayret ettiklerini söylenebilmektedir (Hofstede G.,2011). Katılımcıların demografik özellikleri kıyaslandığında erkek, 20 yıldan fazla iş tecrübesi bulunan ve yönetici pozisyonunda olan kişilerin, kurumlarında geçerli kuralların varlığı ve devamlılığına önem verdikleri, mesleki özellikler ve liyakate değer verdiklerinden söz edilebilmektedir.

Bireysel Kültürel Değerler alt boyutu olan Uzun Dönem-Kısa Dönem boyutunda verilen cevaplar incelendiğinde, örneklem grubunun üyelerinin Kısa dönem yönelimli kültüre sahip oldukları, dünya görüşlerinin geçmiş ve şimdi sınırlı olduğu gözlenmektedir. Uzun dönem yönelimli kültürlerdeki insanlar ise gelecek odaklı daha kapsayıcı bir dünya görüşüne sahiptirler (Taşar Ünalp, 2007). Demografik özellikler kıyaslandığında katılımcıların 20 yıl ve daha fazla mesleki tecrübesi alanlarının yalnızca geçmiş ve bugünü değil geleceği de düşünerek planlar yaptıkları, planlarının gerçekleşmesi için efor sarf ettikleri çıkarımında bulunabiliriz. 5 yıldan az toplam iş deneyimi bulunan katılımcıların ise, diğerlerine nazaran geçmiş ve güncel durumlara odaklandıkları ve güncel problemlerle ilgilendiklerinden söz edilebilmektedir.

Araştırmada bağımlı değişken olarak kurgulanan Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, dört alt boyutta ele alınmıştır. Sabotaj, Geri Çekilme, Hırsızlık ve Suistimal Etme alt boyutlarından alınan puanlar değerlendirildiğinde katılımcıların %1,5 ortalama oranı ile en çok gerçekleştirdiklerini ifade ettikleri üretkenlik karşıtı iş davranışını içeren boyutun Geri Çekilme olduğu gözlemlenmektedir. Aynı zamanda katılımcıların en çok gerçekleştirdikleri üretkenlik karşıtı iş davranışı da ölçülen %1,74 oranı ile "Mola saatlerini izin verilenden daha uzun tutma" davranışı olarak tespit edilmiştir. Üretim şirketi çalışanı olan örneklem grubunda katılımcıların diğer ölçülen üretkenlik karşıtı iş davranışına göre daha çok mesai saatlerini aksatma eğilimi göstermesi önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Korelasyon analizlerinde, bireysel kültürel değerler ölçeğinde yer alan beş adet alt boyutun her birinin üretkenlik karşıtı iş davranışı oluşmasındaki etkisi incelenmiştir. Bireysel kültürel değerler alt boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutlarından en az bir tanesi ile ilişkisinin oluştuğu sonucuna ulaşmakla birlikte, bu ilişkiler genellikle zayıf düzeylerde gerçekleşmektedir.

Bireysel kültürel değerler boyutları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutları arasındaki tek tek incelenen ilişkilerde, güç mesafesi ile üretkenlik karşıtı iş davranışı alt boyutları, sabotaj, suistimal ve hırsızlık arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireycilik ve toplumculuk boyutu ile geri çekilme alt boyutu arasında negatif yönlü zayıf düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erillik ve dişilik boyutu ile sabotaj alt boyutu arasında pozitif yönlü zayıf düzeyli ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Belirsizlikten kaçınma alt boyutu ile suistimal, hırsızlık, sabotaj ve geri çekilme alt boyutları arasında zayıf düzeyli negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uzun-kısa dönemlilik boyutu ile sabotaj, suistimal ve hırsızlık alt boyutları arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar, kişinin kendine has kültürel birikimlerinin örgütlerde önemli bir sosyal maliyet olan üretkenlik karşıtı iş davranışı oluşmasında etken parametreler olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni bireysel kültürel değerlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini incelemek için oluşturulan çoklu regresyon modeline göre bireysel kültürel değerler alt boyutu belirsizlikten kaçınma, uzun-kısa dönemlilik,

güç mesafesi bağımsız değişkenleri suistimal etme bağımlı değişkenini açıklamak için anlamlıdır. Bu bağımsız değişkenler suistimal etme bağımlı değişkenine %11.9 oranında etki etmektedirler. Suistimal etme bağımlı değişkenine en çok etkisi olan bağımsız değişken -%23.5 ile belirsizlikten kaçınma değişkenidir.

Puanı yükseldikçe, gücün dağılımının kabul edilmesi, statü ve pozisyonlara önem verilmesi, ast-üst ilişkisinin önemsenmesi gibi özellikler barındıran güç mesafesi parametresi, üretkenlik karşıtı iş davranışı oluşmasını pozitif yönde zayıf düzeyde etkilemektedir. Uzun-kısa dönem alt boyutunun suistimal etme üretkenlik karşıtı iş davranışı alt boyutuna etki oranı %23.3 olarak bulunmuştur. Ölçek puanı arttıkça hayata daha geniş bakmayı, geleceğe dair bugünden gerekli ön hazırlıkları yapmayı, yenilikleri takip etmeyi betimleyen uzun-kısa dönem parametresi regresyon sonuçlarına göre üretkenlik karşıtı iş davranışı oluşumunu pozitif yönde zayıf düzeyde etkilemektedir. Belirsizlikten kaçınma ise suistimal-hırsızlık üretkenlik karşıtı iş davranışı oluşmasını %23,5 oranında azalttığı regresyon analizinde tespit edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma parametresi, kişilerin öngörülemeyen ve belirsiz durumlar karşısında kendilerini rahatsız hissetmesi ve bu durumda kalmak istememeleri benzeri özellikleri belirtmektedir. Regresyon sonuçlarına göre belirsizlikten kaçınma parametresi üretkenlik karşıtı iş davranışı oluşumunu negatif yönde zayıf düzeyde etkilemektedir.

Diğer bireysel kültürel değerler alt boyutları belirsizlikten kaçınma ve uzun-kısa dönemlilik bağımsız değişkenleri sabotaj bağımlı değişkenini açıklamak için anlamlıdır. Bu bağımsız değişkenler Sabotaj bağımlı değişkenine birlikte %8.3 oranında pozitif yönde etki etmektedirler. Sabotaj alt boyutunu en yüksek oranla, %28.3 değerinde uzun-kısa dönemlilik etkilemektedir. Bağımlı değişken sabotajı ikinci olarak etkileyen diğer bağımsız değişken ise -%19,1 oranıyla belirsizlikten kaçınma olarak bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma ’nın aldığı eksi değerden iki değişken arasında ters ama anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebilmekteyiz.

Belirsizlikten kaçınma ve uzun-kısa dönemlilik bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutu geri çekilmeyi regresyon testlerine göre açıklamak için anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Regresyon testine göre, belirsizlikten kaçınma bağımsız değişkeni bağımlı değişken geri çekilme üzerindeki

etkisi negatif yönde -%26.5 oranı ile tespit edilmiştir. Uzun-kısa dönemlilik bağımlı değişkene %12.4 oranında pozitif yönde etki etmektedir. Değişkenler birlikte bağımlı değişkene %6.5 oranında pozitif yönde etki etmektedirler.

Araştırmanın bağımsız değişkeni bireysel kültürel değerlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini incelemek için oluşturulan çoklu regresyon modeline göre bireysel kültürel değerler alt boyutu belirsizlikten kaçınma, uzun-kısa dönemlilik, güç mesafesi bağımsız değişkenleri hırsızlık bağımlı değişkenini açıklamak için anlamlıdır. Bu bağımsız değişkenler suistimal etme bağımlı değişkenine %10.3 oranında etki etmektedirler. Suistimal etme bağımlı değişkenine en çok etkisi olan bağımsız değişken %23.8 ile uzun-kısa dönemlilik değişkenidir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

On yıllardır birçok araştırmacının belirttiği üzere kültür, insan davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilen anahtar parametrelerden bir tanesidir. Hofstede ve arkadaşlarının metaforlaştırdığı hali ile, kültür bireylerin fiziki ve psikolojik aktivitelerini gerçekleştirmesinin işlemcisi olan bilinçsel bir yazılımdır (Hoftsede, Hoftsede, & Minkov, 2010, s. 6).

Kişilerin dünyaya gözlerini açtığı evin, bölgenin ve yaşadıkları ülkelerinin kültürü, yine kişinin içselleştireceği değerler kümesini etkileyeceği ve sahip çıktığı değerlerin yaşam boyu vereceği kararlarına etki edebileceği, hal ve tutumlarını şekillendireceği belirtilmektedir. Modern toplumlarda kişilerin yaşamlarını sürdürmek için emek harcayıp kazanç elde ettikleri, kendileri gibi bireysel amaçları olan diğer kişilerle aynı çatıyı paylaştıkları ve iş göreni oldukları örgütlerinde, kişilerin geçmişleri ve yaşantıları sonucu kültürel birikimleri ile oluşmuş doğruları ve değerleri, kendi öz değerleri, kültürel normları ve doğruları olan bireyler ile aralarında yaşanacak iletişimlerinde belirleyici faktörler olabilmektedir.

Çalışmanın amacı; kültür, bireysel kültür ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili teorik bilgiler paylaşmak, bireysel kültür ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir. Araştırmaya üretim şirketlerinde çalışan toplam 443 iş gören katılmıştır.

Çalışmanın örneklem grubunu oluşturan çok uluslu üretim şirketleri çalışanlarının, bilgi güvenliği açısından, ankette yer alan özellikle üretkenlik karşıtı iş davranışları sorularını, anketlerin sanal ortamda anonim toplanmasına rağmen, gerçekte olan durumları gizleyerek cevap vermiş olabileceklerini düşünülmektedir. Araştırmada, kendinden önce yapılan araştırmalar ve araştırmacı içgüdüsü referans alınarak literatür kısmında aktarılan bireysel kültürel değerler bağıntısı ile kurulan modelde, bağımsız değişkenin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde etkisinin zayıf düzeyde hesaplanmasını örneklem grubunun üzerinde potansiyel etken "sosyal beğenirlik" kavramı ile açıklanabilmektedir. Katılımcılar sorulan sorulara bireysel cevaplar

vermekte olduklarından, cevapları verirken gerçekte sahip oldukları bireysel profilleri ve dünya görüşleri ile değil, toplum tarafından kabul gören etik değerlere istinaden cevaplar vermiş olabilmektedirler. Zira sosyal beğenirlik etkisi "Social desirability bias", araştırmalarda örneklem grubunda yer alan kişilerin araştırmada ölçüm için kullanılan ölçek sorularına sosyal etik normlarla uyuşan cevaplar verme yönelimleri olarak tanımlanmaktadır (King & Bruner, 2000). Sorulan sorulara kişinin üyesi olduğu topluluğun sosyal normları çerçevesinde uyumlu olanlarına yüksek; sosyal kuralların dışına çıkan ifadeleri içeren sorulara düşük puanlı yanıtlar vermesi ile gerçekleşmektedir. Farklı disiplinlerde gerçekleştirilen araştırmalarda, araştırmanın katılımcılarının yukarıda açıklanan davranışları sergilemelerinden dolayı elde edilen verilerin, araştırmayı olumsuz yönde etkileyebileceği raporlanmıştır (Dönmez & Akbulut, 2016). Araştırmacılara, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili yapılacak sonraki araştırmaların, çalışanların ayıplanma, kariyer kaygısı, bilgi güvenliği gibi çeşitli sebeplerle verdikleri cevapları çarpıtabileceğini göz önünde bulundurmaları tavsiye edilmektedir.

Çalışmanın diğer kısıtı, çok uluslu üretim işletmeleri kümesinin oldukça büyük olmasına karşın, araştırmada yararlanılan ve çok uluslu üretim işletmelerini temsil eden 443 kişilik örneklem grubunun kısıtlı veri kaynağı olarak görülmesidir. Bu sebeple sektörde gelecekte yapılacak araştırmalarda kapsayıcı çıktılar elde edilebilmesi için daha kapsamlı katılım ile oluşturulan örneklem kümeleri ile çalışmalar yapılması önerilmektedir. Araştırmada veri toplama süresi 3 aylık bir dönemde, pandemi koşullarında ve veri toplama, çevrimiçi platformlar üzerinden katılımcılara ulaşılarak gerçekleşmiştir. Anket yöntemi ile nicel olarak gerçekleştirilen araştırma veri toplama aşaması sonucu elde edilen veriler her ne kadar araştırmaya konu olan sektör ve özellikteki sosyal yapıları temsil etse de, sonraki çalışmalarda araştırmacılara, hem nicel hem de nitel, birlikte hibrit modeller ile araştırmalar yapmaları önerilmektedir. Zira üretkenlik karşıtı iş davranışı parametresinin ölçümlenmesinde, örneklem grubunun daha iyi gözlemlenmesi, elde edilecek verilerin dış etkenlerden daha az etkilenmesi ve bu sayede sonuçların daha da objektif elde edilebilmesinin sağlanacağı düşünülmektedir. Son olarak, araştırma değişkenleri ile ilgili yapılan literatür taramasında, araştırma değişkenleri ile birlikte oluşturulan modellerde yer alan diğer parametreler örgüt kültürü, örgütsel kültür ve örgüt iklimi

parametreleri ile çok uluslu üretim işletmelerinden oluşturulacak örneklem grupları ile çalışmalar yapılması tavsiye edilmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, işletmeler için bir sosyal maliyet oluşturmaktadır. İşletmenin girdi faktörlerinden olan insan iş gücü, etkin bir girdi olabilmesi için, yönetenler tarafından iyi analiz edilmeli, optimum düzeyde çıktı oluşturmak için olumsuz parametrelerin ortadan kaldırılması önem arz etmektedir. Bu vesile ile bu araştırmada amaçlanan, iş görenlerin etkinlik seviyelerine etkisi olduğu öne sürülen bireysel kültürel değerlerin, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisinin incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Yukarıda bahsedilen, katılımcı grubundan elde edilen verilerin bütünlüğünün etkilenme ihtimali, örneklem grubunun kısıtlı ve dar bir işletme sektörü çevresinden oluşması benzeri parametreler araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan değişkenler kullanılarak daha önce gerçekleştirilen çalışmalardan farklı olarak Türkiye'de özel sektörde faaliyet gösteren çok uluslu üretim şirketlerinin çalışanlarından oluşan örneklem grubu oluşturulmuş ve bu tarz bir iş çevresinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Gelecekte, bu değişkenlerin dahil edileceği, örneklem kümesinin ortak noktası olan farklı üretim şirketleri çalışanları ile yeni bir örneklem grubu oluşturulup çalışmalar yapılması ve eğitim, sağlık, kamu, finans benzeri farklı sektörlerden kurumların çalışanlarından oluşan örneklem grupları ile de çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Araştırmada bireysel kültürel değerlerin, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki ilişkisi incelenmiş, bireysel kültürel değerlerin alt boyutları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçla paralellik gösteren, bireysel kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin incelendiği Koç ve Bayraktar (2019) 'ın araştırmalarında, bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile benzer şekilde, üretkenlik karşıtı iş davranışı ile bireyin kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine, kişilik özellikleri ve alt boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışıyla olan ilişki durumunun araştırıldığı ve çalışmasının sonucunda bireyin değerler bütününün üretkenlik karşıtı iş davranışı oluşması ile yüksek seviyede bağımlı olduğunun tespit edildiği Hunter (2014) 'ın çalışması bu araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bireysel değerler ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkileri incelemiş olan Bruursema (2007), araştırmasında elde

ettiği verilerde, bireysel değerler, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile anlamlı olmayan ilişkiler göstermiştir. Bruursema araştırmasında, bu araştırmada elde edilen sonuçta olduğu gibi, değişkenlerin boyutları arasında ilişki seviyeleri düşük veya ilişkiden söz edilemeyen sonuçlar elde edilmiştir. Bireysel kültür özelliklerin sonucunda üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme durumlarını araştıran Angelbeck (2018)'in araştırmasında, bu araştırmanın aksine, kültürel özelliklerin, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisi olup olmadığı saptanamamıştır.

Örgütlere maddi ve manevi maliyet olan çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilemelerini önlemek için çalışanların bireysel kültürel değerleri ile şekillenmiş profilleri iyi analiz edilmeli ve mevcut beşerî sermayenin yönetimi, ayrıca örgüte katılacak yeni iş görenlerin seçiminde adayların kültürel birikimlerinin de göz önünde bulundurulması önerilmektedir. Üretim, hizmet, bankacılık, gıda ve enerji sektörlerinde karar vericilerin olası farklı parametrelerin varlığından dolayı farklı kaynak gereksiniminde olacakları ve sektörlerine uygun süreçler takip etmeleri gerekebilecekleri de göz ardı edilmemelidir.

Örgütler ve karar alıcıları, beşerî sermayelerini oluştururken optimum düzeyde çıktıyı alabilecekleri kollektivist bir ortam oluşturmalı, kültür faktörünü alacakları yönetsel kararlarda göz ardı etmemelidirler. İşletmelerde karar vericilerin, işletme mevcut örgüt kültürü profillerini tanımlaması sonrası işletmeler eksik ve avantajlarını fark edebilecek; eksik gördükleri noktaları iyileştirmek, avantaj sayılacak durumları ise lehte kullanabileceklerdir. Belirlenecek yol haritasına göre, yeni istihdam edilecek, kariyerleri geliştirilecek veya yolların ayrılması planlanan beşerî sermaye hakkında karar verilmesi yaşayan ve dönüşen bir kavram olan örgütün yeniden, optimum düzeyde şekillenmesi sağlanabilecektir.

Karşılaştırma testlerinde elde edilen verilere göre 20 yıl ve üzerinde toplam iş tecrübesi olan çalışanlar daha az iş tecrübesi olanlara göre eril, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek ve uzun dönemli oldukları tespit edilmiştir. 20 yıl ve daha fazla iş tecrübesi olan katılımcıların yaşları değerlendirildiğinde X kuşağı oldukları, yöneticilerin ve karar vericilerin kuşak farklarından kaynaklanabilecek potansiyel fikir ve görüş ayrılıklarını da alacakları kararlarda değerlendirmeleri önerilmektedir.

Sonuç olarak örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkileyen parametreler arasında örgüt çalışanların bireysel kültürel değerleri yer almaktadır. Bireylerin kültürel değerlerinin üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisinin tespit edildiği bu çalışmadan yola çıkarak, beşerî faktörün, planlı ve optimum çıktı seviyesine katkı sağlayacak şekilde yönetilmesi, günümüz küresel dünyasında üretim ve ticaret yapan işletmelerinin yararına olacağına inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

Adler, N. J., & Jelinek, M. (1986). Is "organization culture" culture bound? *Human Resource Management, 25*(1), 73-90.

Ağaoğlu, C. (2012). *Cinsiyetleri farklı üniversite ikinci sınıf öğrencilerinin iyilik hali boyutlarına göre özyeterlik ve sürekli öfkelerinin incelenmesi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Akkaya, B. (2019). *İlkokullardaki öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışının örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile ilişkisi.* Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Alpaslan Danışman, S. (2011). *Yurt dışında çalışan güney koreli yöneticilerin kültürel benzerlik ve farklılıklar açısından ev sahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileri: karşılaştırmalı bir analiz.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (6 b.). Seçkin Kitabevi.

Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*, 947–965.

Angelbeck , A. I. (2018). *The effect of dark personality traits and cultural logics on counter-productive work behaviors.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Montclair State University .

Anjum, M. A., & Parvez, A. (2013). Counterproductive behavior at work: a comparison of blue collar and white collar workers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 7*(3), 417-434.

Aydın, K. (2007). *Uluslararası ve küresel pazarlamada kültürel etkiler* (2 b.). Ankara: Nobel Yayın.

Bal, T. (2020). The role of organizational cynicism as a mediator in the relationship between perceived organizational support and counter productive work behavior for public employees. *Journal of Social Security, 10*(1), 145-164.

Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior, 22*(3), 161-173. doi:10.1002/(SICI)1098-2337

Beauregard, T. A. (2014). Fairness perceptions of work-life balance initiatives: Effects on counterproductive work behaviour. *British Journal of Management, 25*, 772–789.

Bozkurt, S. (2004). *Hizmet sektöründe örgütsel ve yönetsel değerler: Otel işletmelerinde bir çalışma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bruursema, K. (2007). *How individual values and trait boredom interact with job characteristics and job boredom in their effects on counterproductive work behavior.* Yayınlanmamış doktora tezi, University of South Florida.

Carpenter, M. A., & Dunung, S. P. (2012, Aralık 29). Challenges and opportunities in international business. Ocak 02, 2021 tarihinde https://2012books.lardbucket.org/pdfs/challenges-and-opportunities-in-international-business.pdf adresinden alındı

Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65*(3), 177-184.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, S. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LISREL uygulamaları.* Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Dalgün, Ö. (2011). *Türkiyenin toplumsal ve örgütsel boyutta kültürel farklılıkları: Çok uluslu bir sağlık işletmesinde kültürel farkılıklara yönelik bir araştırma.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

De Mooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *Intemational Journal of Advertising, 29*(1), 85-110.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(15), 115-132.

Doğan, A., & Deniz, N. (2017). Algılanan liderlik tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasındaki etkisinde örgüt kültürünün rolü. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10*(52), 1014-1024.

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

Doğar, N. (2018). Türk sineması örneklemi bağlamında türkiye'nin batı ile kültürel yakınlaşma serüveni. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 3*(1), 304-318.

Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review, 15*(4), 361-380.

Durak, S. (2019). *Dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ilişkisi, örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: bir hazır giyim firması çalışanları üzerinde araştırma.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi SBE.

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2016). *Sosyal bilimlerde spss'le veri analizi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Erdemir, E. (2018). Yönetim araştırmalarında ölçek kullanımı. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, 3*(2), 5-32.

Farrell, G. A. (1997). Aggression in clinical settings: nurses' views. *Journal of Advanced Nursing, 25*, 501-508.

Fernandez, D. R., Carlson, D. S., Stepina, L. P., & Nicholson, J. D. (1997). Hofstede's country classification 25 years later. *The Journal of Social Psychology, 137*(1), 43-54.

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

Fougère, M., & Moulettes, A. (2007). The construction of the modern west and the backward rest: Studying the discourse of hofstede's culture's consequences. *Journal of Multicultural Discourses, 2*(1), 1-19.

Gegez, E., Arslan, M., Cengiz, E., & Uydacı, M. (2003). *Uluslararası pazarlama çevresi.* İstanbul: Der Yayınları.

Ghazo, R. H., Suifan, S. T., & Alnuaimi, M. (2019). Emotional intelligence and counterproductive work behavior: The mediating role of organizational climate. *Journal of Human Behavior in the Social Environment, 29*(3), 333-345.

Giacalone, R. A., & Rosenfeld, P. (1987). Reasons for employee sabotage in the workplace. *Journal of Business and Psychology, 1*(4), 367-378.

Gökalp, E. (2014). Kültür ve Toplum. N. Suğur içinde, *Sosyolojiye Giriş* (s. 113-117). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Göktuna Yaylacı, F. (2014). Kültür, toplumsal değişme ve tabakalaşma. B. Kartal içinde, *Davranış Bilimlerine Giriş* (3. b., s. 33-34). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Griffin, R., & Pustay, M. W. (2003). *International business: a managerial perspective* (3 b.). Prentice Hall.

Gruys, M. L. (1999). *The dimensionality of deviant employee behavior in the workplace.* Yayınlanmamış doktora tezi, Minnesota University Industrial Relations Center, Minneapolis.

Gualandri, M. (2012). *Counterproductive work behaviors and moral disengagement.* Roma Sapienza Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi, .

Gülmez, B. (2011). Evrensel bir kavram: kültür; yeni bir bilimsel alan: kültür tarihi. B. Gülmez içinde, *Kültür Tarihi* (s. 5). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gültaç, A. S., & Erigüç, G. (2019). Geçmişten günümüze örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: kavramsal bir bakış açısı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(36), 51-68.

Güvenç, B. (2005). *İnsan ve kültür.* İstanbul: Remzi Kitabevi.

Hair, J. F., Black, W. C., Tatham, R. L., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis.* New Jersey: Prentice Hall.

Hajrullahu, V. (2016). *Kültürel farklılıkların mobbing algısı üzerine etkisi: Prishtine ve Sakarya Üniversiteleri karşılaştırması.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture.* New York: Doubleday.

Haviland, W. A., Prins, H. E., Walrath, D., & Mcbride, B. (2008). *Kültürel antropoloji.* (İ. D. Sarıoğlu, Çev.) İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Hill, C. W. (2001). *Global business today* (5 b.). New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1976). Nationality and espoused values of managers. *Journal of Applied Psychology, 61*(2), 148–155. doi:10.1037/0021-9010.61.2.148

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work related values.* Beverly Hills, Calif.: Sage.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences.* Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work related values.* Newbury Park: Sage Publications.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive, 7*(1), 81-94.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences; Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2 b.). Sage Publications.

Hofstede, G. (2007). Asian management in the 21st century. *Asia Pacific Journal of Management*(24), 411-420.

Hofstede, G. (2011, Aralık). *Dimensionalizing cultures: The hofstede model in context.* Aralık 2020 tarihinde Online Readings in Psychology and Culture: https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014 adresinden alındı

Hoftsede, G., Hoftsede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival.* McGraw-Hill.

Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). *Theft by employees.* New York: Lexington Books.

Hunter, W. (2014). *The role of integrity and personality in counterproductıve work behaviour.* Yayınlanmamış doktora tezi, Stellenbosch University.

İlhan, E. (1994). *İşletmelerde davranış.* İstanbul: Beta Basım Yayın.

İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11*(21), 49-64.

Jarunratanakul, P. (2013). *Organisational justice, individual differences and counterproductive work behaviour: a longitudinal study in new zealand and thailand.* Yayınlanmamış doktora tezi, The University of Waikato.

Javidan, M., & House, R. J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics, 29*(4), 289-305.

Joshanloo, M. (2013). The influence of fear of happiness beliefs on responses to the satisfaction with life scale. *Personality and Individual Differences, 54*(5), s. 647-651. November 13, 2020 tarihinde https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886912005429 adresinden alındı

Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri.* Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B., & Spector, P. E. (2013). Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor–strain process. *Negotiation and Conflict Management Research, 6*(3), 180-190.

Kettani, H. (2010). 2010 World Muslim Population. *Proceedings of the 8th Hawaii International Conference on Arts and Humanities*, (s. 1-61). Honolulu, Hawaii. Aralık 20, 2020 tarihinde https://www.ohio.edu/orgs/muslimst/downloads/World_Muslim_Population_2010.pdf adresinden alındı

Khambata, D., & Ajami, R. A. (1992). *International business: Theory and practise.* Singapore: Macmillan Publishing.

Kılıç, S. (2013). *Algılanan örgütsel etik iklim ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiler.* Yayınlanmamış doktora tezi, Niğde Üniversitesi SBE.

Kıymalıoğlu, A., Yaraş, E., & Ünal, D. A. (2018). Keeping up with the Joneses – the effect of individual cultural values on conspicuous consumption. *Istanbul Business Research, 47*(1), 88-100.

Koç, F. P., & Bayraktar, O. (2019). Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18*(35), 19-39.

Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18 b.). İstanbul: Beta Basım.

Korkmaz Devrani, T. (2010). Kişisel değerlerin kuramsal yapısı ve pazarlamadaki uygulamalar. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5*(1), 49-70.

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, F. R. (1952). *The nature of culture.* Chicago: University of Chicago Press.

Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* (2 b.). Prentice Hall.

Mead, R. (1998). *International management* (Second edition b.). Oxford: Blackwell.

Mendelhall, M., Punnett, B. J., & Ricks, D. (1995). *Global management.* Oxford, UK: Blackwell Pub.

Minkov, M. (2013). *Cross-cultural analysis: The science and art of compairing the world's modern societies and their cultures.* California: Sage Publications.

Miyasoğlu, M. (1999). *Kültür hayatımız.* Ankara: Akçağ Yayınları.

Morsümbül, Ş. (2014). Kültürel değerlerin üç kuşak arasındaki değişimi üzerine bir inceleme: Ankara örneği. *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*(21), 137-160.

Mustaine, E. E., & Tewksbury, R. (2002). Workplace theft: an analysis of student employee offenders and job attributes. *American Journal of Criminal Justice, 27*(1), 111-127.

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. R. A. Giacalone içinde, *Antisocial behavior in organizations* (s. 37-67). Sage Publications.

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Aggression in the workplace: a social-psychological perspective. *Journal of Management*, 391-419.

Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (7 b.). Thousand Oaks,CA: Sage.

Ocak, A. (2010). *Çok uluslu şirketlerin karar alma süreçlerinde kültürel farklılıkların etkisi ve bir uygulama.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öcel, H. (2009). *Çalışanların örgütsel vatandaşlık ve üretim karşıtı iş davranışlarının nedenlerine ilişkin bir model önerisi.* Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi SBE.

Öcel, H. (2010). Üretim karşıtı iş davranışları ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları, 13*(26), 18-26.

Özalp, İ., & Şerbetçi, D. (1995). Çok uluslu işletme faaliyetlerinde kütürel farklılıkların etkileri. İ. Özalp içinde, *Uluslararası İşletmecilik(Seçme Yazılar II)* (4 b., s. 241-260). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özdemir, S. (2020). *İşyeri nezaketsizliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkide negatif duygulanımın rolü.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi.

Özkalp, E. (2009). *Sosyolojiye Giriş* (17 b.). Bursa: Ekin Yayınevi.

Özkartal, M. (2009). *İlköğretim sanat etkinlikleri dersinde Dede Korkut Destanı'nın milli değerlerin kazanılmasına etkisi.* Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Öztürk, E. B. (2006). *Turkish & German work mentalities: an intercultural approach.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özyaşar, H. (2007). *Uluslararası pazarlamada çevresel faktörlerden kültürün yeni ürünlerin kabulüne etkisi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Palmer, J. C., Komarraju, M., Carter, M. Z., & Karau, S. J. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior? *Personality and Individual Differences*(110), 31–37.

Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2005). Workplace incivility. S. Fox, & P. E. Spector içinde, *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (s. 177-200). Washington, DC: American Psychological Association.

Pennings, I. M. (1970). Work value systems of white collar workers. *Administrative Science Quarterly, 15*(4), 397-405. doi:10.2307/2391330

Penpence, D. (2006). *Tüketici davranışlarını belirleyen etmenler: Kültürün tüketici davranışları üzerindeki etkisi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Polatçı, S., Özçalık, F., & Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-12.

Prasongsukarn, K. (2009). Validating the cultural value scale(CVSCALE): a case study of Thailand. *ABAC Journal, 29*(2), 1-13.

Pustay, M. W., & Griffin, R. W. (2003). *International business; a managerial perspective* (5 b.). London: Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Örgütsel Davranış* (14 b.). (P. D. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*(2), 555-572. doi:10.2307/256693

Rokeach, M. (1969). The role of values in public opinion research. *The Public Opinion Quarterly, 32*(4), 547-559.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values.* New York: Free Press.

Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. D. Ö. N. Anderson içinde, *International handbook of work psychology* (s. 145-164). London: Sage Publications.

Sample, C. (2013). Applicability of cultural markers in computer network attack attribution. E. K. Rauno Kuusisto içinde, *Proceedings of the 12th European Conference on Information Warfare and Security* (s. 361-372). Reading, UK: Academic Conferences Limited.

Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim.* Ankara: İmge Kitabevi.

Sauciuc, G. (2002). *Hofstede's culturel dimensions*. Aralık 28, 2020 tarihinde http://www.limbistraine.com/ro/cercetare/Gabriela-Sauciuc/8.apendix3DK.gif adresinden alındı

Sayğan Tunçay, S., & Süral Özer, P. (2020). Kültürü çözümlemeye ilişkin sınıflamalar. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 55*(1), 20-39.

Saylık, A. (2019). Hofstede'nin kültür boyutları ölçeğinin Türkçeye uyarlanması; geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi, 8*(3), 1860-1881.

Schmitz, L., & Weber, W. (2014). Are Hofstede's dimensions valid? A test for measurement invariance of uncertainty avoidance. *Interculture Journal, 13*(22), 11-26.

Schroeder, A. N. (2009). *Cultural differences as a moderator of perceptions of injustice and workplace deviance* . Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Clemson University.

Schuler, R. S., & Rogovsky, N. (1998). Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. *Journal of International Business Studies, 29*(1), 159-177.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*(25), 1-65.

Schwartz, S. H. (2004). Mapping and interpreting cultural differences around the world. J. S. Henk Vinken içinde, *Comparing cultures: dimensions of culture in a comparative perspective* (s. 43-73). Leiden: Brill.

Schwartz, S. H. (2008, Ocak). *The 7 Schwartz cultural value orientation scores for 80 countries.* Ocak 9, 2020 tarihinde ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/304715744_The_7_Schwartz_cultural_value_orientation_scores_for_80_countries adresinden alındı

Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational psychology in cross cultural perspective.* New York: New York University Press.

Simpson, R. T. (1990). World religions. *Theology, 93*(751), 48.

Smith, P. B., & Dugan, S. (1996). National culture and the values of organizational employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 27*(2), 231-264.

Sofyalıoğlu, Ç., & Aktaş, R. (2001). Kültürel farklılıkların uluslararası işletmelere etkisi. *Yönetim ve Ekonomi, 7*(1), 75-92.

Spector, P. E. (2000). *Industrial and organizational psychology: research and practice* (2 b.). New York: John Wiley & Sons.

Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 12*, 269 – 292.

Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: An International Review, 59*(1), 21-39.

Spector, P. E., Fox, S., & Domagalski, T. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. J. B. K. Kelloway içinde, *Handbook of workplace violence* (s. 29-46). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity are all counterproductive behaviors created equal. *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 446–460.

Sprung, J. M. (2011). *Work locus of control as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bowling Green State University, Ohio.

Steel, P., & Taras, V. (2010). Culture as a consequence: A multi-level multivariate meta-analysis ofthe effects of individual and country characteristics on work-relatedcultural values. *Journal of International Management, 16*(3), (211-233).

Steers, R. M., & Black, J. S. (1994). *Organizational behavior* (5 b.). New York: Harper Collins.

Subaşı, E. (2005). *Uluslararası pazarlara açılmada farklı kültürlerin etkileri.* Ankara: Uygulama ve Kordinasyon Başkanlığı Fuarlar Dairesi Yayınları.

Şen, C. (2019). Çok kültürlü iş ortamlarında entegrasyon mekanizmaları: uluslararası barış güçleri üzerine nitel bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi, 8*(1), 1-26.

Taras, V., Rowney, J., & Steel , P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 357–373.

Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2012). Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business, 47*(3), 329-341.

Taşar Ünalp, A. (2007). *Küresel işletmeler ve küresel işletmelerde farklılıkların yönetiminde kültürel farklılıkların önemi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TDK. (2020, 12 18). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu - Dilimiz Kimliğimizdir: https://sozluk.gov.tr/ adresinden alındı

Tekin, Z. (2019). Küresel liderlik bağlamında kültürel farklılıkları yönetmek. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8*(2), 1226-1238.

Thomas, D. C., Au, K., & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 451-471.

Timbalari, C. (2019). Dimensions of national culture – cross-cultural theories. *Studies in Business and Economics, 14*(3), 220-231.

Tosi, H. L., & Mero, N. P. (2003). *The fundamentals of organizational behavior; What managers need to know.* Oxford: Blackwell Publishing.

Trompenaars, F. (1996). Resolving international cconflict: culture and business strategy. *London Business School, 7*(3), 51-68.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998, 01). *Riding the waves of culture.* 08 01, 2021 tarihinde ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/238710832_Riding_the_Waves_of_Culture adresinden alındı

Tur, F. Ç. (2019). *İşletmelerde kurumsallaşma düzeyi, istismarcı yönetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi SBE.

Turan, E. U. (2019). *Etik liderlik örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi SBE.

Tutar, H. (2014). *Örgütsel psikoloji.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Tutar, H. (2015). *Mobbing.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Türker, N., & Karadağ, D. (2019). Kültürel farklılıklar: Hofstede'nin kültürel boyutları üzerine Trabzon ve Şanlıurfa illerinde bir uygulama. *Journal of Economy Culture and Society*(61), 271-295.

Türkmen, M. (2012). Öznel iyi oluşun yapısı ve anababa tutumları, özsaygı ve sosyal destekle ilişkisi: bir model sınaması. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(1), 41-73. 11 11, 2020 tarihinde https://pegem.net/dosyalar/dokuman/138909-2014012711817-2.pdf adresinden alındı

Uslu, O., & Ardıç, K. (2017). Kültirel değerlerin iş doyumuna etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, ICMEB17 Özel Sayısı*, 748-755.

Usunier, J. C. (1998). *International and cross-cultural management research.* Sage Publications.

Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: a motivational framework. *Organization Science, 7*(2), 151-165.

Warsame, A. N. (2016). *Kültürel farklılıkların uluslararası işletmeler üzerindeki yansımaları: Somali'de faaliyet gösteren Türk işletmelerinin deneyimlerinin belirlenmesi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Weitz, E., & Vardi, Y. (2008). Understanding and managing misbehavior in organizations. C. Wankel içinde, *21st century management : a reference handbook* (Cilt 2, s. 220-230). Los Angeles: Sage Publications.

Wenzhi, Z., Jou, L. S., Wu, Y. J., & Chen, X. (2017). Why do employees have counterproductive work behavior? The role of founder's Machiavellianism and the corporate culture in China. *Management Decision, 55*(3), 563-578.

Williams, R. (1977). *Culture and society.* Middlesex: Penguin Books.

Wursten, H., & Jacobs, C. (2013). The impact of culture on education Can we introduce best practices in education across countries. Aralık 20, 2020 tarihinde

https://www.academia.edu/22731263/The_impact_of_culture_on_education_Can_we_introduce_best_practices_in_education_across_countries adresinden alındı

Yeganeh, H., Su, Z., & Sauers, D. (2009, Haziran). The applicability of widely employed frameworks in cross-cultural management research. *Journal of Academic Research in Economics*, s. 1-24.

Yeşil, S. (2013). Kültür ve kültürel farklılıklar: liderlik açısından teorik bir değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12*(44), 52-81. www.esosder.org adresinden alındı

Yıldız, S. G. (2018). Kültürün mekânsal değişimler üzerindeki etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 4*(3), 173-184. Aralık 2020 tarihinde https://dergipark.org.tr/en/pub/gjeb/issue/40005/425314 adresinden alındı

Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing, 23*(3-4), 193-210.

Yukarıpınar, S. N. (2020). *an analysis of the factor affecting entreprenurial intention: evidence from Turkey.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi.

EKLER

Ek 1 - Anket

Değerli katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Yüksek Lisans programı altında, Prof. Dr. N.Öykü İyigün danışmanlığında gerçekleştirilen, çalışanların kültürel farklılıklarının iş yeri davranışlarına etkisi ile ilgili tez çalışmasına veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur.

Katılımcılardan toplanan yanıtlar yalnızca bilimsel çalışma için kullanılacaktır. Kişisel verileriniz kesinlikle araştırmanın konusu olmayıp, toplanan veriler de gizli tutulacaktır. Lütfen cevapları içinizden geldiği gibi, kişisel duygularınızı ve düşüncelerinizi yansıtacak şekilde vermenizi önemle rica ederiz.

Tüm soruların eksiksiz şekilde cevaplanması anketin veri havuzuna girmesi için önem arz etmektedir. Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Paylaşılan iletişim kanallarından çalışmanın sonucu talep edildiğinde katılımcı ile paylaşılacaktır.

Prof. Dr. N. Öykü İYİGÜN[1]
Gökhan YILMAZER[2]

[1] oiyigun@ticaret.edu.tr, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü.
[2] gokhanyilmazer@gmail.com, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Yüksek Lisans Programı: Öğrenci.

I. BÖLÜM

Aşağıdaki demografik sorular, toplanan verinin anlamlandırılması için kullanılacaktır.

1- Cinsiyetiniz

( ) Kadın ( ) Erkek

2- Yaş aralığınız?

( ) 20 ve altı ( ) 21 – 30 ( ) 31 – 40 ( ) 41 – 50 ( ) 52 ve üstü

3- Bulunduğunuz kurumdaki toplam çalışma süreniz?

( ) 1 yıldan az ( ) 1 - 3 yıl arası ( ) 3 - 5 yıl arası
( ) 5 - 10 yıl arası ( ) 10 - 15 yıl arası ( ) 15 yıl ve üstü

4- İş hayatındaki toplam çalışma süreniz?
( ) 0 - 5 yıl ( ) 5 - 10 yıl ( ) 11 - 15 yıl ( ) 15 - 20 yıl ( ) 20 yıl ve daha fazla

5- Kurumunuzdaki pozisyonunuz?

( ) Çalışan (uzman yrd., uzman, sorumlu, yetkili vb pozisyonlar)
( ) Orta Düzey Yönetici (müdür yrd., müdür vb. pozisyonlar)
( ) Yönetici (genel müdür, icra kurulu üyesi vb. ve üstü pozisyonlar)

2.Bölüm

Aşağıdaki soruları kendinizi ve kurumunuzu düşünerek cevaplandırınız...

1 " kesinlikle katılmıyorum "
2 " katılmıyorum "
3 " ne katılıyorum ne katılmıyorum "
4 " katılıyorum "
5 " kesinlikle katılıyorum "
şeklinde sınıflandırılmıştır.

BİREYSEL KÜLTÜR DEĞERLERİ ÖLÇEĞİ- CVSCALE

II. BÖLÜM						
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum
1	Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.	1	2	3	4	5
2	Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.	1	2	3	4	5
3	Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.	1	2	3	4	5
4	Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.	1	2	3	4	5
5	Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.	1	2	3	4	5
6	Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.	1	2	3	4	5
7	Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.	1	2	3	4	5
8	Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklendiğini anlamamı sağladığı için önemlidir.	1	2	3	4	5
9	İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.	1	2	3	4	5
10	Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.	1	2	3	4	5
11	Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.	1	2	3	4	5
12	Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.	1	2	3	4	5
13	Grubun iyiliği kişisel ödüllerden daha önemlidir.	1	2	3	4	5
14	Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.	1	2	3	4	5

15	Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.	1	2	3	4	5
16	Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.	1	2	3	4	5
17	İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.	1	2	3	4	5
18	Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.	1	2	3	4	5
19	Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.	1	2	3	4	5
20	Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.	1	2	3	4	5
21	Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.	1	2	3	4	5
22	İleride başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.	1	2	3	4	5
23	Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.	1	2	3	4	5
24	Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.	1	2	3	4	5
25	Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.	1	2	3	4	5
26	Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.	1	2	3	4	5

3. BÖLÜM

Aşağıdaki soruları, çalıştığınız kurumdaki atmosferin etkisinde, kendi davranışlarınızı göz önünde bulundurarak cevaplandırınız...

1 " hiçbir zaman "
2 " çok seyrek "
3 " ayda bir ya da iki kez "
4 " haftada bir ya da iki kez "
5 " her gün "
şeklinde sınıflandırılmıştır.

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ

		hiçbir zaman	çok seyrek	ayda bir ya da iki kez	haftada bir ya da iki kez	her gün
1	İşvereninize ait araç/gereçleri kasıtlı bir şekilde boşa harcama.	1	2	3	4	5
2	Örgüt mallarına bilerek zarar verme.	1	2	3	4	5
3	Çalışma ortamınızı bilerek kirletme.	1	2	3	4	5
4	İzin almadan işe geç gitme.	1	2	3	4	5
5	Hasta olduğunuzu bahane ederek işe gelmeme.	1	2	3	4	5
6	Mola saatlerini izin verilenden daha uzun tutma.	1	2	3	4	5
7	Mesai bitiminden önce işten ayrılma.	1	2	3	4	5
8	İşi bilerek yanlış yapma.	1	2	3	4	5
9	İşlerin derhal yapılması gereken bir durumda kasıtlı olarak yavaş yapma.	1	2	3	4	5
10	Verilen yönergelere bilerek uymama.	1	2	3	4	5
11	İşvereninize ait olan bazı şeyleri yürütme.	1	2	3	4	5
12	İşyerine ait bazı araç-gereçleri izin almadan eve ötürme.	1	2	3	4	5
13	Gerçekte çalıştığınızdan daha fazla saat için mesai ücreti almaya çalışma.	1	2	3	4	5
14	İzin almadan işvereninize ait parayı alma.	1	2	3	4	5
15	İşyerindeki birine ait bir şeyi izinsiz alma/yürütme.	1	2	3	4	5
16	Dışarıdaki insanlara çalıştığınız yer hakkında kötü şeyler söyleme.	1	2	3	4	5
17	İşyerine zarar verici söylentiler çıkarma.	1	2	3	4	5
18	Müşterilere ya da tüketicilere karşı kaba ve çirkin davranma.	1	2	3	4	5
19	İşyerindekileri performanslarından dolayı aşağılama.	1	2	3	4	5
20	İnsanların özel hayatlarıyla alay etme.	1	2	3	4	5
21	İşyerindeki diğer çalışanları yok sayma.	1	2	3	4	5

22	Kendi yaptığınız bir hatadan dolayı bir başkasını suçlama.	1	2	3	4	5
23	İşyerindeki insanlarla tartışma çıkarma.	1	2	3	4	5
24	İşyerindeki herhangi birini sözel olarak aşağılama.	1	2	3	4	5
25	İşyerindeki birine uygunsuz el kol hareketleri yapma.	1	2	3	4	5
26	İşyerindeki insanları itip kakarak korkutma.	1	2	3	4	5
27	İşyerindeki insanları sözel olarak tehdit etme.	1	2	3	4	5
28	İşyerindeki herhangi birine kendisini kötü hissettirecek açık saçık şeyler söylemek.	1	2	3	4	5
29	İşyerindeki birinin kötü duruma düşmesine yol açacak bir şeyler yapma.	1	2	3	4	5
30	İşyerindeki birine onu utandıracak eşek şakaları yapma.	1	2	3	4	5
31	İzin almadan herhangi birinin özel eşyalarını (mektup, çekmece) karıştırma .	1	2	3	4	5
32	İşyerindeki birini itme ya da vurma	1	2	3	4	5
33	İşyerindeki biriyle dalga geçme ya da ona hakaret etme.	1	2	3	4	5