



PSIKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİNİN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ¹

Selen DOĞAN ²
Nuriye YARAMIŞ ³

Öz

Psikolojik sözleşme ihlallerinin bireysel ve örgütsel düzeyde birçok olumsuz sonucu bulunmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar, örgütler ve iş görenler üzerinde bazı negatif etkilere sahip olmaktadır. Bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bir kamu üniversitesinde görev yapan 457 akademik ve idari personelden veri toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal emeğin alt boyutlarından olan yüzeysel rol yapma ile aynı yönde anlamlı bir etkisinin ortaya çıkmadığı, derin rol yapma üzerinde ise aksi yönde anlamlı bir etkisinin olduğu; yüzeysel rol yapmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde aynı yönde anlamlı bir etkisinin olduğu, derin rol yapmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde aksi yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlalinin derin rol yapma davranışını azalttığı, geri çekilme davranışını artırdığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler : Psikolojik Sözleşme İhlali, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Duygusal Emek.

JEL Sınıflandırılması : D23, M10

¹ Bu makale, T.C. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Prof. Dr. Selen DOĞAN danışmanlığında, Nuriye YARAMIŞ tarafından hazırlanan “Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü” başlıklı Yüksek Lisans Tezinden üretilmiştir. Bu çalışma, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Etik Kurulu’nun 26.10.2022 tarihli 2022/12-17 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

² Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İşletme Bölümü, sdogan01@ohu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4019-5581.

³ Bilim Uzmanı, nuriye.yaramis@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9674-1035.

Atıf/Citation (APA 6):

Doğan, S. & Yaramiş, N. (2025). Psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 777-794. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.1584898>.

THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL LABOR IN THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATIONS ON COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS

Abstract

Psychological contract violations have many negative consequences at the individual and organizational levels. These negative consequences have some negative effects on organizations and employees. This study investigated the mediating role of emotional labor in the impact of psychological contract violations on counterproductive work behaviors. Data was collected from 457 academic and administrative staff working at a public university. According to the results of the research, psychological contract violation did not have a significant effect in the same direction as superficial acting, which is one of the sub-dimensions of emotional labor, it had a significant opposite impact on deep acting; it was observed that surface acting had a considerable effect in the same direction on counterproductive work behaviors, while deep acting had a significant effect in the opposite direction on counterproductive work behaviors. It has been found that psychological contract violation reduces deep-acting behavior and increases withdrawal behavior.

Keywords : Psychological Contract Violation, Counterproductive Work Behaviors, Emotional Labor.

JEL Classification : D23, M10

GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşme, değişen teknolojik gelişmeler, sürekli değişen çalışma ortamı ve talepkâr iş gücü nedeniyle geleneksel istihdam ilişkisi sona ermiştir. Rekabetçi baskılar; yeniden yapılanmalara, işten çıkarmalara yol açarak işveren-iş gören ilişkisini güvensiz, daha karmaşık ve daha az öngörülebilir hale getirmektedir. Bu durum, işverenleri giderleri azaltma, üretkenliği artırma ve esnekliği sağlama adına daha radikal kararlar almaya yönlendirmektedir. Bu da işveren ve iş gören ilişkisinin daha karmaşık, anlaşılması zor bir hal almasına neden olmaktadır. Bu yeni çalışma ortamında, tarafların karşılıklı istek ve sorumluluklarını açıklamakta geleneksel sözleşmeler yetersiz kalmakta dolayısıyla psikolojik sözleşme kavramı önem kazanmaktadır. Bundan dolayı çağdaş istihdam ilişkisinin tanımlanması ve anlaşılmasına yardımcı olmak için psikolojik sözleşme kavramı ortaya çıkmıştır. Psikolojik sözleşmeler, işverenlerin ve iş görenlerin karşılıklı beklentileri ve yükümlülükleri hakkındaki algılarını göstermektedir. İşverenler, sorumluluklarını yerine getirdikleri zaman iş görenlerin daha mutlu, işlerinden daha memnun, örgütlerine daha bağlı oldukları ifade edilmektedir (Mohammad & Badawy, 2016: 14). Diğer taraftan yükümlülüklerin yerine getirilmemesi halinde psikolojik sözleşme ihlali yaşanmaktadır. Bu durum da iş görenlerin olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. Bu olumsuz davranışlar arasında örgütü zarara uğratan üretkenlik karşıtı iş davranışları ve duygusal emek kavramı gelmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlalleri, iş görenlerin motivasyonunu, duygularını ve performansını negatif etkileyebilmektedir. Bu negatif etkiler iş görenlerde; kırgınlık, öfke, güven zedelenmesi, görevini yapmama gibi olumsuz duyguları tetikleyebilmekte bu da davranışlara yansımaktadır. Bu davranışlar arasında üretkenlik karşıtı iş davranışları, işe gelmeme, işten ayrılma niyetinin artması ve duygusal emek davranışları önemli bir yer tutmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali sonucunda, iş görenlerin duygusal çelişkiler yaşayabilmesi duygusal emeği artırmakta bu durumda üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sık gösterilmesine neden olmaktadır.

Örgütünden memnun olmayan ve mutsuz iş görenler üretkenlik karşıtı iş davranışlarını daha fazla sergileyebilmekte ve gerçekte hissettikleri duyguları gizleyebilmektedirler. Bu nedenle sahte duyguları daha yoğun bir şekilde gösterebilmekte böylece verimlilikleri düşürebilmekte ve müşteri

memnuniyetsizliği yaşanabilmektedir. Duyguların gizlenmesi ya da istenmeyen duyguların zorla gösterilmesi bir şekilde iş görenlerin duygularının tüketilmesine ve örgüte olan bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide duygusal emek önemli bir aracı değişken olarak görülebilmektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlali, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve duygusal emek kavramlarının birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu üç kavramın ilk kez ele alınması bu çalışmayı önemli kılmaktadır. Çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde duygusal emeğin aracılık etkisinin incelenmesinin alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik sözleşme ihlalleri, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve duygusal emek kavramları kısaca açıklanmıştır.

I. I. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

“Örgüt içerisinde iki ya da daha çok bireyin bir işi gerçekleştirmek üzere anlaşmaya varmaları ve tarafların birbirlerine olan inançları sözleşme olarak tanımlanmaktadır (Rousseau & Parks, 1993: 5). Sözleşmeler, işverenleri ve iş görenleri birbirlerine bağlamayı ve örgütün amaçlarına ulaşılmasını sağlayan örgütlerde mecburi olarak uygulanan kurallardır. Dolayısıyla işverenler ve iş görenler arasındaki pozitif ilişkinin seviyesi, temel olarak, örgütlerdeki isteklerin ya da sözleşmelerin uygulanması ile belirlenmektedir (Uzoma & Tochukwu, 2017: 15). Örgütlerde, işverenler ve iş görenler arasında karşılıklı olarak verilen sözlerle ortaya çıkan bu tür sözleşmelerin yerine getirilmemesi halinde ilişkilerde olumsuzluklar yaşanmaya başlamakta ve taraflar arasında uyumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Tarafların birbirlerine verdikleri sözleri yerine getirmelerinin tek başına yeterli olmadığı düşünülmekte, bu verilen sözlerle beraber tarafların birbirlerine karşı meydana gelen yükümlülükleri de sözleşmeleri oluşturmaktadır (Robinson, Rousseau & Kraatz, 1994: 245). Psikolojik sözleşme, işveren ve iş gören arasındaki karşılıklı beklenti ve isteklerin bütünü, yazılı olmayan kurallar olarak tanımlanmaktadır (Büyükyılmaz & Çakmak, 2015: 50-51). Psikolojik sözleşme kavramını ilk kez 1960 yılında Argyis kullanmış ve “Örgütsel Davranışı Anlamak” (Understanding Organizational Behavior) isimli eserinde; örgütleri, karmaşık, nefes alan yapılar olarak tanımlamaktadır. Argyis, örgütlerin ve iş görenlerin sürekli olarak iletişim içinde olduklarını belirtmiş, işverenlerin ilişkilerini, iş görenleriyle birlikte ortaya çıkarabilecekleri psikolojik sözleşmelerin varlığına dayandırmıştır (Bacilli, 2001: 12).

İlişkilerde, taraflardan birinin verdiği sözleri tutmaması, taahhütlerini yerine getirmemesi ihlal olarak ifade edilmektedir (Morrison & Robinson, 1997: 230). Örgütün veya iş görenin verdiği sözden dönmesi, yükümlülüklerini yerine getirmemesi psikolojik sözleşme ihlali olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2019:20). İş görenler, kendilerine verilen sözlerin yerine getirilmediğini gördüklerinde sözleşmede bir sorun olduğu algısına sahip olmakta, örgüte bağlılığı azalmakta, performansı düşmekte, güvenleri zedelenmekte ve sonuç olarak psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği sonucuna ulaşmaktadırlar (Xie, Liu & Deng, 2015: 312). Örgütlerin, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda ilk karşılaşacakları sorunlar arasında; iş görenlerin güvenlerinin zarar göreceği, işe karşı olumsuz durumlar hissedeceği buna bağlı olarak işe geç gelme veya gelmeme, örgütsel bağlılığın azalması, motivasyonda düşüşler, iş tatmininin azalması ve örgütü zarara uğratan üretkenlik karşıtı iş davranışları yer almaktadır (Çetinkaya & Özkara, 2015: 76-77). Psikolojik sözleşme ihlalinin iki temel boyutunu *uyumsuzluk* ve *sözünden dönme* oluşturmaktadır. *Uyumsuzluk*, işverenlerin ve iş görenlerin yerine getirmeleri gereken yükümlülükler konusunda farklı algılara sahip olmaları olarak belirtilirken *sözünden dönme* ise

örgütlerin bir yükümlülüğü kendi istekleri ile yerine getirmemeleri olarak ifade edilmektedir (Robinson & Morrison, 2000: 526).

I. II. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

İş görenlerin, kasıtlı olarak yaptıkları örgüt ve örgüt çalışanlarına zarar veren davranışlar üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak ifade edilmektedir (Kanten & Ülker, 2014: 22). Örgütün amaçlarına, işleyişine veya varlıklarına zarar vererek ya da iş görenlerin etkinliklerini azaltarak örgütü zarara uğratmayı hedefleyen bütün davranışlar üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak belirtilmektedir (Spector & Fox, 2005: 151). Bu davranışlar açık hareketleri (agresiflik ve çalma gibi) ve daha pasif hareketleri (görevlerini bilerek yerine getirmemek ya da görevi eksik yapmak gibi) kapsamaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları; örgütsel saldırganlık (Baron & Neuman, 1996; Neuman & Baron, 1997; Spector, 1975), nezaketsizlik (Andersson & Pearson, 1999), antisosyal davranış (Giacalone & Greenberg, 1997), sapma (Hollinger, 1986; Robinson & Bennett, 1995) ve intikam (Skarlicki & Folger, 1997) dahil olmak üzere farklı şekillerde ifade edilmiştir. Başka bir ifade ile üretkenlik karşıtı iş davranışları iş görenlerin, örgüte, örgütün çalışanlarına ya da her iki tarafa da açıkça zarar vermeyi amaçlayan isteyerek yapılan davranışlardır. Bu davranışlar arasında; zaman ve para israfı, hırsızlık, sabotaj, görevi kötüyü kullanma, iş arkadaşına zarar verme, sapkın davranışlar, bilgi çalma, verilen görevleri yapmama, fiziksel ve sözlü saldırı, madde kullanımı ve geri çekilme yer almaktadır (An & Wang, 2016: 67).

Örgüt tarafında, genellikle, beklenti ve isteklerinin yerine getirilmediğini hisseden iş görenler, kızgınlık ve hayal kırıklığı yaşamakta ve bu durumun bir göstergesi olarak da üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sergilemektedirler (Üzümlü & Şenol, 2019: 68). Bu nedenle bu olumsuz davranışlar, işverenlerin ve iş görenlerin verimliliğini, işe olan bağlılıklarını etkilemekte, performanslarını, moral ve motivasyonlarını düşürmektedir. Aynı zamanda, bu davranışlar örgütün kaynaklarının kötüye kullanılmasına neden olmakta ve örgütün imajını zedelemektedir (Gültaş & Erigüç, 2019: 64). Pozitif rol ötesi davranışların teşvik edilmesi ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının da azaltılması için bu olumsuz durumların en aza indirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir (Polatçı, Özçalık & Cindioğlu, 2014: 9).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etki eden faktörlerin tek bir kavram ile açıklanamayacağı, aynı zamanda, örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin de birlikte ele alınarak araştırılması gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Hershcovis vd., 2007: 235). Örgüt içi faktörler arasında; iş stresi, mobbing, ayrımcılık ve örgütsel adaletsizlik, kişi ve örgüt uyumu, işin niteliği ve iş ekibi, yönetim tarzı sayılırken, örgüt dışı faktörler arasında ise iş ve özel yaşam dengesi, demografik özellikler, motivasyon ve kontrol odağı ile kişilik yer almaktadır (Tüfekçi, 2016: 15).

I.III. Duygusal Emek

Duygu kavramı, insan ilişkilerinin ve deneyimlerinin, aynı zamanda örgütsel yaşamın, ayrılmaz ve çok önemli bir parçası olarak görülmektedir. Duygularını etkili bir şekilde kullanabilen iş görenler, örgütlerin performanslarını ve verimliliğini artırabilmekte, müşteri bağlılığını ve memnuniyetini sağlayabilmektedirler. İş görenin, çalışma performansını yükseltmek için uygun duyguları göstermesi duygusal emek olarak ifade edilmektedir (Lawrence, vd., 2011: 2).

Duygusal emek kavramının yaratıcısı Amerikalı sosyolog Arlie Hochschild (1983: 328), *Yönetilen Kalp: İnsan Hissinin Ticarileştirilmesi* (The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling.) isimli kitabında, hosteslerin bazen saygısız ve kavgacı müşterilerle iletişim kurarken nasıl sahte gülümsemeler göstermek zorunda kaldıklarını vurgulayarak yüksek duygusal emek gösterdiklerini araştırmıştır. Hochschild'a (a.g.m) göre duygusal emek, iş görenlerin duygularını düzenleyerek jest, mimik ve bedensel hareketlerle karşı tarafa yansıtmasıdır.

Ashforth ve Humphrey (1993: 90) kavramı, “*uygun duyguyu gösterme (yani bir gösterme kuralına uyma) eylemi*” olarak tanımlamaktadırlar. Duygusal emek, iletişim esnasında görüntülenen doğal ve doğal olmayan durumlar yaratan hem sözlü hem de sözsüz iletişim öğelerini içerebilmektedir. Dolayısıyla, iş görenler etkileşim kurarken mevcut duruma uygun duyguları göstermek için çaba harcamak zorunda kalabilmektedirler.

Duygusal emeğin bir başka tanımı ise örgüt tarafından gerçekleştirilmesi istenen amaçları gerçekleştirmek üzere duyguların düzenlenmesi ve ifade edilmesidir (Grandey, 2000; akt. Tuti, 2021: 12). Hochschild (1983), duygusal emeği iki boyut olarak ele almaktadır. Boyutlardan biri yüzeysel davranış, diğeri ise derin davranıştır (akt. Lee, Hung & Huang, 2012: 9). Ashforth ve Humphrey (1993: 90) ise Hochschild’in duygusal emek tanımına samimi davranış adı altında üçüncü bir boyut daha eklemişlerdir.

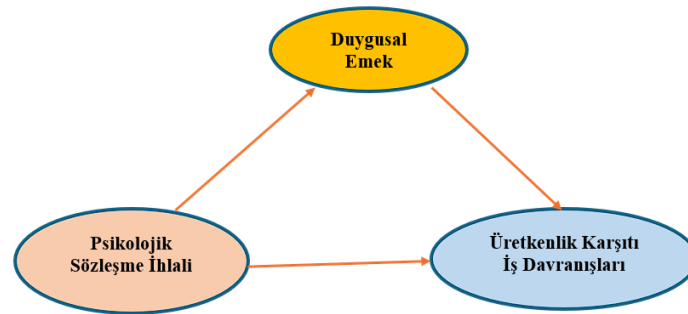
Yüzeysel davranış, iş görenlerin gerçek duygularını gizleyerek ve hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi davranmaları (Karatepe, 2019: 10) veya iş görenlerin gerçek duygularını gizlemesi olarak ifade edilmektedir (Cengiz & Sönmez, 2019: 2033). İş görenler, yüzeysel davranışta müşteri ile iletişim esnasında gösterdikleri duyguları hissetmeseler de istenen duyguları hissediyormuş gibi yapmak ya da taklit etmek için gayret göstermektedirler. Çoğunlukla iş görenler; yüz ifadesi, beden hareketleri, vücut dili ve ses tonu gibi dış görünüşlerine yansıyan jest ve mimiklerini değiştirerek duygularını düzenlemeye çalışmaktadırlar ve kendi hissettikleri duyguları değil örgütün kendilerinden beklediği duyguları sergilemek zorunda kalmaktadırlar (Zhao & Fan, 2020: 4).

Derin davranış; iş görenlerin kendilerine ve başkalarına karşı sergilediği davranışların özgün ve gerçek olması biçiminde ifade edilmektedir (Mavi, 2015: 13). Aynı zamanda, derin davranış, iyi niyetli numara yapmak olarak da belirtilmektedir. İş görenler derin davranış sergilediklerinde örgütün istediği davranışı göstermek ve müşterilere samimi olduklarını hissettirmek için içsel duygularını düzenlemeye gayret göstermektedirler (Hong, Barnes & Scott, 2017: 517).

Samimi davranış; bir iş görenin örgüt tarafından beklediği davranışı kendi isteği ile yani samimi duygularıyla sergilemesi, dolayısıyla, rol yapmak zorunda kalmadan duygularını yansıtmaması olarak tanımlanmaktadır (Ashforth & Humphrey, 1993: 94). Samimi davranış, iş görenlerin rol yapmalarını, duygularını saklamalarını ve örgüt tarafından beklenen davranışları sergileyebilmek için çok fazla gayret harcamalarını önleyebilmektedir (Bağcı & Bursalı, 2015: 74-75).

II. YÖNTEM

Konu ile ilgili yapılan açıklamalar ve incelemeler doğrultusunda araştırmanın modeli ve hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Hipotez 1: Psikolojik sözleşme ihlalinin yüzeysel rol yapma üzerinde aynı yönde etkisi vardır.

Hipotez 2: Psikolojik sözleşme ihlalinin derin rol yapma üzerinde aksi yönde etkisi vardır.

Hipotez 3: Psikolojik sözleşme ihlalinin doğal duygular üzerinde aksi yönde etkisi vardır.

Hipotez 4: Yüzeysel rol yapmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde aynı yönde etkisi vardır.

Hipotez 5: Derin rol yapmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde aksi yönde etkisi vardır.

Hipotez 6: Doğal duyguların üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde aksi yönde etkisi vardır.

Hipotez 7: Psikolojik sözleşme ihlalinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü vardır.

II.I. Katılımcılar

Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü incelenmektedir. Bu amaçla, bir kamu üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personel çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışma için veri toplama tekniği olarak yüz yüze anket yöntemi kullanılarak nicel analiz yöntemi uygulanmıştır. Toplam katılımcı sayısı 457 olup 450 kişinin verileri analize uygun bulunmuştur. Yapılan anketler kontrol edildiğinde 7 anketinin eksik doldurduğu belirlenmiş ve değerlendirilmeye uygun bulunmamıştır.

Katılımcıların %46.4'ü (209) kadın, %53.3'ü (240) erkek, yaş ortalaması 21 ile 66 arasında olup ortalamasının %39,7 (380) olduğu, %4.4'ünün (20) lise, %9.1'inin (41) ön lisans, %32.4'ünün (146) lisans, %16.7'sinin (75) yüksek lisans, %35.3'ünün (159) doktora mezunu olduğu, %22.9'unun (103) bekar, %72.2'sinin (325) evli, %4.0'ının (18) boşanmış olduğu, %18.6'sının (85) 1 çocuğunun, %39.3'ünün (177) 2 çocuğunun, %6.4'nün (29) 3 çocuğunun, %2.0'ının (9) 4 çocuğu olduğunun; gelir durumuna bakıldığında %3.3'ünün (15) gelirinin 5000-8000 TL, %34.7'sinin (156) gelirinin 8000-11000 TL, %8.4'ünün (38) gelirinin 11000-14000TL, %22.7'sinin (102) gelirinin 14000-16000 TL, %30.4'ünün (137) gelirinin 16000 ve üzeri olduğu görülmektedir.

II.II. Ölçüm Araçları

II.II. I. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği

Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen psikolojik sözleşme ihlali ölçeği, Mehmet Polat'ın “*Nepotizm ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi*” adlı doktora tez çalışmasında kullandığı ölçek olup gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Polat'ın doktora tez çalışmasında belirttiği gibi araştırmacılar, 9 soruluk ölçeği 2 alt boyuta ayırmış; fakat boyutları isimlendirmeyip *Örgütsel* ve *Kişisel* olarak tanımlamışlardır. Ancak Robinson ve Morrison'un (2000: 538) çalışmasında, boyutlar “*psikolojik sözleşmeye uymama algısı* ve *psikolojik sözleşme ihlali hissi*”

olarak belirtilmiştir. Bu çalışmada Robinson ve Morrison'un belirttiği boyutlar kullanılmıştır. 9 maddeden oluşan ölçek "psikolojik sözleşmeye uymama algısı ve psikolojik sözleşme ihlali hissi" olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Çalışmada 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri (KMO) ,875 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada psikolojik sözleşmeye uymama algısı boyutunun "Cronbach Alfa katsayısı $\alpha = ,931$ "; psikolojik sözleşme ihlali hissi boyutunun "Cronbach Alfa katsayısı $\alpha = ,932$ " olarak bulunmuştur.

II.II. II. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği

Spector ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği, Selçuk Kılıç'ın (2013) "Algılanan Örgütsel Etik İklim ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler" adlı doktora tez çalışmasında kullandığı ölçek olup gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Kılıç (2013), 33 maddeden oluşan ölçeğe uzman görüşleri doğrultusunda 7 madde daha eklemiş ve 40 maddelik bir ölçek haline getirmiştir. 40 maddeden oluşan ölçek, bu çalışmada yapılan analiz sonucunda, 18 maddeye indirgenmiş ve "geri çekilme, üretimden sapma, çalma ve suistimal etme" olmak üzere dört boyuttan oluşmuştur. Çalışmada 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri (KMO) ,817 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada geri çekime boyutunun "Cronbach Alfa katsayısı $\alpha = ,813$ "; üretimden sapma boyutunun "Cronbach Alfa katsayısı $\alpha = ,749$ "; çalma boyutunun "Cronbach Alfa katsayısı $\alpha = ,848$ "; suistimal etme boyutunun "Cronbach Alfa katsayısı $\alpha = ,748$ " olarak bulunmuştur.

II II.III. Duygusal Emek Ölçeği

Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen ve Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan duygusal emek ölçeği, yazarlardan izin alınarak kullanılmıştır. 13 maddeden oluşan ölçek "yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve doğal duygular" olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Çalışmada 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri (KMO) ,826 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada yüzeysel rol yapma boyutunun "Cronbach Alfa katsayısı $\alpha = ,880$ "; derin rol yapma boyutunun "Cronbach Alfa katsayısı $\alpha = ,904$ "; doğal duygular boyutunun "Cronbach Alfa katsayısı $\alpha = ,877$ " olarak bulunmuştur.

III. BULGULAR

Çalışmada, değişkenler arasındaki ikili ilişkileri görmek ve incelemek amacıyla IBM SPSS programı kullanılarak korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Değişkenlerin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Cinsiyet	1							
2.Yaş	.16**	1						
3.PS Uymama	-.05	-.01	1					
4.PSİ Hissi	-.02	-.01	.57**	1				
5.Yüzeysel Rol	.10*	-.17**	.04	.11*	1			
6.Derin Rol	.19**	.17**	-.10*	-.02	.17**	1		
7.Doğal Duygular	-.05	.15**	-.16**	-.19**	-.35**	.20**	1	
8.Geri Çekilme	.15**	-.05	.07	.06	.24**	-.12**	-.03	1

*= $p < .05$, **= $p < .01$, $n = 450$

Tablo 1 incelendiğinde, demografik değişkenlerden olan yaş ve cinsiyet arasında ($r = 0.16$, $p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; psikolojik sözleşmeye uymama algısı ile yaş ve cinsiyet arasında herhangi bir ilişki tespit edilmediği; psikolojik sözleşme ihlali hissi ve psikolojik sözleşmeye

uymama algısı arasında ($r = 0.57, p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yüzeysel rol yapma ve cinsiyet arasında ($r = 0.10, p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; yüzeysel rol yapma ve yaş arasında ($r = -0.17, p < 0.05$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; yüzeysel rol yapma ve psikolojik sözleşme ihlali hissi arasında ($r = 0.11, p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Derin rol yapma ve cinsiyet arasında ($r = 0.19, p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; derin rol yapma ve yaş arasında ($r = 0.17, p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; derin rol yapma ve psikolojik sözleşmeye uymama algısı arasında ($r = -0.10, p < 0.05$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; derin rol yapma ve yüzeysel rol yapma arasında ($r = 0.17, p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Doğal duygular ve yaş arasında ($r = 0.15, p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; doğal duygular ve psikolojik sözleşmeye uymama algısı arasında ($r = -0.16, p < 0.05$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; derin duygular ve psikolojik sözleşme ihlali hissi arasında ($r = -0.19, p < 0.05$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; doğal duygular ve yüzeysel rol yapma arasında ($r = -0.35, p < 0.05$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; doğal duygular ve derin rol yapma arasında ($r = 0.20, p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Geri çekilme ve cinsiyet arasında ($r = 0.15, p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu, aynı zamanda, kadın ile erkek arasında geri çekilme düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu; geri çekilme ve yüzeysel rol yapma arasında ($r = 0.24, p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; geri çekilme ve derin rol arasında ($r = -0.12, p < 0.05$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; geri çekilme ve doğal duygular arasında ($r = -0.03, p < 0.05$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve bağımlı değişken olan geri çekilme üzerinde psikolojik sözleşmeye uymama algısı ve psikolojik sözleşme ihlali hissi etkisinin ve aracı değişken olan duygusal emeğin alt boyutlarının; yüzeysel rol, derin rol ve doğal duyguların aracılık rolünü incelemek amacıyla IBM SPSS 23 programı üzerinde çalışan PROCESS v.4.1 (Hayes, 2018) eklentisi kullanılmıştır. PROCESS üzerinde 4. Model kullanılmış ve yeniden örnekleme sayısı 5000 olarak belirlenmiştir. Öncelikle araştırma değişkenleri arasında çoklu-eş doğrusallık problemi olup olmadığını incelemek için psikolojik sözleşme ihlalinin iki boyutunun ve duygusal emeğin üç boyutunun dahil edildiği regresyon analizi yapılmıştır. Duygusal emek boyutları arasından olan doğal duyguları gösterme boyutunda çoklu-eş doğrusallık problemi olduğu için regresyon analizinden çıkarılmıştır. Araştırma modeli doğrultusunda değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ve aracılık rolünü incelemek amacıyla, öncelikle psikolojik sözleşme ihlalinin her ki boyutu için de 4 farklı model üzerinde regresyon analizi yapılmıştır.

Birinci regresyon modelinde, psikolojik sözleşme ihlalinin geri çekilme üzerindeki etkisi daha sonra sırasıyla diğer modellerde psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal emek boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen sonuçlar Tablo 2 ve Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları (Psikolojik Sözleşmeye Uymama Algısı)

	Yüzeysel Rol	Derin Rol	Geri Çekilme
	Model 1 B	Model 2 B	Model 3 B
Sabit	1.48**	2.88**	.83**
Gelir	-.06	-.11	.05*
Cinsiyet	.18*	.49**	.16**
Psikolojik Sözleşmeye Uymama Algısı	.02	-.12*	.034
Yüzeysel Rol	-	-	.19**
Derin Rol	-	-	-.09**
R ²	.02	.06	.12

*= $p<0,05$, **= $p<0,01$, B= Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, $n=450$

Psikolojik sözleşmeye uymama algısı için yapılan analizlerde;

Birinci modeldeki analiz sonuçlarına göre psikolojik sözleşmeye uymama algısının yüzeysel rol yapma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Cinsiyetin erkek olmasının yüzeysel rol yapmayla aynı yönde anlamlı bir etkisinin (B= 0.18, $p<0.01$) olduğu, gelirin yüzeysel rol yapma üzerinde aksi yönde anlamlı bir etkisinin (B= -0.06, $p<0.05$) olduğu görülmüştür. İkinci modeldeki analiz sonuçlarına göre psikolojik sözleşmeye uymama algısının derin rol yapma üzerinde aksi yönde anlamlı bir etkisinin (B= -0.12, $p<0.05$) olduğu, cinsiyetin derin rol yapma üzerinde aynı yönde anlamlı bir etkisinin (B= 0.49, $p<0.01$) olduğu, gelirin derin rol yapma üzerinde aksi yönde anlamlı bir etkisinin (B= -0.11, $p<0.05$) olduğu görülmüştür. Üçüncü modeldeki analiz sonuçlarına göre psikolojik sözleşmeye uymama algısının geri çekilme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Gelirin geri çekilme üzerinde aynı yönde anlamlı bir etkisinin (B= 0.05, $p<0.01$) olduğu, cinsiyetin geri çekilme üzerinde aynı yönde anlamlı bir etkisinin (B= 0.16, $p<0.01$) olduğu, yüzeysel rol yapmanın geri çekilme üzerinde aynı yönde anlamlı bir etkisinin (B= 0.19, $p<0.01$) olduğu, derin rol yapmanın geri çekilme üzerinde aksi yönde anlamlı bir etkisinin (B= -0.09, $p<0.05$) olduğu görülmüştür.

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları (Psikolojik Sözleşme İhlali Hissi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER		
	Yüzeysel Rol	Derin Rol	Geri Çekilme
	Model 1 B	Model 2 B	Model 3 B
Sabit	1.36**	2.59**	.87**
Gelir	-.05	-.10	.05*
Cinsiyet	.18*	.49**	.16**
Psikolojik Sözleşme İhlali Hissi	.07	-.04*	.03
Yüzeysel Rol	-	-	.19**
Derin Rol	-	-	-.09**
R ²	.03	.05	.12

*= $p < 0,05$, **= $p < 0,01$, B=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, n=450

Psikolojik sözleşme ihlali hissi için yapılan analizlerde;

Psikolojik sözleşme ihlali hissini geri çekilme üzerindeki etkisinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Psikolojik sözleşmeye uymama ve psikolojik sözleşme ihlali hissini çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları boyutlarından biri olan geri çekilme üzerinde sergiledikleri duygusal emeklerinin aracılık rolünün olup olmadığını incelemek amacıyla 5000 yeniden örneklemeli %95 güven aralığı tekniği kullanılarak dolaylı etkiler hesaplanmıştır ve elde edilen sonuçlar psikolojik sözleşmeye uymama algısı için Tablo 4 ve psikolojik sözleşme ihlali hissi için Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 4. Dolaylı Etki Analizi Sonuçları (Psikolojik Sözleşmeye Uymama Algısı)

	Etki B	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	
			Alt Limit	Üst Limit
Toplam Dolaylı Etki	.014	.007	-.001	.032
Yüzeysel Rol Yapma	.003	.007	-.010	.019
Derin Rol Yapma	.011	.006	.001	.024

Aracılık etkilerine yönelik olarak dolaylı etkiler değerlendirildiğinde; psikolojik sözleşmeye uymama algısının geri çekilme üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın anlamlı bir aracılık etkisinin ($B = .003$ %95 GA $[-.010; .019]$) olmadığı tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşmeye uymama algısının geri çekilme üzerindeki etkisinde derin rol yapmanın anlamlı aracılık etkisinin ($B = .011$ %95 GA $[-.001; .024]$) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Dolaylı Etki Analizi Sonuçları (Psikolojik Sözleşme İhlali Hissi)

	Etki B	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	
			Alt Limit	Üst Limit
Toplam Dolaylı Etki	.016	.007	.001	.034
Yüzeysel Rol Yapma	.013	.007	-.001	.029
Derin Rol Yapma	.004	.005	-.006	.014

Psikolojik sözleşme ihlali hissini geri çekilme üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın anlamlı bir aracılık etkisinin ($B = .013$ %95 GA $[-.001; .029]$) olmadığı tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali hissini geri çekilme üzerindeki etkisinde derin rol yapmanın anlamlı bir aracılık etkisinin ($B = .004$ %95 GA $[-.006; .014]$) olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma verilerine göre hipotez sonuçlarına Tablo 6’da yer verilmiştir.

Tablo 6. Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL/RED
Hipotez 1: Psikolojik sözleşme ihlalinin yüzeysel rol yapma üzerinde aynı yönde etkisi vardır.	Red Yapılan regresyon analizi sonucunda; psikolojik sözleşme ihlalinin yüzeysel rol yapma üzerinde aynı yönde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.
Hipotez 2: Psikolojik sözleşme ihlalinin derin rol yapma üzerinde aksi yönde etkisi vardır.	Kabul Yapılan regresyon analizi sonucunda; psikolojik sözleşme ihlalinin derin rol yapma üzerinde aksi yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($B = -.012$, $p < 0.05$).
Hipotez 3: Psikolojik sözleşme ihlalinin doğal duygular üzerinde aksi yönde etkisi vardır.	Çoklu eş doğrusallık problemi nedeniyle doğal duyguların gösterimine ilişkin analizler yapılmamıştır.
Hipotez 4: Yüzeysel rol yapmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde aynı yönde etkisi vardır.	Kabul Yapılan regresyon analizi sonucunda; yüzeysel rol yapmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde aynı yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($B = 0.19$, $p < 0.01$).
Hipotez 5: Derin rol yapmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde aksi yönde etkisi vardır.	Kabul Yapılan regresyon analizi sonucunda; derin rol yapmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde aksi yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($B = -.09$, $p < 0.05$).
Hipotez 6: Doğal duyguların üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde aksi yönde etkisi vardır.	Çoklu eş doğrusallık problemi nedeniyle doğal duyguların gösterimine ilişkin analizler yapılmamıştır.
Hipotez 7: Psikolojik sözleşme ihlalinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü vardır.	Kabul Yapılan regresyon analizi sonucunda; psikolojik sözleşme ihlalinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde duygusal emeğin kısmen aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşmeye uymama algısının geri çekilme üzerindeki etkisinde derin rol yapmanın anlamlı aracılık etkisi ($B = .011$ %95 GA $[-.001; .024]$).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde duygusal emeğin aracılık etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular, psikolojik sözleşme ihlalinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ters yönde etkilediği ve duygusal emeğin kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermiştir.

İş görenler, örgüte olan katkıları karşılığında beklenti ve isteklerinin yerine getirilmediğini anladıklarında, sağladığı faydaların örgüt tarafından önemsenmediğini fark ettiklerinde psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmektedirler. Bu nedenle iş görenlerin, örgüte olan bağlılıkları azalmakta ve örgütün hedefleriyle bütünleşememektedirler. Bu durumun da iş görenlerin fiziksel ve zihinsel sağlığını etkilediği düşünülmektedir. Beklenti ve istekleri karşılanamayan iş görenlerde hayal kırıklığı yaşanmakta ve onları örgütü zarar uğratan üretkenlik karşıtı iş davranışlarını göstermeye teşvik etmektedir. Bu davranışlar arasında; hırsızlık, üretim faaliyetinden sapma, geri çekilme, şiddet, sabotaj, çalma, işe gelmeme, suistimal etme, siber kaytarma bulunmaktadır.

İş görenler, psikolojik sözleşme ihlali hissettikleri zaman derin rol yapma davranışını göstermemekte ve gerçekte sergilemeleri gereken duyguları gizlemekte ve samimi davranışlar göstermekten kaçınmaktadırlar. Bu durum Örücü ve Korkmaz, 2018; Guliyeva, 2018 yaptıkları çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İş görenlerin, örgüt veya işverenleri tarafından aldatıldıklarını ve kendilerine adaletsizlik yapıldığını düşündükleri zaman duygusal tepki gösterdikleri görülmektedir. Fakat tam tersi bir durumda ise iş görenlerin bir ihlal algılamaması halinde, aynı zamanda, işveren ve iş görenin birbirlerinden beklediklerinin (maaş, bağlılık, beceri, bilgi, güven, verilen görevi yapma vb.) yerine getirilmesi halinde taraflar arasında bir güven oluşmakta ve herhangi bir ihlalin yaşanmayacağı belirtilmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005: 880). Literatürde yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde farklı sonuçların olduğu çalışmalar da görülmektedir (Grandey, 2002; Zhao vd., 2007; Yalçın, 2010; Bal ve Smit, 2011; Xuan ve Park, 2012; Fındıklı ve Yozgat, 2015; Koçak, Kerse ve Babadağ, 2018; Sağır ve Ekici, 2020). Bu çalışmalar incelendiğinde iş görenlerin; sosyal koşullarının, fiziksel özelliklerinin, eğitim durumlarının, demografik özelliklerinin ve aile hayatlarının çalışma ortamını etkilediği belirtilmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali algılarının bu özelliklere göre değişebileceği ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada elde edilen sonuçlardan biri de iş görenler, psikolojik sözleşme ihlali hissettiklerinde derin rol yapma davranışını daha az göstermektedirler. İşe başlamadan önce işverenler tarafından verilen sözlerin yerine getirilmemesi durumunda, iş görenlerin örgütün yararına olan içten ve samimi davranışları göstermekten kaçındıkları belirtilmektedir. Taraflar arsında yazılı olmadan ve karşılıklı güvene dayanarak oluşturulan psikolojik sözleşme ihlali iş görenlerin duygularını samimiyetle göstermemelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla verilen sözlerin yerine getirilmemesi psikolojik sözleşme ihlali algısını artırmakta, bu durumda iş görenlerin gerçek duygularını sergilemelerini zorlaştırmaktadır.

Örgütünden ve işinden mutlu olmayan iş görenler, duygularını gizleyebilmekte, samimi duygular göstermekten kaçınmakta ve yüzeysel rol yapma davranışını daha fazla sergileyebilmektedirler. Bu durum örgüte ve müşteri ilişkilerine olumsuz yansımaktadır. Müşteriler, hizmet alırken iş görenlerden samimi duygular ve davranışlar beklemekte bu nedenle olumsuz duygu ve davranışlar gösteren iş görenlerle karşı karşıya kalırlarsa ve kendilerine sahte duygular sergilendiği algısına sahip olurlarsa hizmet algıları zarar görmektedir. Dolayısıyla iş görenler, o iş yerine bir daha gitmeme kararı verebilmektedirler. Bu nedenle iş görenlerin müşterileri ile olan iletişimlerini ve ilişkilerini yoluna koymak adına duygusal emek kavramının önemi çok büyüktür. En önemsi de yüzeysel rol yapma davranışı, hizmet performansına ve ilişkilere olumsuz yansımakta, iş görenlere duygusal olarak zarar vermektedir. Örgüte olan bağlılık azalabilmekte, performansı etkilemekte, geri çekilme davranışına yol açabilmekte, iş geç gelme ya da gelmeme kararı yaratabilmektedir. Örgütünden memnun olan ve görevini severek yapan iş görenler, müşterilerine samimi duygular göstermekte, duygularını gizlemekten kaçınmakta, iş tatminleri yükselmekte, müşterilerine isteyerek gülümsemekte bunun

sonucunda da aldıkları hizmetten memnun kalan müşterilerim örgüte tekrar gelmeleri sağlanabilmektedir.

Hochschild'in (1983) çalışmasına göre iş görenlerden duygularını bastırmaları veya istemediği duyguları sergilemeleri istendiğinde bu durumun onlar üzerinde negatif etkiler oluşturabileceği belirtilmektedir. Duygusal emek, çalışma ortamında üretkenliği ve performansı etkilediği için çok önemli bir kavram olarak görülmektedir. Fakat, devamlı olarak duygusal çaba harcamak zorunda kalan iş görenlerde; işten ayrılma niyetinin artmasına, stres düzeyinin yükselmesine, tükenmişlik yaşanmasına ve performans kaybına yol açabilmektedir. Bu olumsuz duygular iş tatminini azaltarak iş görenlerin psikolojik sağlığını negatif etkileyebilmektedir.

Derin rol yapma davranışını arttıkça üretkenlik karşıtı iş davranışları azalmakta, yüzeysel rol yapma davranışı ise arttıkça üretkenlik karşıtı iş davranışlarının da arttığı çalışmada elde edilen sonuçlardan bir diğeridir. İş görenler, gerçekte hissetmedikleri duyguları gösterirken çok fazla çaba harcayabilmekte ve zorluk çekmekte bunun sonucunda da kendilerini bitkin, üzgün ve mutsuz hissedebilmektedirler. Bu durum da iş görenleri üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sergilemeye itmektedir. Derin rol yapma davranışını sergilerken iş görenler rol yapmak zorunda kalmadıkları için daha mutlu olmaktadır. Dolayısıyla iş görenlerin örgüte bağlılıkları ve güvenleri, performansları, verimlilikleri artmakta ve müşteri memnuniyeti de olumlu bir şekilde gelişmektedir. Aziz vd. (2019: 1031) tarafından yapılan bir çalışmada yüzeysel rol yapma davranışının, düşük vatandaşlık davranışları ve üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi negatif etkilere neden olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, duygusal emek boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla önemli bir ilişki içerisinde olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda, iş görenlerin gerçekte hissettikleri duyguları göstermelerinin hem örgütlerin hem de kendilerinin geleceği için önem teşkil ettiği vurgulanmaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkileyen nedenler arasında örgütsel adalet algısının da olduğu düşünülmektedir. Örgütsel adalet algısı iş görenler üzerinde çok önemli bir etken olarak görülmektedir. Örgüt içerisinde adaletsizlik algılayan iş görenler olumsuz durum ve davranışlara yönelebilmektedirler. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını önleyebilmek ya da sergilenmemesini sağlamak için örgütsel adaletin sağlanması ya da negatif duygular yaratabilecek adalet algısının ortadan kaldırılmasının çözüm olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlardan biri de psikolojik sözleşme ihlalinin derin rol yapma davranışını azalttığı, geri çekilme davranışını artırdığıdır. İş görenlerin algıları, örgütün ilkelerinden ve yöntemlerinden mutlu olmamaları, güvenlerinin zarar görmesi, verilen sözlerin tutulmadığını hissetmeleri ve psikolojik sözleşme ihlali hissi iş görenlerin duygularına yansımaktadır. Bu durum da onların derin rol yapma davranışını azaltırken geri çekilme davranışını artırmaktadır. Aynı zamanda, iş görenlerin, psikolojik sözleşme ihlali algıları daha fazla yüzeysel rol sergilemelerine neden olmakta ve bu durum da geri çekilme davranışına etki etmektedir.

İş görenler, örgütle ne kadar bütünleşirse, örgütün normlarına ve değerlerine ne ölçüde uyum sağlarsa, işverenlerine sadakatleri artarsa gerçekten hissettikleri duyguları ve düşünceleri de örgütün hedefleri doğrultusunda onlardan beklenenle aynı olmaktadır. Bu nedenle iş görenler gerçekten hissettikleri duyguları ve davranışları sergilerken hiçbir çabaya ihtiyaç duymazlar ve bu doğrultu da herhangi bir baskıya maruz kalmazlar.

Çalışmada elde edilen sonuçlar ışığında, işverenlere ve iş görenlere yönelik bazı öneriler şunlardır:

* İşverenler, iş görenleri işe seçerken ve iş devam ederken onlara verdikleri sözleri yerine getirmeli eğer bu sözler yerine getirilemiyorsa bunun nedeni iş görenlere anlatılmalıdır.

* İşverenler, iş görenlerin örgütlerdeki kaygılarını azaltmaya, yaşam standartlarını yükseltmeye, iş tatminlerini artırmaya, duygusal taleplerini karşılamaya yönelik sosyal destek programları düzenleyebilir, ayrıca, örgütün kültürünü ve kurallarını oryantasyon sürecinde iş görenlere aktarabilirler.

* Duygusal emeğe gereken değerin verildiği bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve iş görenlere görevleri ile ilgili eğitim verilirken duygusal emek gösteren iş görenlerin örgüt tarafından düşünce ve görüşlerinin önemseneyeceği, değer görecekleri onlara hissettirmelidir.

* İş görenlere yönelik duygu yönetimi eğitim programları, iş görenlerin derin rol kullanımlarını artırmada, yüzeysel rol kullanımlarını azaltmada ve çatışan duyguları yönetmede önemli bir görev üstlenebilir.

* İş görenlerin, örgüt içinde görevlerini gerçekleştirirken, çalışma arkadaşları ve müşterileri ile iletişimde bulunurken kendilerine olan saygılarını ve güvenlerini artıran öz yeterlilik eğitimi gibi gelişim ve eğitim programları onların negatif duygularla başa çıkmalarına yardımcı olabilir. Dolayısıyla bu durum iş görenlerin davranış ve düşüncelerine olumlu yansiyabilir. Bununla beraber üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltabilir veya hiç gerçekleşmemesine yardımcı olabilir.

* İşverenler, iş görenlere sosyal aktiviteler düzenlemeli, onların istek ve beklentilerini önemsemeli, onların fikirlerinin ve emeklerinin değer göreceğini hissettirmeli, performanslarını yükseltici ödüller vermelidir.

* İşverenlerin, örgütlerin yaratıcılığı ve devamlılığı açısından örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen iş görenleri keşfetmesi ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmesinin önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır. İş görenlerin, bağımsız çalışabilmeleri, değerli hissetmeleri, güçlendirilmeleri, örgüt içerisinde güvende hissetmeleri duygusal emeğin iş görenler üzerindeki negatif etkilerini azaltabilmek için işverenlerin yapısal güçlendirme stratejilerine öncelik vermeleri faydalı olacaktır.

* İş görenler, yetkileri artırıldığı ve güçlendirildiği zaman kendilerine saygıları ve güvenleri artmakta, iş kaygıları azalmakta, örgüte olan bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları artmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları bölümleri, örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması ve farkına varılması için teşvik edici finansal uygulamalar, olumlu örgüt iklimi ile iş görenlerin performanslarını yükseltmeye ve sürdürmeye çalışmalıdırlar.

* Liyakatli işe alım, iş-kişilik uyumu kurumsallaşan örgütlerde benzer durumlarda her iş görene eşit davranılması, iş görenlerin becerili ve bilgili olduğu görevlere yönlendirilmesi, yetenek yönetiminin uygulanması, yeterli kaynağın sağlanması derin rol davranışına yardımcı olabilir. İş görenlere bazı eğitimlerin (*problem odaklı olma, duygusal zekâ, empati ve iletişim becerilerini geliştirme eğitimi, stres ve öfke yönetimi eğitimi, müşterilerle ilgilenirken zor müşterilerle iletişim eğitimi, personel güçlendirme vb.*) verilmesi onları yüzeysel rol yapma davranışı ve üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermekten uzaklaştırabilmektedir.

* İş görenler göreve başlamadan önce psikolojik sözleşmenin daha sonraki süreçlerde ihlal edilmemesi için işverenlere beklenti ve ihtiyaçlarını açıkça belirtmeli, sorumluluk, rol ve iş tanımı ile ilgili bilgi sahibi olmalıdır.

* İş görenler, psikolojik sözleşmeyi ihlal etmemek için kendilerine verilen işleri gerçekleştirmeli ve o iş tanımları içinde davranış ve tutumlar sergilemeli, örgütün beklenti ve gereksinimlerine uygun özellikte ve kalitede hizmet sunmak için performanslarını en üst seviyede tutmalıdırlar.

* İş görenler, bilgi ve yeteneklerine uygun işlerde çalışmalı eğer iş tanımlarıyla ilgili yetenek ve bilgiye sahip değillerse bu durum hakkında işverenlerine bilgi vermelidirler. Böylece ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara engel olabilirler.

* İş görenler, örgütlere karşı operasyonel yükümlülüklerini gerçekleştirmelerinin yanında, işverenleri ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini geliştirerek örgüte ekstra katkılar sağlamalıdırlar.

Sonuç olarak bu çalışmada bir ildeki iş görenlerin ve işverenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarına göre üretkenlik karşıtı iş davranışları ve duygusal emek göstermeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Gelecek araştırmalarda farklı sektörlerdeki iş görenler ve işverenlere ya da farklı üniversitelerdeki iş görenler ve işverenlere yapılmasının daha genellenebilir sonuçlar verebileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, araştırma konusuna yönelik gelecekte kamu ve özel üniversitelerde karşılaştırılmalı çalışmalar yapılabilir. Ulusal ve uluslararası yazın incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlali, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve duygusal emek kavramlarının birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın psikolojik sözleşme ihlali, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve duygusal emek kavramlarını inceleyen ilk çalışma olmasından dolayı alan yazına katkı sağlayacağı

düşünülmektedir. Gelecekteki araştırmacılara, psikolojik sözleşme ihlali algılayan iş görenlerin tutum ve tavırlarını etkileyebileceği sistemleri daha iyi anlayabilmek için farklı aracı etkileri incelemeleri önerilebilir. Aynı zamanda, gelecekteki araştırmacılar farklı ölçekler kullanarak bu çalışmada incelenen kavramları yeniden araştırmayı düşünebilir.

KAYNAKÇA

- An, F. & Wang, B. (2016). Abusive supervision and counterproductive work behavior: Moderating effect of negative affectivity. *Journal of Service Science and Management*, 9, 66-73. <http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2016.91009>
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258824>
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258824>
- Aziz, N., Naseer, S., Ali, R. & Kanwal, M. (2019). The impact of emotional labor strategies on employee behaviors: A conservation of resources perspective. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 39(3), 1021-1035. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.24100.63361/1>
- Bacilli, P. A. (2001). *Organization and management obligations in a framework of psychological contract development and violation*. California University, California. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Bağcı, Z. & Bursalı, Y. M. (2015). Duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisi: Denizli ilinde hizmet Sektöründe görgül bir araştırma. *Kafkas University. Faculty of Economics and Administrative Sciences. Journal*, 6(10), 69. DOI No: 10.18025/kauuibf.6.10.2015.16265
- Büyükyılmaz, O. & Çakmak, A. F. (2015). Psikolojik sözleşme ihlali algısının devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler kapsamında karşılaştırmalı analizi. Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Zonguldak. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 48-71. <http://dx.doi.org/10.14230/joiss78>
- Cengiz, A. A. & Sönmez, H. (2019). The examination of emotional labor's consequences on employees: A research in nursing occupation. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3, 2031-2046.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal Of Management*, 31(6), 874-900. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Çetinkaya, F. F. & Özkara, B. (2015). Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9, 72-91.
- Gültaş, A. S. & Erigüç, S. (2019). Geçmişten günümüze örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Kavramsal bir bakış açısı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 51-68. <http://dx.doi.org/10.30794/pausbed.397895>
- Güney, M. (2019). *Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolü*. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Adana. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=py_toLyT9yNxQHKTq1PQiA&no=rAtjq3df2eNgRqR0_-ZjOg
- Hershcoves, M., Sandy, N., Turner, J., Barling, K., A. Arnold, K., E. D., Michelle, I., Manon., Lebranc, M. & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.228>
- Hong, M. C., Barnes, C. M. & Scott, B. A. (2017). Collateral damage from the show: Emotional labor and unethical behavior. *Business Ethics Quarterly*, 513-540. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.30>
- Kanten, P. & Ülker, F. (2014). Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlara etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık etkisi. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 16-40.
- Karatepe, H. (2019). *Sağlık çalışanlarında duygusal emek davranışlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi: Sivas numune hastanesi örneği*. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Sivas.

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=kDA4XRtjgcyT9DzOfJXW_g&no=S7VhW8MCeWX0ylTL1tqlsw

- Küçükşakar, B. ve Sezici, E. (2022). The impact of work-family conflict on emotional labor: A research on secondary school teachers. *KAÜİİBFD*, 13(25), 160-180. <http://dx.doi.org/10.36543/kauibfd.2022.008>
- Örücü, E., Hasırcı, I. ve Öziş, F. (2022). Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir alan araştırması. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1239-1252. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.983796>
- Lawrence, S.A., Ramachandran, Y., Jordan, P.J. & Troth, A.C. (2011). Emotional intelligence, emotional labour and organisational citizenship behaviour in service environments. *Int. J. Work Organisation and Emotion*, Vol. <http://dx.doi.org/10.1504/IJWOE.2011.044594>
- Lee, D. C., Hung, L. M. & Huang, S. C. (2012). Does job enjoyment and organizational support affect emotional labor? *İ A D*, 4(2), 5-29.
- Mavi, D. (2015). *Öğretmen görüşlerine göre duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasındaki ilişki: Elbistan ilçesi örneği*. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=b7WcLToxmIcxAsyJEvXYaw&no=D-NZb4IM0ROa7K9ZDOfbPg>
- Mohammad, S. M. & Badawy, S. M. (2016). Psychological Contract Violation and affective commitment: The mediating effect of cynicism and the moderating effect of employees expectations. *International Journal of Business and Management Review*, 4(10), 14-34. https://www.researchgate.net/publication/312032254_PSYCHOLOGICAL_CONTRACT_VIOLATION_AND_AFFECTIVE_COMMITMENT_THE_MEDIATING_EFFECT_OF_CYNICISM_AND_THE_MODERATING_EFFECT_OF_EMPLOYEES_EXPECTATIONS?enrichId=rgreq-14fbd28723a55808b92432b900fe3cfe-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMxMjAzMjI1NDtBUzo3Mzc4MDA0Mzc2Mjg5MzVAMTU1MjxxNjc0MDk3Mw%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCover Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/259230>
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/259230>
- Pala, T. ve Sürvegil, O. (2016). Duygusal emek ölçeği: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(4), 773-787.
- Penney, L. M., Hunter, E. M. & Perry, H. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 58-77. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02007.x>
- Polatçı, S., Özçalık, F. & Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-12. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/niguiibfd/>
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. 37(1), 137-152. <http://dx.doi.org/10.2307/256773>
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5%3C525::AID-JOB40%3E3.0.CO;2-T](https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/1099-1379(200008)21:5%3C525::AID-JOB40%3E3.0.CO;2-T)
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 15, 1-43.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2005). A model of counterproductive work behavior. *Washington DC: American Psychological Association*. 151-174.
- Tuti, G. (2021). Karizmatik liderlik, lidere güven ve duygusal emeğe yönelik öğretmen görüşleri: Trabzon ili örneği. *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Programı. Doktora Tezi*. Ankara.

- Tüfekçi, Ü. (2016). Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi*. Bursa. <http://hdl.handle.net/11452/1477>
- Uzoma, D. N. & Tochukwu, A. N. (2017). Managing Psychological: A necessity for positive organisational outcomes in nigerian public service. *International Journal of Research in Arts and Social Sciences*. 9(2). https://www.academia.edu/34439141/MANAGING_PSYCHOLOGICAL_CONTRACT_A_NECESSITY_FOR_POSITIVE_ORGANISATIONAL_OUTCOMES_IN_NIGERIAN_PUBLIC_SERVICE
- Üzüm, G. & Şenol, L. (2019). Yabancılaşma ve üretim karşıtı iş davranışları: Sağlık kurumlarında bir araştırma. *Beykoz Akademi Dergisi*, 7(2), 65-80. <https://doi.org/10.14514/byk.m.26515393.2019.7/2.65-80>
- Xie, X., Liu, H. & Deng, H. (2015). Psychological contract breach and turnover intention: The intermediary role of job satisfaction. *Open Journal of Business and Management*, 3, 371-379. <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2015.34036>
- Zhao, H. & Fan, Y. (2020). The effect of social support on emotional labor through professional identity: Evidence from the content industry. *Journal of Global Information Management*, 30(1), 1-19.

Etik Beyanı : Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde ÖHÜİBF Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazar(lar)ına aittir. Bu makale, T.C. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Prof. Dr. Selen DOĞAN danışmanlığında, Nuriye YARAMIŞ tarafından hazırlanan “Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü” başlıklı Yüksek Lisans Tezinden üretilmiştir. Bu çalışma, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Etik Kurulu’nun 26.10.2022 tarihli 2022/12-17 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Yazar Katkıları : Yazarlar eşit oranda katkı sunmuşlardır.

Çıkar Beyanı : Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Teşekkür : Yayın sürecinde katkısı olan hakemlere ve editör kuruluna teşekkür ederiz.

Ethics Statement : The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, ÖHÜİBF Journal does not have any responsibility and all responsibility belongs to the author (s) of the study. This article is produced from the Master's Thesis titled "The Mediating Role of Emotional Labor in the Effect of Psychological Contract Violations on Counterproductive Work Behaviors" prepared by Nuriye YARAMIŞ under the supervision of Prof. Dr. Selen DOĞAN at the Institute of Social Sciences of Niğde Ömer Halisdemir University, Republic of Turkey. This study was approved by the decision numbered 2022/12-17 dated 26.10.2022 of the Niğde Ömer Halisdemir University Ethics Committee.

Author Contributions : The authors contributed equally.

Conflict of Interest : There is no conflict of interest between the authors.

Acknowledgement : We thank the referees and editorial board who contributed to the publishing process.
