

YENGEÇ SEPETİ SENDROMUNUN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: GAZİANTEP İLİNDE BELEDİYELER ÖRNEĞİ

Esra ÇIKMAZ ¹

Öz

Bu çalışmada Gaziantep ilindeki belediyelerde çalışanların Yengeç Sepeti Sendromuna ilişkin algıları ve bu sendromun bireyler üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel olarak kurgulanan çalışmada görüşme tekniği ile Gaziantep Büyükşehir Belediyesi ve ilçe belediyelerinde görev yapmakta olan 26 personelden veri toplanmıştır. Çalışmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen 11 soruluk form ile 10.01.2025- 18.02.2025 tarihleri arasında yüz yüze olarak elde edilmiştir. Verilerin analizinde ise betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır ve MAXQDA programı ile analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda; başarının desteklenmesi ve engellenmesi, başarıyı paylaşma ile yükselmeyi engelleme eğilimleri, dayanışma ve bireysel rekabet dengesi ile olumsuz rekabeti azaltmaya yönelik öneriler olmak üzere dört tema ortaya çıkmıştır. Bulgular, çalışanlar arasında hem destekleyici hem de engelleyici davranışların bir arada var olduğunu, ancak adil yönetim uygulamaları ve takım çalışmasının teşviki ile olumsuz etkilerin azaltılabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Belediye Çalışanları, Gaziantep, Yengeç Sepeti Sendromu, Yerel Yönetim.

Jel Kodları: J28, M14, H83, D23.

¹Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, İİBF., Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, E-posta: esra9824@gmail.com.
ORCID: 0000-0002-9576-7161

Atıf/Citation

Çıkmaz, E. (2025). Yengeç sepeti sendromunun çalışanlar üzerindeki etkileri: Gaziantep ilinde belediye örneği. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(30), 971-994.

THE EFFECTS OF CRAB BASKET SYNDROME ON EMPLOYEES: THE CASE OF MUNICIPALITIES IN GAZİANTEP PROVINCE

Abstract

This study aimed to examine municipal employees' perceptions of Crab Bucket Syndrome and its effects on individuals in Gaziantep province. Designed as qualitative research, data were collected through interviews with 26 employees from Gaziantep Metropolitan Municipality and district municipalities using an 11-item questionnaire developed by the researchers. Face-to-face interviews were conducted between 10.01.2025-18.02.2025, and the data were analyzed using descriptive analysis techniques with MAXQDA software. The results revealed four main themes: supporting versus hindering success, success-sharing versus advancement-blocking tendencies, the balance between solidarity and individual competition, and recommendations for reducing negative competition. The findings indicate that while both supportive and obstructive behaviors coexist among employees, implementing fair management practices and promoting teamwork can effectively mitigate the negative impacts of Crab Bucket Syndrome in municipal work environments.

Keywords: Municipality Workers, Gaziantep, Crab Bucket Syndrome, Local Government.

Jel Codes: J28, M14, H83, D23.

1. GİRİŞ

İnsanoğlu, sosyal bir varlık olarak iç içe yaşar ve yaşam süreçleri içinde farklılaşma veya aynılaşma çabası gösterir. İnsan davranışları karmaşıktır; genetik ve fiziksel olarak benzer bireyler bile farklı davranışlar sergileyebilir. İnsanların davranışlarını anlamak zordur; bireyler bazen kendilerini bile anlayamayabilir. Ayrıca, sosyo-kültürel değişimlerle birlikte, insan davranışlarını inceleyen bilimlerin araştırma alanları da zamanla evrim geçirmiştir. 1990'lı yıllardan itibaren negatif davranışlara yönelik ilgi artmıştır. Bu ilginin artmasında, iş yerinde artan stres, rekabetin yoğunlaşması, tükenmişlik gibi olguların daha görünür hale gelmesi ve bu tür davranışların örgütsel verimlilik üzerindeki olumsuz etkilerinin fark edilmesi etkili olmuştur (Tarraya,2023).

İnsan davranışlarını inceleyen bilimlerde, sosyo-kültürel değişimle birlikte temel araştırma konuları da değişim göstermiştir. Sanayileşmenin başlangıcında motivasyon, stres azaltma ve ekip çalışması gibi kavramlar ön plandayken, 1990'lı yıllardan itibaren sinizm, psikolojik şiddet ve narsisim gibi olgulara odaklanılmıştır (Doğan ve Kıray, 2022). Araştırmalar, olumlu iş birliğinden grup içindeki zararlı davranışlara kayma göstermektedir. Bugünlerde milyarlarca insan benzer özelliklere sahipken, genetik ve fiziksel olarak aynı olan bireylerin bile farklı davranışlar sergilediği görülmektedir. Bu farklılıklar, insanların düşünce, duygu ve davranış biçimlerinden kaynaklanmaktadır (Altıntaş ve Topçu, 2024). Örgütlerin başarısı ve kaynakların etkin kullanımı için de insan davranışlarının nedenlerinin anlaşılması ve yönlendirilmesi kritik öneme sahiptir. Olumsuz tutum ve davranışlar, performans kaybına yol açabileceği için örgütler bu tür davranışları kontrol altına almaya çalışmaktadır. Örgütsel davranış disiplini, çalışanları olumlu davranışlar sergilemeye teşvik ederek örgütün başarısına katkıda bulunmaktadır. Bu

nedenle, örgütlerin başarısı, çalışanların davranışlarını anlamaya ve yönlendirmeye bağlıdır; olumsuz tutumlar performans ve verimlilik kaybına yol açabilir (Ece, 2024).

Özellikle iş yerinde olumsuz davranışların etkilerini anlamak, hem bireysel hem de örgütsel performansı değerlendirmek açısından önemlidir. Bu noktada, Yengeç Sepeti Sendromu kavramı öne çıkar; bireylerin diğerlerinin başarılarını tehdit olarak algılayıp engelleyici davranışlar sergilemesini tanımlar. Sendrom, iş yerinde güven eksikliği, düşük motivasyon ve örgütsel bağlılık kaybına yol açabilir (Çavuş ve Sarpkaya, 2022; Simmons, 2014). Dolayısıyla, Yengeç Sepeti Sendromunun iş yerindeki etkilerini anlamak, özellikle Gaziantep belediyeleri gibi hiyerarşik yapıya sahip kamu kurumlarında kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, bu çalışma Gaziantep belediyelerinde çalışanların Yengeç Sepeti Sendromu algılarını ve bu sendromun motivasyon, örgütsel bağlılık ve mesleki tatmin üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bulguların, kamu kurumlarında iş birliği ve sosyal dinamiklerin geliştirilmesine katkı sağlaması hedeflenmektedir.

2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE: YENGEÇ SEPETİ SENDROMU

Yengeç Sepeti Sendromu, bir kovanın içindeki yengeçlerin davranışından türetilmiş mecazi bir ifadedir. Biri dışarıya çıkmaya çalıştığında, diğerleri onu geri çekerek kaçmasını engeller. Bu olgu genellikle kıskançlık, güvensizlik veya değişim korkusu nedeniyle bir grup içerisindeki diğerlerinin başarısını engellemeye yönelik kolektif bir eğilimi tanımlamak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Filipinli yazar Ninotchka Rosca tarafından “yengeç kişilikler” olarak tanımlanan bu kavram, balıkçılar arasında anlatılan hikâyeye dayanmaktadır; hikâyeye, başkalarını geride tutmaya çalışan bireylerin davranışlarını simgeleyen metaforik bir örnek sunar (Pavik, 2024). Psikolojik ve sosyolojik literatürde, statükoyu ve kolektif homojenliği korumak için bireysel hırsın grup tarafından cezalandırıldığı bir sosyal baltalama biçimi olarak kabul edilmektedir (Rosen, Levy ve Hall, 2006; Duffy, Ganster ve Pagon, 2002). Bir metafor olarak, dış güçler tarafından değil, kişinin kendi topluluğu veya kuruluşunun üyeleri tarafından dayatılan içselleştirilmiş sistemik sınırlamaları yansıtır, böylece büyümeyi ve yeniliği engelleyen zehirli bir ortam oluşturur (Morrison ve Milliken, 2000).

Yengeç sepeti zihniyetine sahip bireyler genellikle ekip çalışmasına değer vermez, kendi üstünlüklerini koruma eğilimindedir ve diğerlerinin başarılarını engellemeye odaklanırlar. Bireysel faktörler olarak kıskançlık, düşük özgüven ve benlik saygısı eksikliği, bu sendromu besleyen temel etmenler arasındadır (Miller, 2019). Sendromun gelişimi üç aşamada incelenebilir (Hard ve O’Gorman, 2007):

1. Bireysel aşama: Olumsuz duygu ve düşüncelerin baş gösterdiği, kişisel ve gözlemlenemeyen süreç.
2. Davranışsal aşama: Olumsuz duygu ve düşüncelerin davranışa dönüştüğü süreç.
3. Sosyal kabul aşaması: Olumsuz davranışların sosyal yaşamda kabul gördüğü dönem.

Bireysel düzeyde, “Yengeç Sepeti Sendromu” psikolojik olarak zarar oluşturabilir. Bireylerin hırslarını veya yaratıcılıklarını ifade etmekte kendilerini güvende hissetmedikleri bir korku ve cesaretsizlik atmosferini besler. Mağdurlar, istekleri akranları veya üstleri tarafından sürekli olarak engellendiği için düşük öz saygı, tükenmişlik ve amaç kaybı yaşayabilir (Bennett ve Robinson, 2003; Tepper, 2000). Sendrom, kurum içinde pasif-agresif davranışlar, dedikodu, yeniliğe karşı direnç ve sabotaj olarak kendini gösterir. Zamanla örgüt kültürünü aşındırarak verimliliğin düşmesine, moral bozukluğuna ve işten ayrılma oranlarının artmasına neden olur (Pearson, Andersson ve Wegner, 2001).

Bu kavram, erkek egemen ortamlardaki kıdemli kadınların statülerini korumak için kendilerinden kıdemsiz kadın meslektaşlarıyla aralarına mesafe koymaları ve böylece cinsiyet eşitsizliklerini sürdürdükleri Kraliçe Arı Sendromu ile benzerlikler taşımaktadır (Derks, Van Laar ve Ellemers, 2016). Benzer şekilde, “Cam Tavan Sendromu”, kadınların ve azınlıkların mesleki basamakları tırmanırken karşılaştıkları ve genellikle kurumsal kısıtlamalar kadar akranları tarafından da pekiştirilen görünmez engellere işaret etmektedir (Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vanneman, 2001). Sosyal baltalama ve işyeri nezaketsizliği de birbiriyle ilişkili yapılar olup, bir başkasının mesleki konumuna veya ruhsal esenliğine zarar veren kasıtlı veya kasıtsız eylemleri temsil etmektedir (Duffy vd., 2002; Lim, Cortina ve Magley, 2008). Bu çerçeveler toplu olarak, bireysel ilerlemeyi engelleyen ve çalışma ortamlarında toksisiteyi teşvik eden sosyal ve yapısal mekanizmaları vurgulamaktadır.

Örgütsel faktörler, sendromun etkilerini artırabilir. Örgütsel kültürün yengeç davranışlarını teşvik etmesi, kaynak kıtlığı ve gelişime çalışan bireylerin tehdit olarak algılanması, sendromun örgütsel düzeyde görünürlüğünü artırır. Hiyerarşik yapıya sahip ve sınırlı terfi fırsatları olan kurumlarda, çalışanlar arasındaki rekabet iş birliğine zarar verip bireysel başarıya odaklanmayı teşvik edebilir (Miller, 2019; Aydın ve Oğuzhan, 2019). Bu durum, çalışanlar arasında güven ve motivasyon kaybına yol açabilir (Simmons, 2014).

2.1. Yengeç Sepetinin Örgütsel Sonuçları

Yengeç Sepeti Sendromu, yalnızca bireysel davranışları değil, aynı zamanda örgütsel yapıyı ve iş yerindeki sosyal dinamikleri de etkiler. Örgütsel faktörler arasında yengeç davranışlarını

teşvik eden bir kültür, kaynak kıtlığı ve gelişime çalışan bireylerin tehdit olarak algılanması gibi etmenler bulunur. Bu unsurlar, sendromun örgütsel düzeyde görünürlüğünü artırır (Miller, 2019). Hiyerarşik yapıya sahip ve kariyer fırsatlarının sınırlı olduğu kurumlarda, çalışanlar arasındaki rekabet genellikle iş birliğine zarar verir ve bireysel başarıya odaklanmayı teşvik eder. Bu durum, çalışanlar arasında güven eksikliği, düşük motivasyon ve örgütsel bağlılık kaybına yol açabilir (Aydın ve Oğuzhan, 2019; Simmons, 2014).

Yengeç Sepeti Sendromu, örgütsel performans üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilir. İş birliği eksikliği, grup içi sinizm ve olumsuz tutumlar, hem çalışan memnuniyetini hem de kurumun verimliliğini düşürebilir (Amabile, 1993). Bu nedenle, kurumların bu tür olumsuz davranışları tanıması, önleyici stratejiler geliştirmesi ve destekleyici bir örgüt kültürü oluşturması önemlidir.

Örgütsel davranış perspektifinden bakıldığında, Yengeç Sepeti Sendromu'nun çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde derin etkileri vardır. Çalışanlar büyümelerinin veya başarılarının kızgınlık veya engelleme ile karşılanacağını algıladıklarında, içsel motivasyon bozulur, bu da işten ayrılmaya ve düşük performansa yol açar (Deci ve Ryan, 1985). Psikolojik güvenliğin yokluğu, çalışanların kendilerini yabancılaşmış ve desteksiz hissetmeleri nedeniyle örgütsel bağlılığı da zayıflatır (Kahn, 1990). Sonuç olarak, özellikle kızgınlık ve sosyal dışlanmanın hedefi haline gelebilecek yüksek performanslı bireyler arasında iş tatmini düşer (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996). Dahası, bu tür dinamikleri ele almada başarısız olan kuruluşlar genellikle durgunluk yaşarlar. Bireyler, akranlarının tepkisinden korkarak yeni fikirler önermekten veya inisiyatif almaktan kaçındıkları için inovasyon bastırılır. Bireysel mükemmelliğe karşı bu kolektif direnç sıradanlığı geliştirir, liderliğin ortaya çıkmasını engeller ve bir uyum kültürünü sürekli kılar (Morrison ve Milliken, 2000; Detert ve Edmondson, 2011). Ayrıca, grup düşüncesinin hâkim olabileceği ve muhalif seslerin susturulduğu ekipler içindeki karar alma iklimini de etkiler. Bu davranış normları, özellikle katı hiyerarşik veya geleneksel çalışma kültürlerinde yerleşik hale gelebilir. Zamanla, bu tür kurumsal atalet, uyum sağlama kabiliyetini, değişime cevap verebilirliği ve genel kurumsal performansı sınırlayabilir (Pearson vd., 2001; Duffy vd., 2002).

2.2. Türkiye'deki Kamu Kurumları ve Belediye Çalışanları Bağlamında Yengeç Sepeti Sendromu

Türkiye'deki kamu kurumları ve belediye istihdamı bağlamında Yengeç Sepeti Sendromu benzersiz boyutlar kazanmaktadır. Türkiye'deki kamu kurumları genellikle bürokratik ve hiyerarşik bir yapı içerisinde faaliyet göstermektedir. Alan yazında bu yapı içinde terfi

süreçlerinin liyakat ilkesinden sapabileceğine dair bulgulara rastlanmaktadır. (Heper, 2001). Bu durum Yengeç Sepeti davranışları için verimli bir zemin oluşturmaktadır çünkü çalışanlar yukarı doğru hareketliliği, birinin başarısının diğerlerinin durgunluğu anlamına geldiği sıfır toplamı bir oyun olarak algılayabilmektedir. Sonuç olarak, hırslı bireylere bazen şüpheyile bakılır ve çabaları pasif direnç veya açık engelleme ile karşılanır (Yılmaz ve Kula, 2015).

Özellikle belediye kurumları, çeşitli politik ve yönetsel etmenlerin etkisi altında karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu yapı karar alma süreçlerini etkileyebilmektedir. Bu tür ortamlarda Yengeç Sepeti Sendromu, işbirliği yapmama, yanlış bilgilendirme, karar alma süreçlerinden dışlanma ve meslektaşların girişimlerinin baltalanması şeklinde ortaya çıkabilir. Türkiye'deki bazı büyükşehir belediyelerinde yapılan nitel bir çalışma, reformlar yapmaya veya verimliliği artırmaya çalışan çalışanların, bu tür eylemlerin kendi verimsizliklerini ortaya çıkarabileceğinden veya uzun süredir devam eden gayri resmi ağları bozabileceğinden korkan meslektaşları tarafından genellikle marjinalleştirildiğini ortaya koymuştur (Gürses ve Eren, 2019).

Dahası, Türkiye'deki belediye çalışanları arasında Yengeç Sepeti etkisi algısı, moralin düşmesi ve kamu hizmetlerine yönelik sinizmin artmasıyla ilişkilendirilmiştir. Birçok memur, hiyerarşik katılığın ve siyasi kayırmacılığın liyakate dayalı ilerlemeyi engellediğini ve bir sabotaj ve hayal kırıklığı kültürünü beslediğini bildirmektedir (Tosun ve Yıldız, 2017). Çalışanlar bu dinamikleri içselleştirerek bilinçaltında dahi sürdürüyor olabilirler. Sonuç olarak, yerel yönetimler yetenekleri elde tutmakta ve sürdürülebilir inovasyonu uygulamakta zorlanırlar, çünkü iç direnç genellikle değişim için kurumsal momentumdan daha ağır basar.

3. YÖNTEM

Yengeç Sepeti Sendromu, çeşitli kültürel bağlamlarda hem bireyleri hem de kuruluşları etkileyen yaygın bir olgudur. Kökeni metaforik olsa da sonuçları somuttur; motivasyonu, işyeri kültürünü ve kurumsal etkinliği etkiler. Özellikle Türk kamu kurumları gibi bürokratik ortamlarda, bu sendromun köklerini ve tezahürlerini anlamak ve ele almak, işyerinde liyakat, yenilikçilik ve psikolojik refahı teşvik etmek için gereklidir.

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni tercih edilmiştir. Olgu bilim desenindeki araştırmalar, olayların insanlar üzerindeki etkilerini, algılarını ve duygularını inceleyerek fenomenin doğasını anlamayı amaçlar. Bu araştırma deseni, derinlemesine görüşmeler, kişisel hikâyeler ve gözlemler gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanarak deneyimleri toplamaktadır (Kocabıyık, 2016). Örneklem olarak Gaziantep ili Şahinbey ve

Şehitkamil ilçeleri belediyelerinde görev yapmakta olan 26 katılımcıdan veriler elde edilmiştir. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından oluşturulan 11 soruluk görüşme formu aracılığıyla 10.01.2025- 18.02.2025 tarihleri arasında yüz yüze olarak elde edilmiştir ve forma ilişkin sorular şu şekildedir:

1. İş yerinizde çalışırken iş arkadaşlarınızın birbirlerinin başarılarını desteklediğini düşünüyor musunuz? Bu durumu nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. İş yerinde “başarılı olursa bizi geride bırakır” düşüncesiyle bir çalışanın önünü kesmeye yönelik davranışlar gördünüz mü? Böyle durumlar yaşandıysa, nasıl tepki verirsiniz? Lütfen belirtiniz.
3. Çalışanlar arasında başarıyı paylaşma veya başkalarının yükselmesini engelleme eğilimlerini nasıl gözlemliyorsunuz? Lütfen belirtiniz.
4. Çalışanlar arasında dayanışma mı yoksa bireysel rekabet mi daha baskın? Bunun iş verimliliğine etkisi nedir? Bu konuda görüşlerinizi lütfen belirtiniz.
5. İş yerinizde yönetimin çalışanlar arasındaki olumsuz rekabeti azaltması için ne yapması gerekir? Lütfen belirtiniz.
6. İş yerinizde çalışanlar arasında daha fazla dayanışma ve iş birliği sağlanması için sizce neler yapılabilir?
7. Bu konuda herhangi bir sınırlama olmaksızın belirtmek istediğiniz en ufak bir ayrıntı bizim için çok önemlidir. Varsa lütfen belirtiniz.

26 katılımcının demografik verileri Tablo 1’de paylaşılmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellik	Frekans (N)	Yüzde (%)
Yaş		
18-28	11	42.31
29-39	11	42.31
40-50	3	11.54
51-61	1	3.85
Medeni durum		
Evli	8	30.77
Bekar	18	69.23
Eğitim durumu		
Önlisans	7	26.92
Lisans	15	57.69
Lisansüstü	4	15.38
Toplam	26	100

Araştırmaya katılan 26 belediye çalışanın demografik özellikleri incelendiğinde, yaş dağılımının büyük ölçüde genç ve orta yaş grubunda yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların %42.31'i 18-28 yaş, %42.31'i 29-39 yaş aralığında olup, 40-50 yaş grubu %11.54 ve 51-61 yaş grubu ise %3.85 oranında temsil edilmektedir. Medeni durum dağılımına bakıldığında, katılımcıların %69.23'ünün bekar, %30.77'sinin ise evli olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, en yüksek oranın %57.69 ile lisans mezunlarına ait olduğu, bunu %26.92 ile önlisans ve %15.38 ile lisansüstü mezunlarının izlediği görülmektedir. Bu dağılım, çalışmanın örneklem grubunun büyük ölçüde genç, bekâr ve lisans mezunu bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Çalışmada verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz yöntemi, nitel araştırmalarda veri setlerinin sistematik incelemesi ve anlamlı sonuçlar çıkarılması için kullanılan bir tekniktir. Bu yöntem, verilerin detaylı incelenmesini sağlar. Betimsel analiz, verilerdeki eğilimleri, kalıpları ve ilişkileri belirlemeye odaklanır ve genellikle metin, görsel veya sesli veri ile çalışılır. Bu yöntemde, verilerden temalar ve kodlar oluşturularak analiz yapılır. Temalar, ana anlam birimlerini temsil ederken, kodlar bu temaların detaylı incelemeleridir. Betimsel analiz, bu ikisi arasında bağlantı kurulmasını sağlayarak verilerin anlamlı gruplandırılmasına yardımcı olur. Temalar, veri setindeki sık karşılaşılan kavramları ve duyguları ortaya çıkarır. Kodlama süreci ise temaların alt düzey anlamlarını tanımlar (Akdemir ve Kılıç, 2021). Bu çalışmanın analiz süreci MAXQDA programı aracılığı ile yürütülmüştür. Program temaların ve kodların organize edilmesini kolaylaştırarak; MAXMaps aracılığı ile bulguların sunumu için görsellerin oluşturulmasına fırsat vermiştir. Analiz sonucunda 4 tema ve 8 kod ortaya çıkmıştır. Bunlar; araştırmanın bulguları bölümünde katılımcıların doğrudan alıntıları ile desteklenerek sunulmuştur.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde 26 katılımcının verilerinin analizi sonucunda ortaya çıkan 4 tema kodları ile birlikte sunulmuştur. Bu temalar şunlardır; “başarı”, “başarıyı paylaşma ve yükselmeyi engelleme”, “dayanışma ve bireysel rekabet”, ve “öneriler”.

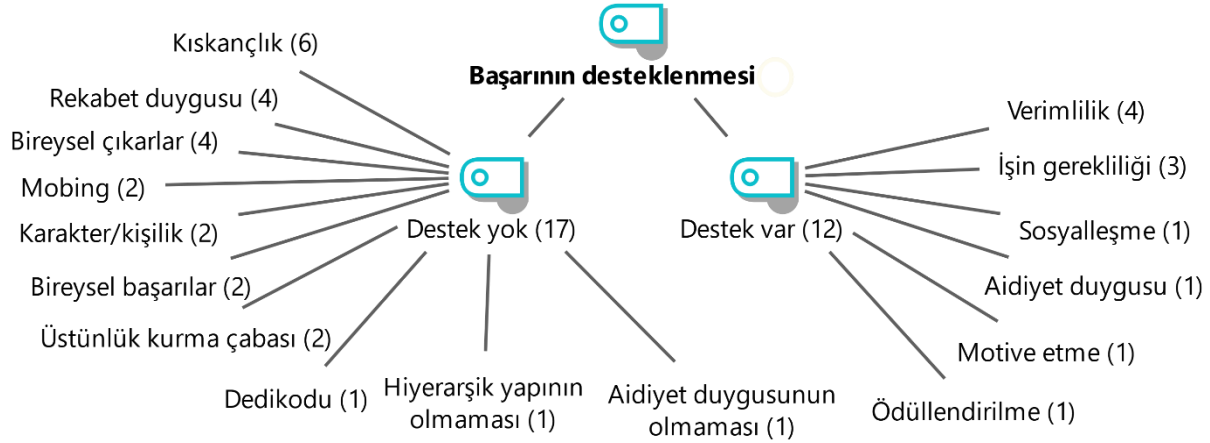
4.1. Başarı

Başarı teması, “başarının desteklenmesi” ve “başarının önünü kesme” olmak üzere iki koddan oluşmaktadır.

4.1.1. Başarının Desteklenmesi

Başarının desteklenmesi koduna ilişkin alt kodlar ve frekansları Şekil 1'deki hiyerarşik kod-alt kod modeli ile sunulmuştur.

Şekil 1. Başarının Desteklenmesi Kodunun Alt Kodları ve Frekansları



Gaziantep belediyelerinde çalışanlar arasında başarının desteklenmesine ilişkin bulgular analiz edildiğinde, katılımcıların 17'si işyerinde başarıların desteklenmediğini belirtirken, 12 katılımcı destekleyici örneklerin varlığını ifade etmiştir.

Destek olmadığına ilişkin görüş bildiren katılımcılardan altısı katılımcı kıskançlık davranışlarının, dört katılımcı bireysel çıkarların ön planda tutulmasının ve yine dört katılımcı meslektaşlarını geçmeme yönelik rekabetçi tutumların başarıların desteklenmemesinde etkili olduğunu vurgulamıştır. İkişer katılımcı mobbing, başarıların bireysel algılanması, karakter çatışmaları ve üstünlük kurma çabaları gibi faktörlerin etkisine dikkat çekerken, birer katılımcı hiyerarşik yapı eksikliği, aidiyet duygusu yoksunluğu ve dedikodu kültürünün bu duruma katkıda bulunduğunu ifade etmiştir.

K20, çalışma ortamında destekten çok rekabetin hakim olduğunu belirtmiştir: *"Destekleme konusunda çok samimi olduklarını düşünmüyorum. Daha çok rekabet ve kıskançlık mevcut."*

K9, başarının kurum kültüründe bireysel düzeyde kaldığını vurgulamıştır: *"Başarı ile ödül arasında kurulan bağ, bireyleri başarılı olmaya itiyor. Bu nedenle başarı ve destek bireysel boyutta kalıyor."*

K13, hiyerarşik yapının olmamasının etkilerini şöyle açıklamıştır: *"Çalıştığımız kurumun devlet kurumu olması ve personelin hiyerarşik olarak aynı konumda olması, başarıların desteklenmesini engelliyor."*

Başarının desteklendiğini belirten on iki katılımcı arasında, dört kişi bu durumun verimliliği artırdığını, üç katılımcı işin doğal bir gerekliliği olduğunu, birer katılımcı ise ödüllendirilme, motive etme, aidiyet duygusu ve sosyalleşme gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu dile getirmiştir. Katılımcıların ifadeleri, destekleyici davranışların daha çok belirli gruplar veya bireyler arasında sınırlı kaldığını göstermektedir.

K10, başarı desteğinin altında yatan temel motivasyonun kurumsal verimlilik olduğunu belirtmiştir: *"Başarılar büyük oranda desteklenmektedir. Bunun ana etkeni aslında bireyin başarısı değil kurumun verimliliğini artırmaktır. İş ilerletmek ve zamanında iş teslimatı yapmak ana felsefedir."*

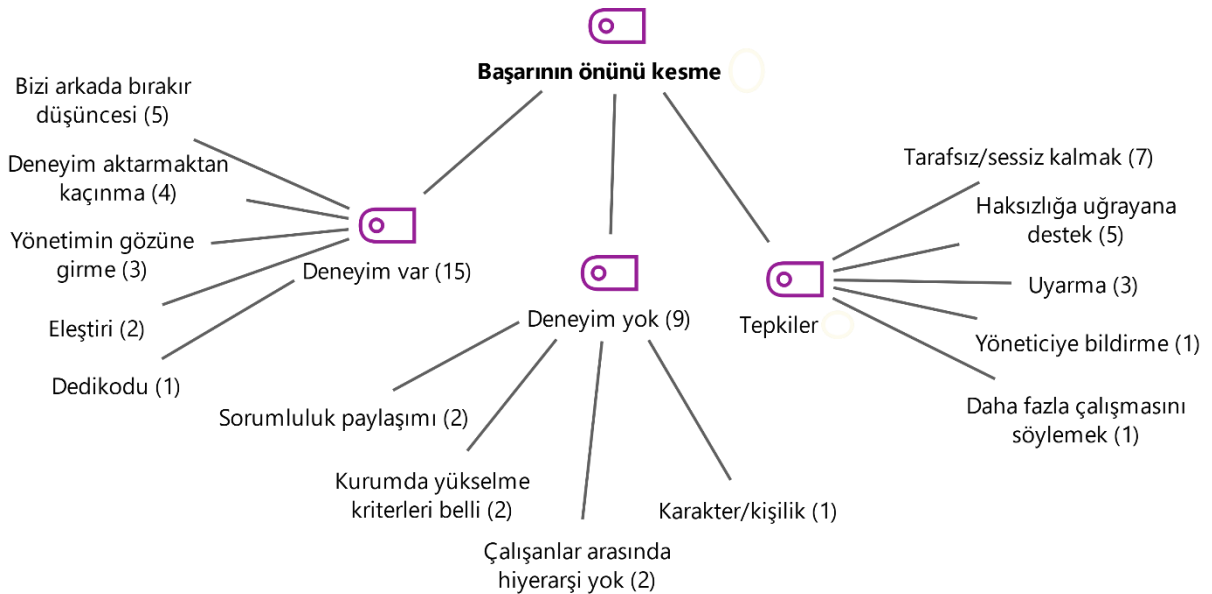
K8, ödüllendirme sisteminin işbirliğini teşvik ettiğini ifade etmiştir: *"Evet başarılarımızın desteklendiğini düşünüyorum çünkü bu tür durumlarda ödüllendirme payı ortak olduğu için çalışanlar birbirlerini destekler ve yukarı çekerler."*

K1 ise aidiyet duygusunun destek mekanizmalarını güçlendirdiğini vurgulamıştır: *"İş arkadaşlarımdan birbirlerinin başarılarını desteklediğini düşünüyorum, şöyle ki bir arada bulunmanın getirdiği bazı avantajların olduğunu değerlendiriyorum: sosyalleşme, kaynaşma, kader birliği, aynı iş yerini paylaşma neticesinde oluşan aidiyet duygusu, birbirini motive etme ve diğerleri."*

4.1.2. Başarının Önünü Kesme

Başarının önünün kesilmesi koduna ilişkin alt kodlar ve frekansları Şekil 2'deki hiyerarşik kod-alt kod modeli ile sunulmuştur.

Şekil 2. Başarının Önünün Kesilmesi Kodunun Alt Kodları ve Frekansları



Çalışanların başarılarının engellenmesine yönelik davranışlar incelendiğinde, katılımcıların 15'i bu tür olaylara tanık olduklarını belirtirken, 9 katılımcı ise böyle bir deneyim yaşamadığını ifade etmiştir.

Başarının engellenmesine yönelik davranışlar arasında en sık rastlanan durum, "bizi arkada bırakır" düşüncesiyle hareket edilmesidir (5 katılımcı). Dört katılımcı, meslektaşlarının iş öğretmekten kaçındığını ve bunun altında yatan nedenin "bizi geride bırakır" korkusu olduğunu belirtmiştir. Üç katılımcı, yönetimin gözüne girmek amacıyla başarılı çalışanların engellendiğini gözlemlemiştir. İki katılımcı, kıdemli personelin yeni çalışanları eleştirerek üstünlük kurmaya çalıştığını ifade ederken, bir katılımcı ise başarılı çalışanlara yönelik dedikodu kampanyaları yürütüldüğünü aktarmıştır.

K7, çalışanlar arasında başarı engelleme yerine "gösteriş ve yaranma kültürü"nü hakim olduğunu belirtmiştir: *"Başarılı olursa bizi geride bırakır düşüncesinden çok, başarılı olanlara daha çok şov yapmayı seven ve yaranmaya çalışan kişiler olarak gözlemlenmektedir. Çalışanlar arası rekabet ve kıyaslamanın fazla oluşu, üst amirlere yaranmaya çalışma, diğer meslektaşını arkada bırakma fikri hep öncelik olmuş ve buna göre çalışmalar yapılmıştır."* Bu ifade, performans kültürünün çarpık bir şekilde yönetim beğenisini kazanmaya dönüştüğünü göstermektedir.

K5 ise bilgi paylaşımının kasıtlı olarak engellendiğine dikkat çekmiştir: *"Yeni göreve başlayan personele eski personellerin iş öğretmesi gerekirken bazı iş arkadaşları 'biz iş öğretirsek bu bizi geride bırakır' düşüncesiyle hareket etmektedir."*

Bu durum, kurumsal hafızanın oluşmasını engelleyen ve öğrenme kültürünü zedeleyen bir davranış modelini yansıtmaktadır.

Öte yandan, başarı engelleme davranışlarına rastlamadığını belirten dokuz katılımcının açıklamaları arasında, ikişer katılımcı sorumluluk paylaşımının dengeli olduğunu, çalışanlar arasında hiyerarşik bir yapı bulunmadığını ve kurumda yükselme kriterlerinin net olduğunu vurgulamıştır. Bir katılımcı ise bu durumu kişilik özellikleriyle ilişkilendirmiştir.

K18 ise kademe ilerleme sisteminin rekabeti azalttığını belirtmiştir: *"Başarılı olursa bizi geride bırakır düşüncesine dair herhangi bir duruma rastlamadım. Bizdeki kademe ilerlemesi yıl bazlı çalışma ile veriliyor. Bu da aslında rekabeti biraz azaltıyor."* Bu görüş, objektif ve zaman temelli terfi sistemlerinin olumsuz rekabeti önlemedeki etkisini ortaya koymaktadır.

K9, hiyerarşik yapının olmamasının olumsuz rekabeti önemli ölçüde azalttığını şu sözlerle ifade etmiştir: *"Çalıştığım kurumda daha çok herkes aynı maaş ve statüde olduğu için kıyaslama ve geride bırakma düşüncesi çok nadir ve hatta kıyaslanamaz bir şekilde az boyuttadır."*

Başarı engelleme davranışlarına verilen tepkiler incelendiğinde, yedi katılımcının tarafsız kalmayı tercih ettiği görülmektedir. Beş katılımcı haksızlığa uğrayan çalışanlara destek olduğunu, üç katılımcı ise bu tür davranış sergileyenleri uyardığını belirtmiştir. Birer katılımcı yöneticiye bildirimde bulunduğunu ve başarılı çalışanlara daha fazla çalışmalarını söylediğini ifade etmiştir.

K10, başarı engelleme davranışları karşısında sessiz kalmanın olumsuz sonuçlarını şöyle açıklamıştır: *"İlk çalıştığım dönemde yeni işe başladığım için fark etmemiştim. Rekabetin ve yükselen kişilerin önünü kesme durumlarında sessiz kalsam da bu durum iş yerinden soğumama ve performansımın düşmesine neden olmuştu."*

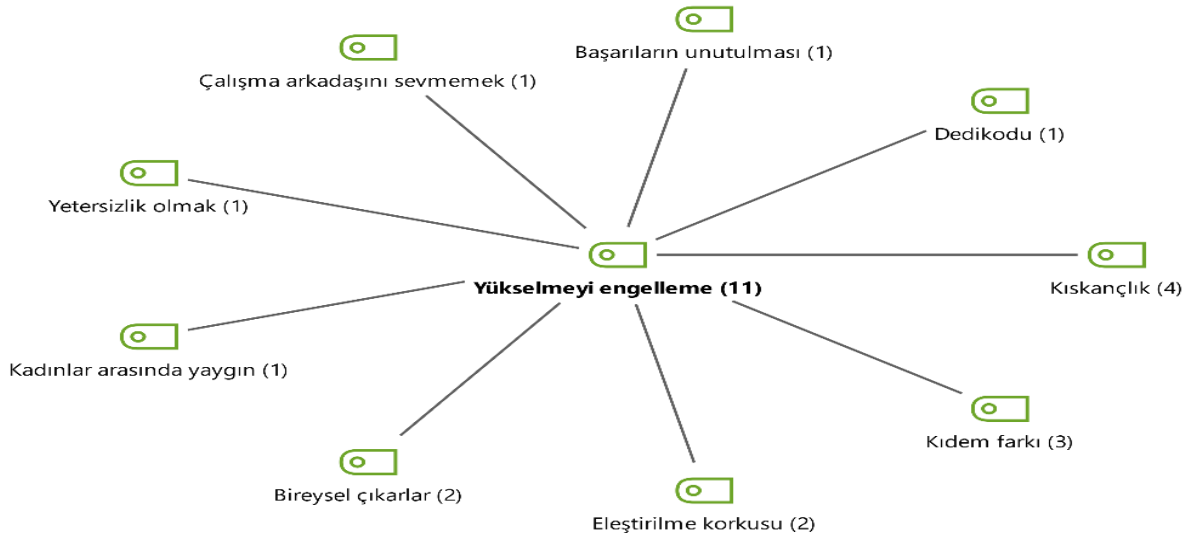
K4 ise haksızlığa uğrayan çalışanları destekleme stratejisini paylaşmıştır: *"Evet, çalıştığım ortamda buna benzer durumlar görüyorum. Ekstra iş/etkinlik yapan kişilere karşı olumsuz bir tavır sergilenen ve sürekli eleştiren bir taraf var ki bunlar genelde işini gelişigüzel yapanlar oluyor. Genellikle çalışan tarafa yardımcı olarak ve yaptığı davranışı destekleyici sözlerle diğer tarafın karşısında olarak tepkimi gösteriyorum."*

4.2. Başarıyı Paylaşma ve Yükselmeyi Engelleme

Başarıyı paylaşma ve yükselmeyi engelleme teması, "yükselmeyi engelleme" ve "başarıyı paylaşma" olmak üzere iki koddan oluşmaktadır.

4.2.1. Yükselmeyi Engelleme

Yükselmeyi engelleme koduna ilişkin alt kodlar ve frekansları Şekil 3'teki kod-alt kod modeli ile sunulmuştur.

Şekil 3. Yükselmeyi Engelleme Kodunun Alt Kodları ve Frekansları

Yükselmeyi engelleme eğiliminin daha fazla olduğunu söyleyen 11 katılımcının bunun nedenlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, dört katılımcı bu davranışların temelinde kıskançlık duygusunun yattığını belirtmiştir. Üç katılımcı, kıdemli personelin genç çalışanların kendilerini geçeceği korkusuyla hareket ettiğini ifade etmiştir. İkişer katılımcı bireysel çıkarların ön planda tutulmasını ve eleştirilme korkusunu engelleme davranışlarının nedenleri arasında saymıştır. Birer katılımcı ise bu tür davranışların özellikle kadın çalışanlar arasında yaygın olduğunu, yetersizlik hissinin etkili olduğunu, çalışma arkadaşını sevmeme durumunun rol oynadığını ve başarıların kolayca unutulduğunu belirtmiştir. Bir katılımcı, başarıların kısa süreliğine takdir edilip sonra unutulduğunu, en küçük hataların ise hemen eleştiri konusu yapıldığını vurgulamıştır.

K20, kıskançlık davranışlarında cinsiyet farklılıklarına dikkat çekmiştir: "*Kıskançlık durumu daha fazla aslında. Özellikle cinsiyet ayrımı yapmak istiyorum konuyla alakalı. Kadın çalışanların dur durak bitmeyen istekleri aslında bu konuya neden oluyor. Erkek çalışanlar arası başarı paylaşma oranı daha yüksek.*"

K7, başarıların kalıcı olarak takdir edilmemesinin yarattığı hayal kırıklığını şöyle aktarmıştır: "*Meslekte başarı takdir ve emeğimizin karşılığını sadece o güne özel kutlanıyor, tebrik mesajları ve çabamız güzel görülüyor fakat o günden sonra unutuluyor. Ve en ufak hatamızda şiddetle çocuk azarlar gibi azarlanıyoruz.*"

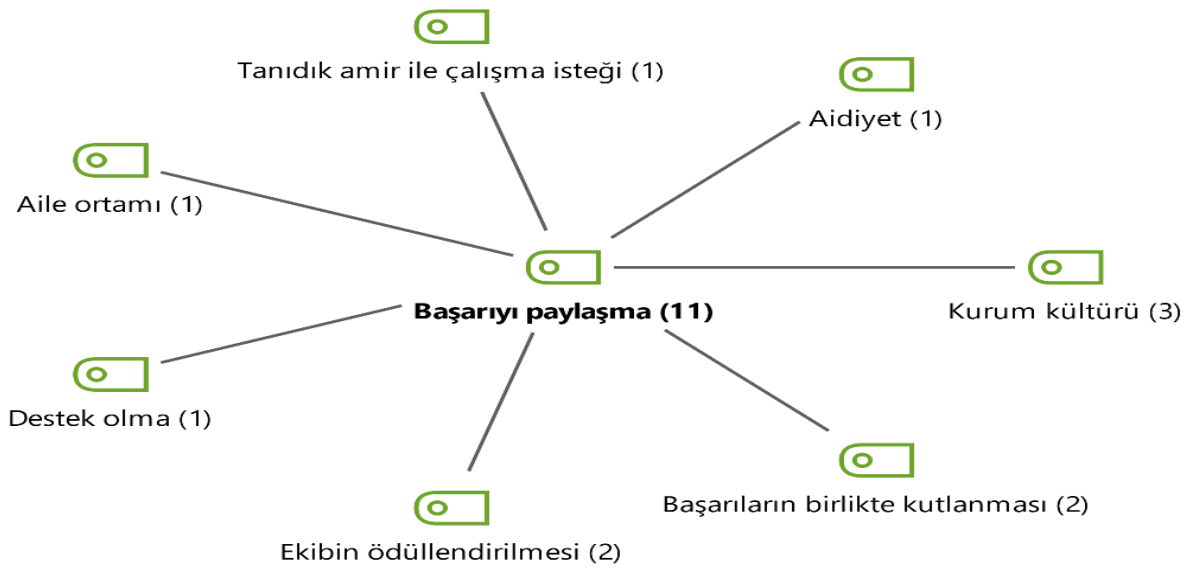
K4, eleştirilme korkusunun yıkıcı sonuçlarını etik bir perspektifle ele almıştır: "*İnsanlar başarısızlığın ya da az çalışmanın başkaları tarafından özellikle işveren tarafından eleştirileceği korkusuyla kendilerinin yapmadıklarını başkası yapıp başarı gösterince*

bunun son bulması için uğraşabiliyorlar. En kötüsü sürekli dedikodusunu yaparak kendilerini rahatlatıyorlar. Durumu kötü bir eylem hatta ahlaksızlık olarak değerlendiriyorum."

4.2.2. Başarıyı Paylaşma

Başarıyı paylaşma koduna ilişkin alt kodlar ve frekansları Şekil 4'teki kod-alt kod modeli ile sunulmuştur.

Şekil 4. Başarıyı paylaşma kodunun alt kodları ve frekansları



11 katılımcı kurumlarında başarıyı paylaşmanın görüldüğünü aktarmıştır. Başarıyı paylaşma eğilimleri ise üç katılımcı tarafından kurum kültürünün bir gereği olarak görülmüştür. İkişer katılımcı ekibin ödüllendirilmesinin ve başarıların birlikte kutlanmasının bu olumlu davranışı teşvik ettiğini ifade etmiştir. Birer katılımcı aidiyet duygusunun, destek olma alışkanlığının, aile ortamı benzeri bir çalışma atmosferinin ve tanıdık amirlerle çalışma isteğinin başarı paylaşımını artırdığını belirtmiştir.

K18, olumlu kurum kültürünün başarı paylaşımını nasıl desteklediğini vurgulamıştır: *"İş arkadaşlarım başarılı olmamı destekler. Kurum kültürü aslında bu soru için çok önemli. Rekabetin çok olduğu bir çalışma ortamına sahipseniz evet bu durum gözlemlenebilir. Bizim kurum kültürümüz buna müsaade etmiyor."*

K16, çalışma ortamının sıcaklığının etkilerini şöyle aktarmıştır: *"Sektörde olan rekabet gözle görülebilecek kadar çok fazla. Kendi çalıştığım şube biraz daha aile ortamı gibi."*

K10, yakın çalışma arkadaşlarının başarısını destekleme eğilimini şöyle açıklamıştır: *"Çalışma arkadaşlarımın iş yerinde ve kademelerinde yükselmesini çok isterim."*

Çalıştığım sektörün özel olmasının getirdiği dezavantajlardan birisi olan rekabetin ve ulaşılması gereken makama getirilecek olan kişinin yabancı bir iş arkadaşım yerine yanımdaki en yakın iş arkadaşımın gelmesini çok isterim ve desteklerim."

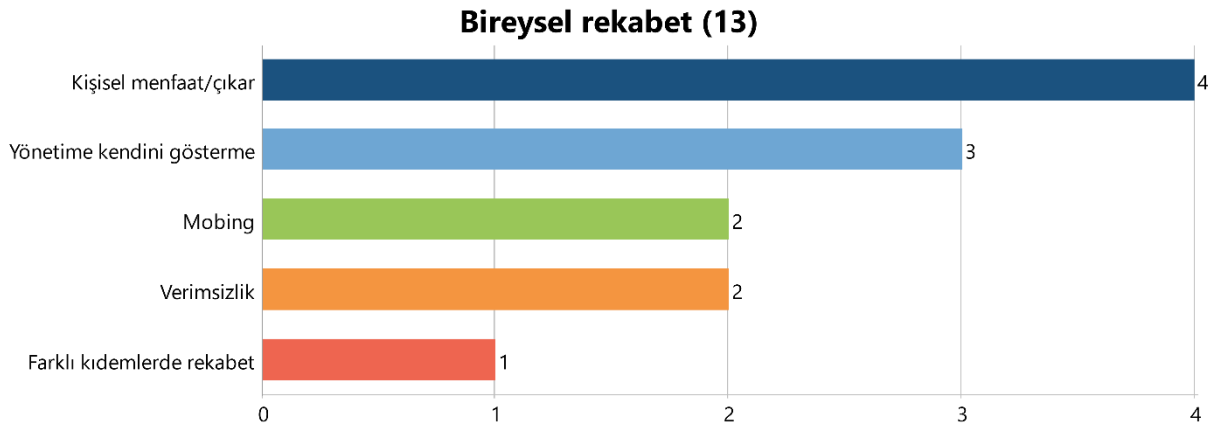
4.3. Dayanışma ve Bireysel Rekabet

Dayanışma ve bireysel rekabet teması, "bireysel rekabet" ve "dayanışma" olmak üzere iki koddan oluşmaktadır.

4.3.1. Bireysel Rekabet

Bireysel rekabet koduna ilişkin alt kodlar ve frekansları Şekil 5'teki alt kodların istatistiği modeli sunulmuştur.

Şekil 5. Bireysel Rekabet Kodunun Alt Kodları ve Frekansları



Bireysel rekabetin öne çıktığını ifade eden katılımcılar (13), bu durumun temel nedenleri olarak dört katılımcı ile kişisel menfaat ve çıkar ilişkilerini, üç katılımcı ile yönetime kendini gösterme çabasını göstermiştir. İki katılımcı bu rekabet ortamının verimsizliğe yol açtığını vurgularken, yine iki katılımcı mobbing davranışlarının (tedirginlik oluşturma, soğuk davranma, iletişimi azaltma gibi) iş ortamını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Bir katılımcı ise farklı kıdem düzeylerindeki çalışanlar arasındaki rekabete dikkat çekmiştir.

K26, çalışanlar arasındaki rekabetin iki farklı yüzünü ortaya koymuştur: *"Çalışanlar arasında rekabet daha baskın. İşini kaybetmemek adına arkadaşının başarısına gölge oluşturmak için her türlü işlev sağlanır. Başarı arasındaki rekabet olursa gelişim olur, yarış olur ve çalıştığı iş yerinin başarısı konuşulur. Ama iş yerinde rekabet arkadaşının işine engel olmaksız iş yerinde de başarı konuşulmaz."*

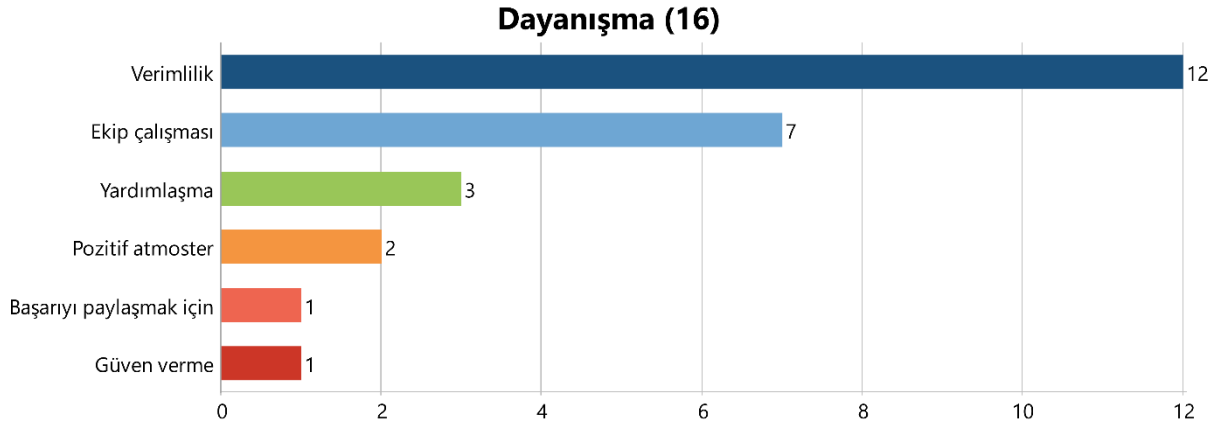
K7, bireysel rekabetin patolojik boyutlarını şöyle açıklamıştır: *"Bireysel rekabet biraz daha fazla çünkü bir üst makama yaranma başlıyor ve yalakalık diye tabir edilen"*

sözcükler çıkıyor ve personel içerisinde iş verimliliği, personel arasındaki rekabet üste yaranma yüzünden azalıyor."

4.3.2. Dayanışma

Dayanışma koduna ilişkin alt kodlar ve frekansları Şekil 6'teki alt kodların istatistiği modeli sunulmuştur.

Şekil 6. Dayanışma Kodunun Alt Kodları ve Frekansları



Dayanışmanın baskın olduğunu belirten 16 katılımcıdan 12'si bu durumun verimliliği olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Yedi katılımcı ekip çalışması ve iş paylaşımının (imece usulü) önemini vurgularken, üç katılımcı yardımlaşmanın, iki katılımcı pozitif atmosferin çalışma verimine katkı sağladığını belirtmiştir. Birer katılımcı başarıyı paylaşma kültürünün ve güven verici ortamın dayanışmayı güçlendirdiğini ifade etmiştir.

K22, dayanışmanın çalışma ortamındaki somut faydalarını şöyle açıklamıştır: *"Dayanışma daha çok var. İş arkadaşlarımız içerisinde ihtiyacı olana genellikle yardım edilir. Sorunları olana yardım eli uzatılır. Bu sayede iş verimliliği de yükselir."*

K21, dayanışmanın operasyonel gerekliliğini vurgulamıştır: *"Dayanışma daha çok baskın. Dayanışma olmaz ise birimdeki iş yükü kitlenir. İş verimliliği düşerken vatandaşın gelen şikayetlerde çoğalır."*

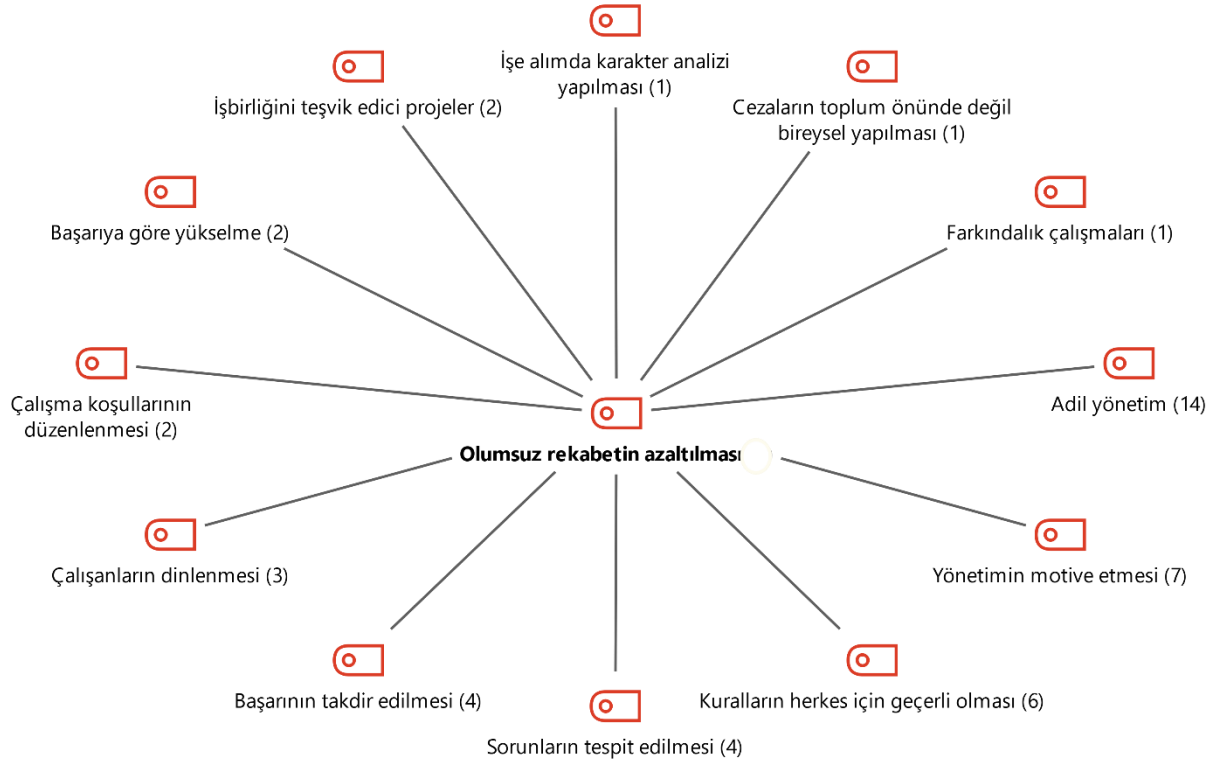
4.4. Öneriler

Öneriler teması, “olumsuz rekabetin azaltılması” ve “dayanışma ve işbirliği” olarak iki koddan oluşmaktadır.

4.4.1. Olumsuz Rekabetin Azaltılması

Olumsuz rekabetin azaltılması koduna ilişkin alt kodlar ve frekansları Şekil 7’deki kod-alt kod modeli ile sunulmuştur.

Şekil 7. Olumsuz Rekabetin Azaltılması Kodunun Alt Kodları ve Frekansları



Çalışanlarının olumsuz rekabetin azaltılmasına ilişkin görüşleri incelendiğinde, en yaygın önerinin adil yönetim ilkelerinin uygulanması olduğu görülmektedir (14). Katılımcılar, çalışanların performanslarının objektif değerlendirilmesi, iş dağılımında adaletin sağlanması ve mobing gibi olumsuz davranışlara tolerans gösterilmemesi gerektiğini vurgulamıştır. Özellikle bazı çalışanlara göz yumulurken diğerlerine daha fazla sorumluluk yüklenmesi gibi uygulamaların önlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Yedi katılımcı, yönetimin çalışanları motive edici uygulamalar geliştirmesi gerektiğini ifade etmiştir. Çalışanlar üzerindeki baskının azaltılması ve olumlu davranışların desteklenmesi bu kapsamda önerilen yaklaşımlardır. Altı katılımcı, kuralların herkes için eşit şekilde uygulanmasının olumsuz rekabeti azaltacağını düşünmektedir. Dört katılımcı başarının düzenli olarak takdir edilmesinin, yine dört katılımcı ise sorunların erken tespit edilip çözülmesinin önemine dikkat çekmiştir. Üç katılımcı çalışan görüşlerinin daha fazla dikkate alınması gerektiğini, ikişer katılımcı ise çalışma koşullarının iyileştirilmesinin, başarıya dayalı yükselme sisteminin ve işbirliğini teşvik edici projelerin uygulanmasının faydalı olacağını belirtmiştir. Daha az sıklıkta dile getirilen ancak önem taşıyan

diğer öneriler arasında farkındalık çalışmaları yapılması (1), işe alım sürecinde karakter analizine önem verilmesi (1) ve disiplin cezalarının toplum önünde değil bireysel olarak uygulanması (1) yer almaktadır.

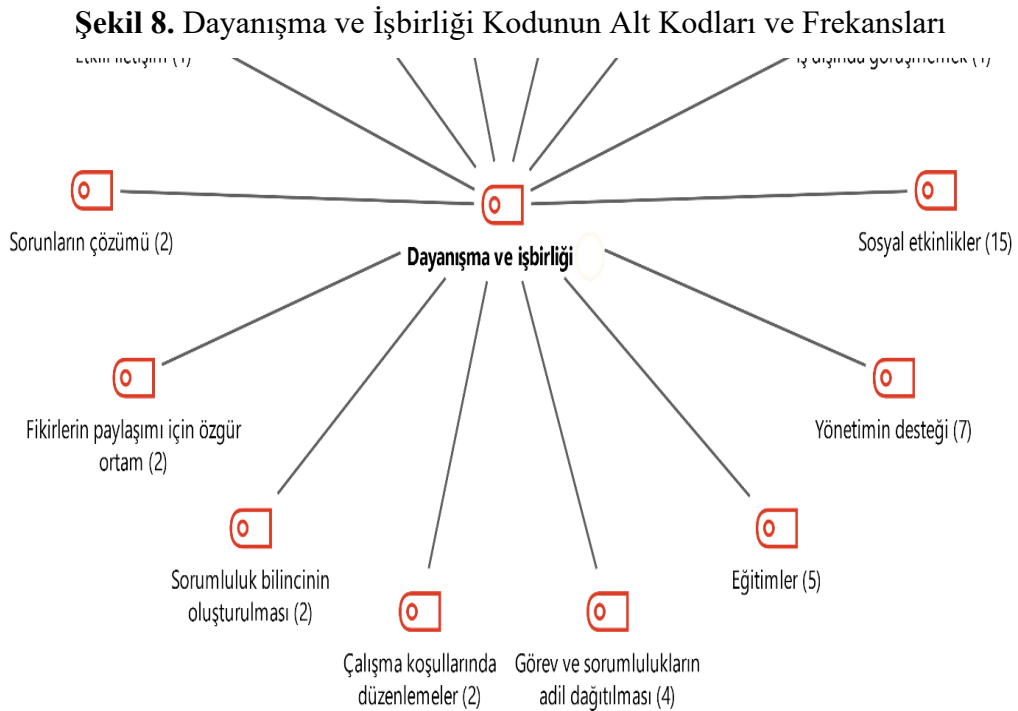
K26, yönetimin tutumunun rekabet kültürünü şekillendirmedeki kritik rolüne dikkat çekmiştir: *"İş yerinde olumsuz rekabetin azaltılması için yönetim ve çalışanlarının herkese ait ortak bir yaklaşım içerisinde olması gerekir. Çünkü yönetim çalışana ayrımcılık yaparsa, başarılıyı destekleyip başarısız elemanı görmezden gelirse başarı ortamı oluşmaz."*

K2, kuralların herkes için eşit uygulanmasının önemini vurgulamıştır: *"Kurallar herkes için geçerli olmalı. Birine taviz verildiğinde bu normal karşılanmaya başlanır ve devamında herkes için geçerli olması istenir. Ayda bir toplantı yapıp sorunlar tespit edilebilir. Çalışanlar arasında iş birliğini teşvik edici projeler yapılabilir."*

K18, eşitsiz iş yükünün yarattığı olumsuzlukları şöyle ifade etmiştir: *"Çalışma saatlerinin düzenlenmesi gerekiyor. Bazı çalışma arkadaşlarımız 8-5 çalışırken biz sürekli gece mesaisine gidersek, buradaki eşitsizlik bir süre sonra iş yerindeki verim kavramını sıkıntıya sokar."*

4.4.2. Dayanışma ve İşbirliği

Dayanışma ve işbirliği koduna ilişkin alt kodlar ve frekansları Şekil 8'deki kod-alt kod modeli ile sunulmuştur.



Çalışanlarının dayanışma ve işbirliğini artırmak için sunduğu öneriler incelendiğinde, en yaygın çözüm önerisinin sosyal etkinlikler düzenlenmesi olduğu görülmektedir (15). Katılımcılar, aileleri de kapsayan kır gezileri, piknikler, sinema etkinlikleri gibi faaliyetlerin yanı sıra özel günlerde düzenlenecek organizasyonların çalışanlar arasındaki bağları güçlendireceğini belirtmiştir. Yedi katılımcı, yönetimin desteğinin ve eşitlikçi yaklaşımının işbirliği ortamını geliştireceğini vurgulamıştır. Beş katılımcı ise konferans, seminer gibi eğitim faaliyetlerinin önemine dikkat çekmiş, özellikle yöneticilerin kişisel gelişim, iletişim ve liderlik konularında eğitim alması gerektiğini ifade etmiştir. Dört katılımcı, görev ve sorumlulukların adil dağıtılmasının çalışanlar arasındaki dayanışmayı artıracığını belirtirken, ikişer katılımcı çalışma koşullarında düzenlemeler yapılmasını (özellikle özlük hakları ve esnek izin politikaları), sorumluluk bilincinin oluşturulmasını ve fikirlerin özgürce paylaşılabileceği bir ortam sağlanmasını önermiştir. İki katılımcı da sorunların açıkça konuşularak ve üstü kapatılmadan çözülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Daha az sıklıkta dile getirilen ancak önem taşıyan diğer öneriler arasında etkili iletişimin sağlanması (1), kariyerde yükselme kriterlerinin adil olması (1), kişisel durumların iş ortamına yansıtılmaması (1), başarıların takım çalışması olarak görülmesi (1) ve ödüllendirme sistemlerinin iyileştirilmesi (1) yer almaktadır. Bir katılımcı ise iş dışındaki sosyal ilişkilerin iş ortamına olumsuz yansıyabileceği konusunda uyarıda bulunmuştur.

K9, çalışan bağlılığını artırmak için şu önerilerde bulunmuştur: *"Çalışma koşulları ve özlük haklarında düzenlemeler yapılabilir. Bu sayede bireyin iş yerine bağlanma oranı artar. Çalışma arkadaşlarının temel beklentisi, maaşını zamanında almak ve huzurlu bir hayat sürmek. Bunun ötesine geçmek için yönetim; motivasyon toplantıları, piknikler, iftar yemekleri gibi sosyal etkinlikler düzenlemeli."*

K13, işbirliği için eğitim ve eşitlik vurgusu yapmıştır: *"Çalışanlar arasında iş birliği için eğitimler yapılmalı. Yönetici-çalışan eşitliği ve adil iş dağılımı sağlınırsa, kıskançlık azalır ve olumlu ilişkiler kurulur."*

K20, iş dışı sohbetlerin dedikoduya dönüşmesi riskine dikkat çekmiştir: *"Biz iş dışında çok konuşmamaya özen gösteriyoruz. Dışarda konuşulanlar, ertesi gün birimde dedikodu olarak yayılıyor."*

K2, yöneticilerin rolünü şöyle tanımlamıştır: *"Yöneticiler, personeli bireysel olarak desteklemeli ve başarıları takım başarısı olarak kutlamalı. Olumsuz rekabeti azaltmak için çalışanlarla birlikte çözüm üretilmeli. Fikirlerin özgürce paylaşılabileceği ortamlar ve eğitim programları oluşturulmalı."*

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma, Gaziantep belediyelerinde çalışanlar arasında Yengeç Sepeti Sendromu'nun yaygınlığını ve etkilerini inceleyerek, örgütsel davranış literatürüne önemli katkılar sunmaktadır. Çalışmanın bulguları, Simmons (2014) ve Pavik (2024) tarafından tanımlanan teorik çerçeve ile Hard ve O'Gorman (2007) tarafından öne sürülen üç aşamalı modelin belediye çalışanları arasında da gözlemlenebildiğini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın en çarpıcı bulgularından biri, aynı kurum içinde farklı birimlerde tamamen zıt çalışma kültürlerinin var olabilmesidir. Bazı birimlerde dayanışma ve işbirliğinin hâkim olduğu, diğerlerinde ise kıskançlık ve rekabetin ön plana çıktığı görülmüştür. Bu durum, örgüt kültürünün homojen olmadığını ve alt kültürlerin varlığını göstermektedir. Kayserili (2024) de benzer biçimde, sendromun tezahürlerinin örgütsel bağlama göre değişebileceğini vurgulamaktadır. Uluslararası bağlamda, Smith ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan çalışmada, farklı departmanlar arasında işbirliği ve rekabet düzeylerinde belirgin farklılıklar tespit edilmiştir. Bu karşılaştırma, bulgularımızın hem ulusal hem uluslararası ölçekte benzer örüntüler sergilediğini göstermektedir.

Araştırma bulguları, kamu sektöründeki hiyerarşik yapıların (Aydın ve Oğuzhan, 2019) ve sınırlı terfi olanaklarının sendromu tetikleyebileceğini doğrulamaktadır. Özellikle K13 ve K18'in ifadeleri, objektif ve şeffaf terfi sistemlerinin olumsuz rekabeti azaltmada etkili olabileceğini göstermektedir. Benzer şekilde, uluslararası literatürde Lee (2021) ve Chen ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan araştırmalar, kariyer fırsatlarının sınırlı olduğu hiyerarşik yapılarda çalışanlar arasındaki rekabetin iş birliğini olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, bazı katılımcıların belirttiği gibi, hiyerarşik yapının esnek olduğu durumlarda bile sendromun görülebilmesi, sorunun sadece yapısal faktörlerle açıklanamayacağını göstermektedir.

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu cinsiyet temelli farklılıklardır. K20'nin ifadeleri, kadın çalışanlar arasında kıskançlığın daha yaygın olduğunu göstermektedir; bu bulgu, Miller (2019) tarafından toplumsal cinsiyet ve rekabet ilişkisi üzerine yapılan çalışmaları desteklemektedir. Uluslararası bağlamda, Lee (2021) da kadın çalışanlar arasında belirli koşullarda kıskançlık ve rekabet davranışlarının daha yoğun olduğunu rapor etmiştir. Bununla birlikte, bazı çalışmalarda erkek çalışanlarda da yüksek rekabet düzeyleri gözlemlenmiş, bu farklılık kültürel ve sektörel faktörlerin etkisini ortaya koymuştur.

Aidiyet duygusu ve ortak ödüllendirme mekanizmalarının olumlu etkileri, Soubhari ve Kumar (2014) tarafından önerilen sosyal bağların güçlendirilmesi yaklaşımıyla uyumludur. Bu araştırma, Yengeç Sepeti Sendromu'nun önlenmesi için çok boyutlu bir yaklaşımın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Adil yönetim uygulamaları, düzenli geri bildirim mekanizmaları, takım çalışmasının teşviki ve sosyal etkinlikler, sendromun olumsuz etkilerini azaltmada kritik rol oynamaktadır. Bu bulgular, uluslararası literatürde de benzer şekilde önerilen müdahalelerle örtüşmektedir (Smith ve ark., 2020; Lee, 2021).

Bu çalışma, Gaziantep belediyelerinde çalışanlar arasında görülen Yengeç Sepeti Sendromu'nun örgütsel dinamikler üzerindeki etkilerini ve çalışan davranışlarına yansımalarını kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Çalışmanın bulguları, örgüt içinde hem işbirlikçi hem de rekabetçi eğilimlerin bir arada var olduğunu, ancak bu dinamiklerin kurum kültürü ve yönetim uygulamalarına bağlı olarak farklı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışma sonuçları, başarının desteklenmesi ve engellenmesine yönelik çelişkili eğilimlerin varlığını göstermektedir. Katılımcıların önemli bir kısmı işyerinde başarıların yeterince desteklenmediğini belirtirken, bu durumun temelinde kıskançlık, bireysel çıkar çatışmaları ve rekabetçi tutumların yattığı görülmektedir. Özellikle bilgi paylaşımının kasıtlı olarak engellenmesi ve "bizi geride bırakır" düşüncesiyle hareket edilmesi gibi davranışlar, örgütsel öğrenme ve gelişimi sekteye uğratan önemli engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, bazı birimlerde dayanışma kültürünün daha güçlü olduğu, başarıların takım çalışması olarak değerlendirildiği ve ortak ödüllendirme mekanizmalarının işbirliğini teşvik ettiği gözlemlenmiştir.

Çalışmanın dikkat çekici bulgularından biri, yönetim tarzının ve kurum kültürünün çalışan davranışları üzerindeki belirleyici rolüdür. Adil olmayan performans değerlendirmeleri, tutarsız takdir mekanizmaları ve yöneticilerin ayrımcı uygulamaları, çalışanlar arasında güven erozyonuna ve olumsuz rekabetin artmasına neden olmaktadır. Buna karşılık, şeffaf kuralların uygulandığı, motive edici liderlik anlayışının benimsendiği ve takım çalışmasının teşvik edildiği birimlerde dayanışma kültürünün daha güçlü olduğu görülmektedir.

Çalışma bulguları, Yengeç Sepeti Sendromu'nun önlenmesi için çok yönlü bir yaklaşımın gerekliliğine işaret etmektedir. Öncelikle, performans değerlendirme ve terfi sistemlerinde nesnel kriterlerin benimsenmesi, çalışanlar arasında adalet algısını güçlendirecektir. İkinci olarak, yöneticilerin koçluk yaklaşımını benimseyerek çalışanları bireysel olarak desteklemesi ve başarıları takım çalışmasının ürünü olarak vurgulaması önem taşımaktadır. Üçüncü olarak,

düzenli sosyal etkinlikler, takım projeleri ve ortak ödüllendirme mekanizmaları gibi uygulamalar, çalışanlar arasındaki dayanışmayı güçlendirecektir.

Çalışmanın sınırlılıkları arasında, yalnızca Gaziantep belediyelerindeki örnekleme sınırlı olması ve nicel verilerin eksikliği bulunmaktadır. Gelecek araştırmalar, farklı şehirlerdeki belediyeleri ve diğer kamu kurumlarını kapsayacak şekilde genişletilebilir; ayrıca sendromun çalışan verimliliği ve hizmet kalitesi üzerindeki etkilerini ölçmek için nicel yöntemlerle desteklenen karma desenler kullanılabilir.

Sonuç olarak, bu çalışma Yengeç Sepeti Sendromu' nun Gaziantep belediyelerinde önemli bir örgütsel sorun olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular, sendromun çalışanlar arasında güven, bağlılık ve işbirliğini zayıflatabildiğini göstermektedir. Gaziantep belediyelerinde olduğu gibi kamu kurumlarında, özel sektörde ve sivil toplum kuruluşlarında da çalışan bağlılığı ve verimliliğini artırmada şeffaflık, adalet ve işbirliğini güçlendiren uygulamalar kritik rol oynamaktadır. Bu kapsamda çalışma, hem ulusal hem uluslararası literatüre katkı sağlamakta hem de belediye yöneticileri için pratik çıkarımlar sunmaktadır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma Gaziantep Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 02.10.2024 tarih ve 552529 sayılı karar ile izin alınmış olup, çalışmada araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

Araştırmacının Katkı Oranı Beyanı

Yazar makalenin tek yazarı olduğu için katkı oranı %100'dür

Araştırmacının Çıkar Çatışması Beyanı

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. B., & Kılıç, A. (2021). Nitel makalelerin yöntem analizi. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 486-502.
- Altıntaş, M., & Topçu, T. (2024). Kamu çalışanlarının yengeç sepeti sendromu hakkındaki görüşleri: Nitel bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(52), 448-478.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.

- Aydın, G. Z., & Oğuzhan, G. (2019). The “crabs in a bucket” mentality in healthcare personnel: A phenomenological study. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 12(2), 618-630.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 247–281). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cotter, D. A., Hermesen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681.
- Çavuş, B., & Sarpkaya, R. (2022). Are schools a bucket of “crabs”? A mixed method study at high schools in Turkey. *International Journal of Educational Reform*, 34(3), 452-487.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The Queen Bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–470.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken for granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488.
- Dogan, E., & Kıray, A. (2022). Toksik liderlik ve toksik örgüt ortamı: Kavramsal bir çalışma. *Sosyal Mucit Academic Review*, 3(2), 353-367.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351.
- Ece, S. (2024). Crab syndrome in business life and collectivist/individualist culture. *International Journal of Business and Economic Studies*, 6(2), 82-89.
- Gürses, K., & Eren, E. (2019). Kamu kurumlarında yenilikçiliğin önündeki engeller: Yerel yönetim çalışanlarının görüşleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 52(4), 123–146.
- Hard, L., & O'Gorman, L. (2007). ‘Push-me’ or ‘pull-you’? An opportunity for early childhood leadership in the implementation of Queensland's early years curriculum. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 8(1), 50-60.
- Heper, M. (2001). The state and bureaucracy: The Turkish case. In M. Heper (Ed.), *Politics in the Third Turkish Republic* (pp. 37–54). Westview Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kayserili, S. K. (Ed.). (2024). *Kadın araştırmacıların sosyal bilimler çalışmaları III*. Akademisyen Kitabevi.
- Kocabıyık, O. O. (2016). Olgubilim ve gömülü kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95–107.

- Miller, C. D. (2019). Exploring the crabs in the barrel syndrome in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 352-371.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Pavik, G. (2024). Ortaokullarda öğretmenler arası koordinasyon. *Eğitim Bilimleri Alanında Uluslararası Araştırmalar XXIII*, 127.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 211-220.
- Simmons, A. (2014). *The crab syndrome*. Antuan Simmons.
- Soubhari, T., & Kumar, Y. (2014). The crab-bucket effect and its impact on job stress-an exploratory study with reference to autonomous colleges. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(10), 3022-3027.
- Tarraya, H. O. (2023). Challenges and opportunities for teacher leaders in public schools. *ASEAN Journal of Educational Research and Technology*, 2(3), 229-238.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tosun, N., & Yıldız, M. (2017). Kamu çalışanlarının kamu yönetimine ilişkin algıları: Reformların çalışan algılarına etkisi. *Kamu Yönetimi Dergisi*, 50(3), 67-87.
- Yılmaz, M., & Kula, S. (2015). Türkiye'de kamu kurumlarında kariyer planlaması ve liyakat sistemi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 45-59.