

**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ALGILANAN FAZLA NİTELİKLİLİK VE ETKİLERİ: LİDER-ÜYE**  
**ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**

**Esra Ulukök**

**Danışman**

**Prof. Dr. Adnan AKIN**

**Ocak- 2020**  
**KIRIKKALE**



**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ALGILANAN FAZLA NİTELİKLİLİK VE ETKİLERİ: LİDER-ÜYE**  
**ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**

**Esra Ulukök**

**Danışman**

**Prof. Dr. Adnan AKIN**

Bu çalışma Kırıkkale Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Projeleri Koordinatörlüğü (BAP) tarafından 2019/052 no'lu Doktora tez projesi olarak desteklenmiştir.

**Ocak- 2020**  
**KIRIKKALE**

## KABUL-ONAY

*Prof. Dr. Adnan AKIN* danışmanlığında *Esra ULUKÖK* tarafından hazırlanan “*Algılanan Fazla Niteliklilik ve Etkileri: Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü*” adlı bu çalışma jürimiz tarafından *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Doktora tezi* olarak kabul edilmiştir.

31/01/2020

Prof. Dr. Murat ONDER (Başkan)

Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

/ /2020

(Ünvan, Adı Soyadı)

Enstitü Müdürü

## KİŞİSEL KABUL SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Algılanan Fazla Niteliklilik ve Etkileri: Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

31/01/2020

Esra ULUKÖK



## ÖN SÖZ

Bu çalışmada, algılanan fazla nitelikliliğin, iş tatmini ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu araştırmanın tasarlanmasından sonuçlanmasına kadar geçen süreç içerisinde, bilgi ve tecrübeleriyle bana ışık tutan, emeğini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, akademik yaşama adım attığım ilk günden bu yana büyük bir özveri ile beni yetiştiren kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Adnan Akın hocam başta olmak üzere, yalnızca tezin yürütmesi aşamasında değil tüm akademik yaşantım boyunca son derece önemli katkıları bulunan ve akademik başarısı ile örnek aldığım Prof. Dr. İhsan Yüksel hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Tezin yürütülmesi aşamasında bana fikirleriyle destek olan kıymetli mesai arkadaşım Arş. Gör. Tayfun Arar başta olmak üzere sağladığı görüş ve önerileriyle her konuda katkıda bulunan Prof. Dr. Murat Önder, Doç. Dr. İsmail Gökdeniz, Dr. Öğr. Üyesi Ali Yılmaz ve Dr. Öğr. Üyesi Hasan Dağlar hocalarıma teşekkür ederim.

Son olarak, hayatımın her döneminde maddi ve manevi hiçbir desteğini esirgemeyen, ilkeli, adaletli ve başarılı bir insan olmam için çaba sarfeden, cesaretlendiren, tez yazım sürecindeki sabır ve anlayışları ile her işimi kolaylaştırmaya çalışan çok sevgili annem, babam ve kardeşlerime sonsuz minnet ve hürmetlerimi sunuyorum.

## ÖZ

ULUKÖK, Esra, “Algılanan Fazla Niteliklilik ve Etkileri: Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü”, Doktora Tezi, Kırıkkale, 2020

Küresel çerçevede yaşanan işsizlik ve eksik istihdam sorunu, akademisyenler ve işverenler arasında fazla niteliklilik olgusunun önemini artırmıştır. Fazla nitelikli çalışanların işe ve örgüte yönelik geliştirdikleri tutum ve davranışlar, araştırmacıların giderek dikkatini çekmeye başlamıştır. İşsizlik oranlarının çift haneli bir seyir izlediği ülkemizde, fazla nitelikli çalışanların tutum ve davranışlarını içeren araştırmaların sayısı ise sınırlı düzeydedir. Bu çalışmanın temel amacı, algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünü belirlemektir. Bu kapsamda Ankara ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarında çalışan 400 kişi ile yürütülen uygulama ile kişi-iş uyumu ve sosyal mübadele teorisi çerçevesinde, algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, algılanan fazla nitelikliliğin hem lider-üye etkileşimi ile hem de iş tatmini değişkeni ile düşük düzeyde ancak negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Beklenilenin aksine, algılanan fazla niteliklilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanılmamıştır. Bir diğer sonuca göre ise, algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Türkiye işgücü piyasasında yüksek eğitimli işgücü oranındaki artışa karşın sınırlı düzeydeki istihdam fırsatı emek piyasası için endişe kaynağı olabilmektedir. Araştırmanın bir diğer amacı doğrultusunda Türkiye’deki istihdam, işsizlik oranı ve eğitim-istihdam ilişkisini içeren işgücü piyasasının mevcut görünümüne ek olarak fazla nitelikli çalışanlar için Gig Ekonomisi işlerinin bir çıkış yolu olabileceği düşüncesi ayrıntılı bir şekilde değerlendirilerek gelecekteki beklentiler tartışılmaktadır.

**Anahar Kelimeler:** Eksik İstihdam, Fazla Niteliklilik, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı, Lider-Üye Etkileşimi, Gig Ekonomisi

## ABSTRACT

ULUKÖK, Esra, “The Moderating Role of Leader-Member Exchange on Perceived Overqualification and Its Effect”, Doctoral Dissertation, Kırıkkale, 2020.

The problem of unemployment and underemployment experienced globally has increased the importance of the phenomenon of overqualification among academics and employers. The attitudes and behaviors developed by overqualified employees towards work and organization have begun to attract the attention of researchers. In our country, where unemployment rates follow a double-digit course, the number of studies involving the attitudes and behaviors of overqualified employees is limited. The main purpose of this study is to determine the moderating role of leader-member exchange in relation to perceived overqualification with job satisfaction and counterproductive work behavior. In this context, it is tried to be determined the moderating role of leader-member exchange in the effect of perceived overqualification on both job satisfaction and counterproductive work behaviors within the framework of person-job fit theory and social exchange theory via a survey conducted with 400 people working in private and public banks operating in Ankara province. As a result of the study, perceived overqualification is found to be low but negatively correlated with both leader-member exchange and job satisfaction. Contrary to expectations, there is no significant relationship between perceived overqualification and counterproductive work behaviors. Despite the increase in the proportion of highly educated labor force in Turkey's labour market may be a source of worry for the limited employment opportunities in the labor market. According to another result, there is no moderating role of leader-member exchange in the relationship of either perceived overqualification and job satisfaction and counterproductive work behaviors. For another purpose of the study, expectations in future is discussed by evaluating the current status of labor market which includes employment and unemployment rates and education-employment relations in Turkey in detail.

**Keywords:** Underemployment, Overqualification, Counterproductive Work Behavior, Leader-Member Exchange, Gig Economy



## KISALTMALAR

AFN	: Algılanan Fazla Niteliklilik
GY	: Göreli Yoksunluk
LÜE	: Lider-Üye Etkileşimi
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
OFN	: Objektif Fazla Niteliklilik
ÜKD	: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Objektif ve Subjektif Fazla Nitelikliliğe İlişkin Tanımlar .....	10
Tablo 2: TÜİK, İşgücü İstatistikleri.....	100
Tablo 3: Eğitim Durumuna Göre İşgücü Durumu, Haziran 2018, Haziran 2019.....	102
Tablo 4: OECD Uyumsuzluk İstatistikleri (2016).....	107
Tablo 5: OECD'ye Üye Ülkelerde (25-64 Yaş) Eğitim Düzeyine Göre İstihdam (2018).....	109
Tablo 6: Veri Toplama Araçları.....	135
Tablo 7: Demografik Özelliklere Göre Dağılımlar.....	140
Tablo 8: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri.....	143
Tablo 9: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri.....	144
Tablo 10: Algılanan Fazla Niteliklilik Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri.....	144
Tablo 11: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri.....	146
Tablo 12: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri....	147
Tablo 13: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri.....	148
Tablo 14: İş Tatmini Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri.....	149
Tablo 15: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri.....	151
Tablo 16: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri.....	152
Tablo 17: Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları, Tanımlayıcı İstatistikleri ve Çarpıklık, Basıklık Katsayıları.....	154
Tablo 18: Değişkenler Arası İlişkiler.....	156

Tablo 19: Cinsiyete Göre Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi.....	158
Tablo 20: Yaş Grupları Açısından Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi.....	160
Tablo 21: Medeni Duruma Göre Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi.....	161
Tablo 22: Eğitim Düzeyi ile Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi...	162
Tablo 23: Çalışanın Mevcut İşini Yapmak İçin Gerekli Olan Eğitim Düzeyine İlişkin Düşüncesine Göre Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi.....	163
Tablo 24: Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi.....	164
Tablo 25: Çalışılan Birime Göre Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi.....	166
Tablo 26: Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi.....	167
Tablo 27: Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresine Göre Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi.....	169
Tablo 28: Çalışılan Bankanın Faaliyet Türü ile Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi.....	170
Tablo 29: Yapısal Modelin Yol Analizi Sonuçları (Düzenleyici Etki/İş Tatmini) .....	173
Tablo 30: Yapısal Modelin Yol Analizi Sonuçları (Düzenleyici Etki/Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları) .....	174
Tablo 31: Yapısal Modelin Yol Analizi Sonuçları (Düzenleyici Etki/Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları) .....	176
Tablo 32: Yapısal Modelin Yol Analizi Sonuçları .....	177
Tablo 33: Yapısal Model Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri.....	178
Tablo 34: Hipotezlere Yönelik Bulgular.....	192

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Fazla Nitelikliliğin Düzeyleri.....	6
Şekil 2: Fazla Nitelikliliğin Ölçümüne Çok Yönlü Bakış.....	11
Şekil 3: Görelî Yoksunluk Teorisinin Ana Hatları.....	20
Şekil 4: Robinson ve Bennett'in Sapkın İşyeri Davranışı Tipolojisi.....	50
Şekil 5: İşyeri Sapması Süreci ve Sapma Davranışının Boyutları.....	53
Şekil 6: Yapıcı Sapma Davranışı Modeli.....	55
Şekil 7: İşyeri Sapmasının Belirleyicileri.....	56
Şekil 8: Lider-Üye Etkileşiminin Evreleri.....	65
Şekil 9: Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları.....	70
Şekil 10: İş Tatmininin Belirleyicileri ve Sonuçları.....	78
Şekil 11: Eğitim Durumuna Göre Toplam İstihdam Oranı (2018, 2019).....	103
Şekil 12: Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılma Oranı (2018).....	104
Şekil 13: Eğitim Durumuna Göre Toplam İşgücüne Katılma Oranı (2018, 2019).....	104
Şekil 14: OECD Fazla Nitelikliliğe İlişkin Nitelik Uyumsuzluğu Göstergeleri (2005).....	106
Şekil 15: OECD Yetersiz Nitelikliliğe İlişkin Nitelik Uyumsuzluğu Göstergeleri (2005).....	106
Şekil 16: Araştırmanın Teorik Modeli.....	130
Şekil 17: Bilimsel Araştırma Süreci.....	132
Şekil 18: Algılanan Fazla Niteliklilik Ölçeğinin Ölçüm Modeli.....	145
Şekil 19: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Ölçüm Modeli.....	147
Şekil 20: İş Tatmini Ölçeğinin Ölçüm Modeli.....	150
Şekil 21: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğinin Ölçüm Modeli.....	153
Şekil 22: Yapısal Modelin Path Diagramı (Düzenleyici Etki/İş Tatmini).....	173
Şekil 23: Yapısal Modelin Path Diagramı (Düzenleyici Etki/ Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları).....	175
Şekil 24: Yapısal Modelin Path Diagramı (Düzenleyici Etki/ Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları).....	177
Şekil 25: Önerilen Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Bulguları.....	180

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
KISALTMALAR .....	iv
TABLolar .....	v
ŞEKİLLER .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM

#### KURAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

1.1. Algılanan Fazla Niteliklilik .....	4
1.1.1. Objektif ve Subjektif Fazla Niteliklilik .....	8
1.2. Fazla Nitelikliliğin Teorik Arka Planı .....	13
1.2.1. Kişi-İş Uyumu Teorisi .....	13
1.2.2. Göreli Yoksunluk Teorisi .....	17
1.2.3. Eşitlik Teorisi .....	22
1.3. Fazla Nitelikliliğin Belirleyicileri .....	25
1.4. Fazla Nitelikliliğin Kurumsal Ve Bireysel Yansımaları .....	34
1.5. Fazla Nitelikli Çalışanların Organizasyonlara Katkısı .....	41
1.6. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları .....	47
1.7. Lider-Üye Etkileşimi .....	63
1.8. İş Tatmini .....	74
1.9. Eksik İstihdam Ve Fazla Niteliklilik Üzerine Yapılan Araştırmalar .....	82

### 2. BÖLÜM

#### TÜRKİYE'DE İŞGÜCÜ PİYASASININ GENEL GÖRÜNÜMÜ

2.1. Türkiye İşgücü İstatistikleri .....	99
2.2. OECD Nitelik Uyumsuzluğu Göstergeleri .....	105
2.3. Türkiye'de ve Dünyada Eğitim-İstihdam İlişkisi .....	110
2.4. Küresel Çerçeve de İşgücünde Dönüşüm: Gig Ekonomisi .....	118

### 3. BÖLÜM

#### ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Problemin Tanımlanması ve Araştırma Soruları.....	124
3.2. Araştırmanın Amacı.....	125
3.3. Araştırmanın Önemi.....	126
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	127
3.5. Araştırma Modeli.....	129
3.6. Araştırma Hipotezleri.....	131
3.7. Araştırmanın Yöntemi.....	132
3.7.1. Veri Toplama Yöntemi.....	134
3.7.2. Veri Toplama Araçları.....	135
3.7.3. Araştırmanın Örneklemi.....	137
3.8. Verilerin Analizi.....	141
3.9. Bulgular.....	142
3.9.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	142
3.9.2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	155
3.9.3. İlişki ve Farklılıkları Tespit Etmeye Yönelik Analiz Bulguları.....	157
3.9.4. Farklılaştırıcı/Düzenleyici (Moderation) Etki Analizi (Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü) .....	172

### 4. BÖLÜM

#### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç ve Değerlendirme.....	181
4.2. Yöneticilere ve Politika Düzenleyicilere Öneriler.....	201
4.3. Araştırmacılara Öneriler.....	206
Kaynakça.....	208
Ekler.....	247
Ek 1: Anket Formu.....	247
Ek 2: Etik Kurul Raporu.....	252

## GİRİŞ

Şüphesiz ki rekabetin hız kesmeden yoğunlaştığı iş dünyasında en önemli rekabet avantajlarından birisi insan kaynağıdır. Bundan dolayı, işletmeler açısından nitelikli çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun varlığı bir hayli önem arz etmektedir. Elbette ki sadece işe alım yapan örgütler değil iş arayan bireylerde, işin talepleri ve bireyin nitelikleri arasında iyi bir uyum olmasını arzu ederler. Ancak bireyleri herhangi bir işi kabul etmek durumunda bırakan işgücü piyasası koşulları gibi faktörlerden dolayı adaylar, pozisyonları için kendilerini fazla nitelikli hissedebilmektedirler ve böylelikle insan sermayesindeki zayıflıklarını farklı bir alanda aşan niteliklileri yoluyla telafi etmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Erdogan vd., 2018b). Nitekim, kişinin sahip olduğu eğitim, deneyim, bilgi, beceri ve diğer yeteneklerinin, işin gereklerini aşması sonucu ortaya çıkan fazla niteliklilik (Maynard vd., 2006) olgusunun, özellikle son 20 yıldır küresel işgücü piyasasının bir sorunu haline gelmiş olduğu görülmektedir.

Fazla niteliklilik konusunun ekonomi disiplinde genellikle eksik istihdam veya eğitim uyumsuzluğu olarak incelenmesi, algılanan fazla nitelikliliğe nispeten daha uzun bir geçmişe sahiptir. Hem kişi-iş uyumsuzluğunun bir göstergesi (Maynard vd., 2006) hem de eksik istihdamın bir türü (Feldman, 1996) olarak gösterilen fazla niteliklilik kavramı, bu hissi deneyimleyen çalışanların işe ve örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışlar sergilediklerinin belirlenmesinin akabinde örgütsel davranış alanında kendine yer edinmeye başlamıştır. Yönetim bilimlerinde yapılan araştırmalar fazla nitelikliliğin birçok olumsuzlukla ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu araştırmacılar Khan ve Morrow (1991); Johnson ve Johnson (2000); Erdogan ve Bauer (2009); McKee-Ryan vd. (2009); Maynard vd. (2006); Lobene ve Meade (2013); Maynard vd. (2015); Fine ve Nevo, (2008); Johnson vd. (2002); Harari vd. (2017); Arvan (2015); Alfes, vd. (2016); Wasserman vd. (2017) ve Alten (2019) fazla nitelikli çalışanların işlerinden tatmin olmadıklarını ortaya koymaktadırlar. Öte yandan, Johnson ve diğerleri (2002); Mutlu, (2013); Maynard vd. (2006); McKee-Ryan vd. (2009); Maynard ve Parfyonova (2013); Zheng ve Wang (2017) ve Harari vd. (2017) ise fazla niteliklilik algısının arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Diğer taraftan, Maynard vd. (2006), McKee-Ryan vd. (2009), Harari vd. (2017), Ulukök vd. (2017), Mutlu (2013), Lobene ve Meade (2013), Yıldız vd. (2013), Ye vd. (2017), Alten, (2019) de, fazla nitelikliliğin işten ayrılma niyetini artırdığını tespit etmişlerdir. Bütün bu araştırmalar fazla niteliklilik ve eksik istihdam olgusunun ne kadar ciddi sonuçlara yol açabileceğini teorik ve ampirik olarak ortaya koymaktadır.

Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler fark etmeksizin küresel piyasalarda fazla nitelikliliğin gittikçe artan oranda yaygınlaştığı (Erdogan ve Bauer, 2009) göze alındığında, fazla nitelikliliğe ilişkin çalışmaların sınırlı sayıda olması şaşırtıcıdır. Fazla nitelikliliğin sonuçları üzerine yapılan araştırmaların birçoğu her ne kadar birbiri ile tutarlı sonuçlar sergileseler de, yine de bazı noktalarda ikilemler mevcuttur. Yukarıda bahsedildiği gibi fazla nitelikliliğin iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık, üretkenlik karşıtı iş davranışları, yüksek işten ayrılma niyeti, işgücü devri, işe yabancılaşma ve aktif iş arama davranışları gibi olumsuz tutum ve davranışlara yol açtığı aşikârdır. Ancak bu araştırmaların aksine yapılan diğer bir kısım çalışmalar ise (Fine ve Nevo, 2008; Erdogan ve Bauer, 2009), işe alınan fazla nitelikli çalışanların iyi düzeyde iş performansı sergilediklerini göstermiştir. Bunun neticesinde fazla nitelikli adayların yalnızca olumsuz çıktılarını olmadığı; yüksek performans gibi bazı hususlar açısından işletmeler için değerli ve faydalı birer kaynak olabilecekleri dikkat çekmeye başlamıştır.

Son yıllarda yapılan farklı boyuttaki çalışmalar sayesinde fazla nitelikliliğin negatif sonuçlarını minimize edecek politika ve uygulamaların işlevselleştirilmesi yanında fazla nitelikli çalışanların örgüte olası katkılarının maksimize edilerek onların bir fırsat olarak görülmesi fikri ortaya çıkmıştır. Yürütülen bu doktora tez çalışmasında da yazındaki yönelime paralel olarak olumsuz tutum ve davranışların azaltılmasında etkili olan moderatör değişkenlere odaklanılmıştır. Bu çerçevede, kişi iş uyumu teorisi ve sosyal mübadele teorisi çerçevesinde, çalışanların algılanan fazla nitelikliliğe yönelik tepkilerini azaltmak için lider-üye etkileşiminin düzenleyici rol üstlenebileceği tartışılmakta ve ileri sürülmektedir.



Birçok çalışma ile tutarlı olarak (Erdogan vd., 2018b; Fedman, 1996; Thomsson vd., 2013) fazla niteliklilik olgusuna ülkedeki işgücü piyasası şartlarının ve yüksek işsizlik oranlarının neden olduğu düşüncesi ile hareket edilerek, bu çalışmada fazla nitelikliliğin sonuçlarına ek olarak, Türkiye'deki istihdam ve işsizlik oranları, OECD'ye üye ülkelerdeki nitelik uyumsuzluğu göstergelerinde Türkiye'nin konumu, eğitim-istihdam ilişkisi ve Gig ekonomisine yönelik kavramsal bir çerçeve çizilerek, mevcut durum analizi yapılacaktır. Bu kapsamlı değerlendirme neticesinde, Türkiye için genel bir sorun olan fazla niteliklilik olgusuna odaklanılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Bu bölümde, eksik istihdam, fazla niteliklilik, fazla nitelikliliğin ölçümü, fazla niteliklilik olgusunu açıklamada kullanılan teorik bakış açıları, fazla nitelikliliğin belirleyicileri, kişisel ve örgütsel sonuçları, iş tatmini, üretkenlik karşısı iş davranışları, lider-üye etkileşimi ve fazla niteliklilik üzerine yapılan araştırmalara ilişkin alan yazını incelemesi yapılmıştır. Böylelikle, konu ile ilişkili önceki araştırmaların kapsamlı bir değerlendirmesi sunularak, fazla niteliklilik olgusunun gerek örgütsel disiplinlerde gerekse iş gücü piyasasındaki önemi ortaya konmaya çalışılacaktır.

#### 1.1. ALGILANAN FAZLA NİTELİKLİLİK

İşletmelerin rekabet etme potansiyellerinin giderek arttığı günümüzde, söz konusu organizasyonların diğer organizasyonlara karşı rekabetçi avantajlar kazanabilmeleri için makine, teçhizat, teknoloji, sermaye gibi unsurların dışında önem vermesi gereken bileşenlerden bir diğeri de, beşeri sermaye kapsamında değerlendirilen insan kaynağıdır. Dolayısıyla örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için uygun adayların işe alımı ve işletmede tutulması, üzerinde önemle durulması gereken bir husustur. İşletmelerin rekabetçi güçlerini artırabilmek için, işe alımlarda daha nitelikli adaylara yönelmesi anlaşılabilir bir durumdur. Çünkü yöneticilerin, nitelikli adayların daha yüksek performans sergileyeceklerine yönelik algıları ve varsayımları onları, iş tanımında belirlenen işleri yerine getirebilmek için gerekli olan eğitim alanı, eğitim düzeyi, beceri ve yeteneklerden daha fazla niteliğe sahip olan adayları işe alma kararlarında etkili olabilmektedir.

Fazla niteliklilik, işe en uygun bireyleri seçmek ve istihdam etmek açısından işletmelerin göz önünde bulundurması gereken önemli bir kavramdır. Küreselleşme ile birlikte işletmeler artık teknolojik üstünlüklerinin ve pazar paylarının yanı sıra sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için, en nitelikli olan işgücüne yönlerini çevirmişlerdir. Fazla nitelikli çalışanlar, sosyoloji, iktisat, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi gibi çok çeşitli alanlarda inceleme konusu olmuştur. Bu disiplinlerin her birinde fazla niteliklilik olgusu, farklı şekillerde ve farklı yöntemler ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

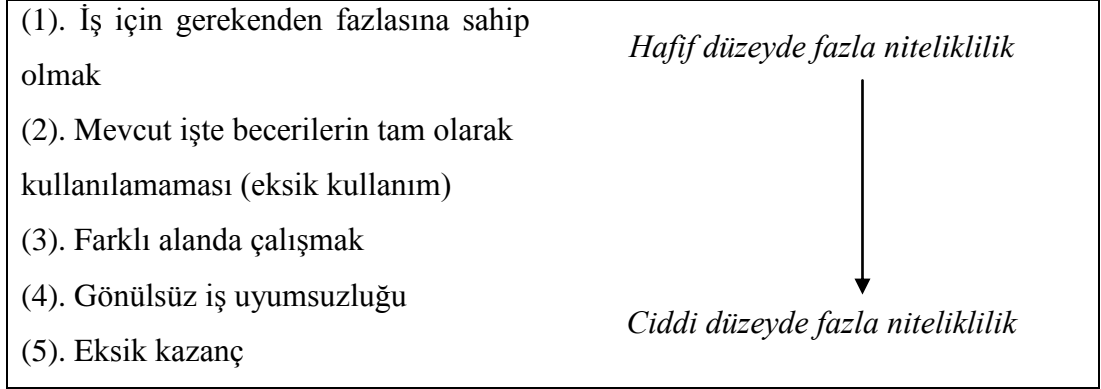
Fine (2007: 61), fazla niteliklilik kavramını, bir iş için gerekenden daha fazla düzeyde niteliğe sahip olunması şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Maynard vd. (2015: 209), fazla nitelikliliği, bir kişinin eğitim, deneyim, bilgi, beceri ve yeteneğinin, işinin gerektirdiklerini aşması durumu olarak tanımlamışlardır. Fazla niteliklilik eksik istihdam kavramının önemli bir parçası olarak görülmektedir (Fine, 2007: 61; Fine ve Nevo, 2008: 346; Erdogan ve Bauer, 2009: 557). Araştırmacılar (Maynard vd., 2006: 509; Bolino ve Feldman, 2000: 889) bireyleri, bazı standartlar açısından daha düşük ya da daha az nitelikli bir işte çalıştıkları zaman eksik istihdam edilmiş olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde, Feldman (1996: 388), eksik istihdamın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğundan bahsetmiştir. Feldman'a göre eksik istihdamın beş boyutu şu şekildedir:

- a. Fazla eğitim, bireyin işinin gerektirdiğinden daha fazla formal eğitime sahip olması ile ilgilidir,
- b. Birey, formal eğitim alanının dışında bir alanda isteksiz olarak istihdam edilmiştir,
- c. Eksik kullanım (Kişi, işinin gerektirdiğinden daha fazla iş becerisine ve deneyimine sahiptir),
- d. Yarı zamanlı veya geçici bir işte gönülsüz olarak çalışmak,
- e. Eksik ödeme (Kişi şu an, daha önce çalıştığı işinde aldığı ücretten %20 daha az kazanmaktadır).

Eksik istihdam konusunda önemli araştırmaları bulunan Feldman (1996), eksik istihdamın öncülleri olarak ekonomik faktörler, işin özellikleri, bireyin kariyer geçmişi, iş arama stratejileri ve demografik özelliklere işaret etmiştir. Feldman'a göre eksik istihdamın sonuçlarını ise, iş tutum ve davranışları, fiziksel ve zihinsel sağlık, kariyer tutumları, performans, evlilik, aile ve sosyal ilişkiler oluşturmaktadır.

Feldman'a göre (1996: 388-389), eksik istihdam, istihdamın daha düşük, daha az kaliteli bir türüdür ve bazı standartlara göre tanımlanmaktadır. Kıyasa söz konusu olan bu standartlar, geçmişteki başarılar, kişinin iş arkadaşlarının eğitim ve iş tecrübesinin geçmişi, çalışanların işe ilişkin kendi arzu ve beklentilerini içermektedir. Yönetim araştırmalarında Feldman'ın eksik istihdam ve eksik istihdamın boyutlarına ilişkin tanımı yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Örneğin, Wald (2004: 17), Feldman'ın (1996) eksik istihdam tanımından yola çıkarak uyumsuzluğun çok

boyutlu bir yapıya sahip olduğunu belirtmekte ve bu çok boyutluluğun mevcut olması halinde uyumsuzluğun yol açtığı sonuçların şiddetinin artışı şu şekilde resmetmiştir:



### Şekil 1. Fazla Nitelikliliğin Düzeyleri

Şekil 1’de tasvir edildiği haliyle; yazar bir emlakçının durumunu örnek olarak göstermiştir. “Hafif düzeyde fazla niteliklilik” olgusu ile bağlantılı olarak düşündüğümüzde, emlakçının işletme derecesine sahip olduğu varsayılmaktadır. Bu kişi, teknik olarak iş için gerekenden fazla niteliğe sahip olsa da (yani, işe giriş için bir üniversite diplomasının gerekli olmadığı durumlar), (2), (3), (4) ve (5) numaralı şartlar, zorunlu olarak uygulanmaz.

Bir emlakçı olarak finansal başarı elde edebilir (5), çünkü bu pozisyon ticari zekâsını kullanır (2), mevcut iş, çalışma alanıyla yakından ilişkilidir (3) ve bu, gönüllü meslek seçimini yansıtmaktadır (4). Öte yandan, taksi şoförü bir göçmenin durumu, fazla niteliklilik görünümünün karşı ucunda yer alarak zıtlık teşkil edecek ve böylelikle muhtemelen yukarıdaki şekilde belirtilen boyutları yerine getirecektir.

Eksik istihdamın başlıca alt boyutları, eğitim düzeyi, deneyim ve beceriler arasındaki uyumsuzluğu kapsadığı için, eksik istihdam kavramı, fazla niteliklilik ile doğrudan ilişkili bir yapıya sahiptir. Feldman vd. (2002), becerilerin eksik kullanımı halinde ortaya çıkan eksik istihdamın, çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel güven, iş arama davranışı ve kariyerizm tutumlarında olumsuz bir etkiye bulunduğunu tespit etmiştir. Bu bulgu ile tutarlı olarak, Badillo-Amador ve arkadaşı (2013), becerilerin eksik kullanımının, sebep olduğu sonuçlar üzerinde eğitim uyumsuzluğundan daha negatif bir etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Görüldüğü

üzere, eksik istihdam üzerine yürütülen araştırmaların büyük bir kısmında, eğitim uyumsuzluğu ve becerilerin eksik kullanımı boyutları değerlendirmeye alınmıştır.

Yukarıda da anlatıldığı şekliyle, eksik istihdam birden fazla boyuttan oluşan bir yapı olmasına rağmen, çoğu araştırmacı, eksik istihdamın yalnızca bir veya birkaç boyutunu değerlendirme kapsamına almışlardır. Bu çerçevede, Johnson ve Johnson, (2000b); Johnson, Morrow ve Johnson (2002), eksik istihdamı eğitim ve tecrübe açısından; Holtom ve diğerleri (2002), iş statüsü açısından; Fine (2007) ve Fine ve Nevo (2008) ise bilişsel yetenek açısından değerlendirmişlerdir. Ancak araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesi ve eksik istihdam olgusunun tam mânâsıyla ölçülebilmesi için, tüm boyutlarının bütünleştirilerek işlemselleştirilmesinin daha etkili sonuçlar doğuracağı düşünölmektedir.

Fazla niteliklilik günümüz organizasyonlarında ve iş gücü piyasalarında gittikçe yaygınlaşan bir konu haline gelmiştir. Ancak küresel piyasalarda fazla nitelikli çalışanlar ile sıklıkla karşılaşılmasına rağmen, hem yönetim literatüründe yeterince yer verilmemiş hem de fazla nitelikliliğin davranışsal ve psikolojik sonuçlarının neler olduğu üzerinde yeterince durulmamıştır.

Çalışanın, işin gerektirdiğinden daha fazla niteliğe sahip olması ya da mevcut işin, çalışana iş ile ilgili yeni beceriler edinme fırsatı vermemesi şeklinde tanımlanan (Johnson vd., 2002: 425) algılanan fazla niteliklilik; en fazla endüstrileşmiş ölkelerde görölmekle birlikte bu çalışanların yaklaşık dörtte birinin işleri için fazla nitelikli olduğu belirtilmiştir (Fine ve Nevo, 2008: 346). Yine benzer şekilde, istatistiklere göre Avrupa Birliği'nde ki işgücünün beşte birinin fazla nitelikli olduğu raporlara yansımıştır (Hu vd., 2015: 1228). Türkiye'de ki durum da bu araştırmalar ile paralellik göstermektedir. Nitekim Akın ve Ulukök'ün (2016: 78) araştırmasında, Türkiye'de ki işgücünün nitelik uyumsuzluğu oranının % 40 gibi yüksek bir düzeyde olduğu belirtilmektedir.

Araştırmacıların bir kısmı fazla nitelikliliği hem tanımlamak hem de iş ve örgüte olan etkilerini belirleyebilmek amacıyla görelî yoksunluk teorisinden faydalanarak, fazla nitelikliliğin teorik alt yapısını resmetmeye çalışmışlardır (Hu vd., 2015; Erdogan ve Bauer, 2009; Luksyte ve Spitzmueller, 2011a). Görelî yoksunluk teorisinin öne sürdüğü görüşe göre, çalışanlar hak ettiği şartlardan daha kötüsüne sahip olduklarını hissettikleri zaman, bu durum onlarda mahrumiyet hissi,

memnuniyetsizlik ve hayal kırıklığı yaratarak örgüte ve işe karşı negatif tutum ve davranışlar sergilemelerine sebebiyet verecektir (Hu vd., 2015: 1230).

Feldman vd. (2002); Triana vd. (2017) ile Erdogan ve Bauer (2009), fazla nitelikli olduğunu düşünen bireylerin sahip olduğu eğitim, beceri, bilgi ve yetenekleri nedeniyle mesleklerine uygun bir işi ve çalışma şartlarını hak ettiğini düşünerek şu anki işlerine ilişkin beklentilerini yükselttiğini ve böylelikle, algılanan fazla nitelikliliğin görece yoksunluk hissinin bir tetikleyicisi konumunda olabileceğini belirtmişlerdir.

Fazla niteliklilik, objektif ve subjektif bakış açısı olmak üzere iki farklı şekilde ölçülebilmektedir. Objektif fazla niteliklilik, işe alan kişi, işveren veya ölçüm araçları gibi çeşitli gözlemleyiciler aracılığıyla işin gerekleri ile bireyin niteliklerinin kıyaslanması yoluyla ölçülebilmektedir (Dumani, 2015: 5). Araştırmacılar, fazla nitelikliliğin subjektif ve objektif ölçümü arasındaki farklılığın aydınlatılmasına dikkat çekmektedirler (Erdogan vd., 2011; Maltarich vd., 2011; Fine, 2007; Fine ve Nevo, 2011). Bu çalışmada da, fazla nitelikliliğin teorik çerçevesini anlamaya dönük olarak, objektif ve subjektif boyutlarını incelemenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

### **1.1.1. Objektif ve Subjektif Fazla Niteliklilik**

Araştırmacılar fazla nitelikliliğin öncülleri ve sonuçlarını irdelemeden önce fazla nitelikliliğin tanımlanmasında ve kavramlaştırılmasında farklı yaklaşımlardan faydalanmışlardır. Bu nedenle ilk olarak, objektif (nesnel) fazla niteliklilik ile algılanan yani subjektif fazla niteliklilik arasındaki ayrımı odaklanmışlardır.

Eksik istihdam konusunda araştırmaları bulunan yazarlar, subjektif eksik istihdamın boyutlarını eğitim, deneyim, becerilerin kullanımı, iş statüsü, istihdam alanı, ücret ve görece yoksunluk şeklinde belirtmişlerdir (Feldman, 1996; McKee-Ryan ve Harvey, 2011).

Objektif fazla niteliklilik, genellikle, örgütün iş tanımlarında belirtilen çeşitli beceri veya eğitim seviyesi ile çalışanların sahip olduğu eğitim ve becerilerin kıyaslanması ile ölçülmekte iken; subjektif fazla niteliklilik ise, çalışanların bilgi ve becerilerini işinde tamamen kullanmadığına dair öznel hislerini ifade etmektedir (Zhang, vd., 2016: 63). Khan ve Morrow (1991), objektif eksik istihdam ve subjektif eksik

istihdam ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmasında, subjektif ölçümün iş tatmini ile ilişkili, objektif ölçümün ise herhangi bir ilişkiye sahip olmadığını tespit etmişlerdir. Khan ve Morrow'un (1991) tanımı, algılanan fazla niteliklilik ve algılanan gelişememe boyutları olmak üzere iki boyuta göre yapılandırılmıştır. Johnson vd. (2002), fazla nitelikliliği ölçerken, algılanan fazla niteliklilik ve algılanan gelişememe şeklinde iki boyutlu bir yapı kullanmışlardır.

Çalışanların fazla nitelikli olduklarına ilişkin algılarını içeren subjektif fazla nitelikliliğin ölçümüne ilişkin alan yazında en sık kullanılan ölçüm Maynard vd. (2006) tarafından geliştirilmiştir. Maynard ve diğerlerinin (2006) geliştirdiği ölçüm aracındaki maddelere örnek verecek olursak: *“Bu işi yapmak için gerekli olmayan birçok bilgiye sahibim”*, *“Benden daha az iş deneyimine sahip olan birisi de bu işi iyi yapabilir”* veya *“Sahip olduğum beceriler, bu iş için gerekli değildir”* şeklindeki maddeler, çalışanların algısını ölçmeye yönelik ifadeler içermektedir.

Verhaest ve Omey (2006: 421-422), fazla nitelikliliğin bir boyutu olan fazla eğitimi/eğitim uyumsuzluğunu objektif bir şekilde ölçmek için 4 ölçüm yöntemi önermişlerdir. Birinci yöntem; katılımcılara şu anki işleri için fazla-eksik- ya da doğru eğitim düzeyine sahip olup olmadıkları sorularak yapılan subjektif ölçüm yöntemidir. Bu yöntem, doğrudan öz-değerlendirme yöntemi olarak adlandırılmaktadır. İkinci yöntem ise, dolaylı öz değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde göre, çalışanlara işleri için gereken eğitim seviyesinin ne olduğunu sorar ve ardından onların gerçek eğitim seviyelerine ilişkin cevaplarını karşılaştırır. Üçüncü yöntem, iş analizi tekniğidir. Bu yöntem, iş analistlerinin hazırladığı iş analizi verilerine göre gereken eğitim seviyesinin incelenmesine dayanmaktadır. Dördüncü yöntem ise, o meslekteki çalışanlar için eğitim seviyelerinin dağılımını kullanarak, verilen bir iş için gerekli olan eğitim seviyesini belirleyen gerçekleşen uyum yöntemidir.

Verhaest ve Omey'in (2006) araştırmasında da görüldüğü üzere, objektif fazla nitelikliliğin ölçümü ve değerlendirilmesi büyük ölçüde fazla eğitimin ölçümüne odaklanmaktadır. Gerek yönetim disiplininde gerekse psikoloji çalışmalarında fazla nitelikliliğin ölçülmesi, algılara dayalı olarak şekillenmektedir. Başka bir ifadeyle, subjektif fazla nitelikliliği ölçümü, çalışanların mevcut işleri için fazla nitelikli olduklarını hissetmelerine yönelik algılarına dayanmaktadır.

Dumani (2015: 37) çalışmasında, literatür araştırması sonucunda, literatürde en sık kullanılan objektif ve subjektif fazla nitelikliliğe ilişkin ayrımları ve örnek tanımlamaları şu şekilde derlemiştir:

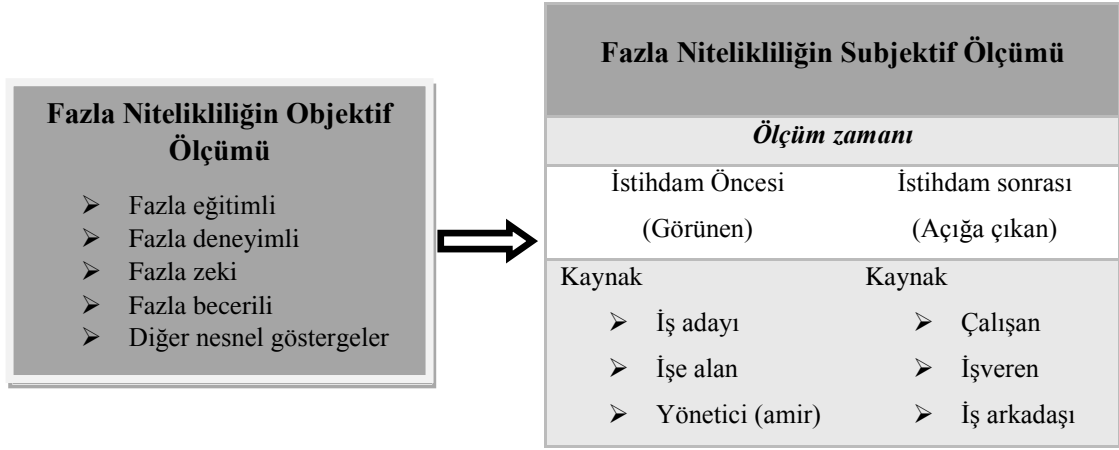
**Tablo 1: Objektif ve Subjektif Fazla Nitelikliliğe İlişkin Tanımlar**

Objektif Fazla Niteliklilik	Algılanan Fazla Niteliklilik
➤ Bir kişinin formal eğitim süresi, o meslek için gereken formal eğitim süresinin üzerindedir	➤ Birey, işin gerektirdiğinden daha fazla düzeyde eğitim, beceri, deneyim, bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olduğunu algılamaktadır.
➤ Bireyin kendi eğitimi ile ilgili nitelikleri, örgütte işleyen gerek iş analizleri gerekse yöneticinin tuttuğu raporlarda belirtilen iş gereklerinde yer alan eğitim ile ilgili nitelikleri aşmaktadır	➤ Birey, eğitim, deneyim ve becerisinin fazla olmasının yanı sıra gelişim ve beceri kullanımı konusunda fırsat eksikliği olduğunu düşünmektedir
➤ Bireyin bilişsel yetenek düzeyi, mesleki bilgi ağından elde edilen ve işi yapmak için gereken ortalama bilişsel yetenek düzeyinin üzerindedir	➤ Birey, işindeki öğrenme ve gelişim fırsatlarının olmadığını algılar ve işlerini yapmak için gerekli olandan daha fazla düzeyde bilişsel yeteneğe sahip olduğunu algılamaktadır

Tablo 1’de objektif ve algılanan fazla nitelikliliğin literatürde genellikle hangi şekilde tanımlandığına ilişkin örnekler sunulmaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere, objektif fazla niteliklilik bireyin nitelikleri ile iş için gereken niteliklerin karşılaştırılması yoluyla ölçülmekle birlikte, genellikle karşılaştırma ölçütü olarak formel eğitim süresi göz önüne alınmaktadır. Subjektif fazla niteliklilik ise, kişinin işin gerektirdiği niteliklerden daha fazla eğitim, deneyim, bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olduğunu algılamasının yanı sıra iş yerinde gelişim ve öğrenme imkânlarının yokluğunu algılaması halinde ortaya çıkmaktadır.

Fazla nitelikliliğin ölçümüne yönelik geliştirilen farklı diğer bir yaklaşım ise Erdogan ve arkadaşlarına aittir. Erdogan vd. (2011a), fazla nitelikliliğin ölçüm zamanı ile ilgili olarak, istihdam öncesi ve istihdam sonrası olmak üzere iki farklı zamanda fazla nitelikliliğin belirlenebileceğini ifade etmişlerdir:





## Şekil 2: Fazla Nitelikliliğin Ölçümüne Çok Yönlü Bakış

**Kaynak:** Erdogan, B., Bauer, T.N., Peiro, J.M., Truxillo, D.M. (2011a). “Overqualification Theory, Research, and Practice: Things That Matter”, *Industrial and Organizational Psychology*, 4, s. 263.

Şekil 2’de belirtildiği üzere fazla niteliklilik, birey herhangi bir kurumda çalışmaya başlamadan önce bireyin kendi algısı, işe alan yetkili ya da yönetici başta olmak üzere çeşitli objektif ya da subjektif ölçütler kullanılarak ölçülebileceği gibi, birey işe girdikten sonra da bazı iş taraflarının (çalışan, işveren ve iş arkadaşı gibi) kullandığı ölçütler ile değerlendirilebilmektedir.

Bugüne kadar yapılan fazla niteliklilik araştırmalarının çoğunluğu, bireyin işe girdikten sonraki mevcut işine ilişkin algılarını hesaba katmaktadır. Ancak, Erdogan vd. (2011a: 263), işe alım kararlarında, özellikle işe alım yapan yetkilinin ve yöneticinin bireyin fazla nitelikli olduğuna ilişkin algısının, işe alma ya da almama konusundaki kararlarını büyük ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir.

Her ne kadar yapılan araştırmaların büyük bir kısmı, bireylerin şu anki işlerinde çalışırken fazla nitelikli olduklarının ortaya çıkması ile ilişkili algılarına göre fazla niteliklilik kavramını yapılandırmalarına ve örgütsel sonuçlarını bu çerçeveye oturtmalarına rağmen, bu kavram ile ilişkili iş tutum ve davranışlarının negatif etkilerini azaltabilmek için bireyi işe almadan önceki algısına göre de değerlendirmek önem arz etmektedir. Bu konunun daha iyi anlaşılabilmesi için, Erdogan ve diğerlerinin (2011a: 263), kişinin kendisinin işe başlamasının öncesinde de fazla nitelikli olduğunu bilmesi halinde psikolojik sözleşme ihlal algılarının daha düşük olacağına yönelik tespiti önemlidir.

Objektif fazla nitelikliliğin ölçümünde en temel unsur, çalışan nitelikleri ve iş taleplerinin genellikle dışarıdan bir gözlemci veya bir ölçüm aracı ile değerlendirilmesi iken; subjektif fazla niteliklilik, çalışanların mevcut işlerine nazaran fazla nitelikli olup olmadıklarına yönelik hisleri ve algılarını içermektedir (Maltarich vd., 2011: 236). Fazla nitelikliliğin subjektif ve objektif ölçümü arasındaki ilişkiyi ölçen çok fazla araştırma olmamasına rağmen, Liu ve Wang (2012) ve Maynard vd. (2015: 212), fazla nitelikliliğin bu iki ölçümünün farklı yapılar olmasına rağmen birbirleri ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

Maltarich ve diğerlerine (2011: 237) göre, fazla nitelikliliğin subjektif ölçümü, daha önceki tutumların, fazla nitelikliliğe ilişkin bilişsel değerlendirmeleri ne derece etkilediği; iş tasarımında yapılan değişikliklerin fazla niteliklilik algısını etkileyip etkilemediği; fazla niteliklilik algısının zaman içinde değişip değişmediğine yönelik sorulara cevap bulabilmek için etkili bir yöntem olarak görülmektedir. Luksyte ve Spitzmueller (2016: 637), çalışanların niteliklerini eldeki bir işle uygunluklarını değerlendirirken farklı referans karşılaştırmaları (örneğin, geçmiş istihdam ve mevcut meslektaşları ile benzer pozisyonlarda) kullanmaları halinde bu durumun, bireylerin nitelikleri ve işleri arasındaki genel uyum değerlendirmesiyle ilgili olması sebebiyle fazla nitelikliliğin subjektif olarak en iyi şekilde ölçüldüğünü öne sürmüşlerdir.

Arvan vd. (2019), objektif fazla nitelikliliği ölçerken, fazla eğitim, beceri fazla nitelikliliği ve bilişsel fazla niteliklilik olmak üzere üç göstergeden yararlanmışlardır. Yapılan araştırmalar fazla niteliklilik algısının, objektif ölçümünün bir parçası olduğunu belirtmiştir. Örneğin Harari vd. (2017) meta analiz çalışmasında, algılanan fazla niteliklilik ile objektif fazla niteliklilik arasında önemli bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Maltarich vd. (2011) ve Feldman (1996), algılanan fazla nitelikliliğin, objektif fazla niteliklilik ve sonuçları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ifade etmişlerdir. Arvan'da (2015), algılanan fazla niteliklilik ile objektif fazla niteliklilik arasında pozitif ilişki bulmuştur.

Bu konu ile ilgili literatür incelemesi yapıldığında bazı sorunsallar ortaya çıkmaktadır. Objektif fazla niteliklilik ile subjektif fazla niteliklilik birbirinden farklı yapılar mıdır?, OFN ile AFN değişkenlerinden hangisi bir diğerinin belirleyicisi olabilir? gibi çözülmesi gereken bazı araştırma problemleri gündeme gelmektedir.

Bu konuya ışık tutan araştırmalardan bir diğeri Fine ve Edward'a (2017) aittir. Fine ve Edward (2017), yürüttükleri araştırmada, objektif fazla nitelikliliğın, algılanan fazla nitelikliliğın güçlü bir öngörücüsü olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

## **1.2. FAZLA NİTELİKLİLİĞİN TEORİK ARKA PLANI**

Alan yazını incelemesi yapıldığında, fazla nitelikliliğın gerek negatif gerekse pozitif iş tutum ve davranışları ile ilişkisini açıklayabilmek için kişi-iş uyumu teorisi başta olmak üzere, görelî yoksunluk teorisi, insan sermayesi teorisi, eşitlik teorisi ve sosyal destek teorilerinden yararlanıldığı göze çarpmaktadır. Bu çalışmada da araştırmanın kuramsal yapısını kişi-iş uyumu ve soysa mübadele teorisi oluşturmakla birlikte; çalışmanın teorik çerçevesini güçlendirmek için kişi-iş uyumu, görelî yoksunluk kuramı ve eşitlik teorilerine ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

### **1.2.1. Kişî-İş Uyumu Teorisi**

Kişî-çevre uyumu teorisi, birey ile bireyin iş çevresinin özellikleri arasında iyi bir uyumun gerçekleşmesi ile ilgili olup, kişî-örgüt uyumu, kişî-meslek uyumu, kişî-iş uyumu, kişî-yönetici uyumu ve kişî-grup uyumundan oluşmaktadır (Kristof-Brown vd., 2005a: 281-283). Kişî-çevre uyumunun bir boyutu olan kişî-iş uyumu teorisi ise, bireyin bilgi, beceri ve yetenekleri ile işin gerekleri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Kristof-Brown, 2000: 643). Uyum üzerine yapılan araştırmaların bir kısmı, kişî-örgüt uyumu ve kişî-iş uyumu arasındaki ayrıma dikkat çekmişlerdir (Kristof-Brown, 2000; Cable ve Judge, 1996). Kişî-örgüt uyumu, çalışanın kendi kişisel değerleri ile örgütün kültürü arasındaki eşleşmeyi ifade ederken; kişî-iş uyumu ise, çalışanın sahip olduğu beceriler ile işin talepleri arasındaki uyum ile ilişkili bir kavramdır (Cable ve DeRue, 2002: 872). Cable ve Edwards'a (2004: 822) göre, bu teoride belirtilen çalışanın kişisel özellikleri, kişinin biyolojik veya psikolojik ihtiyaçları, değerleri, amaçları, yetenekleri veya kişiliğini içerirken; çevresel özellikler ise, ödülleri, fiziksel ya da psikolojik talepler, kültürel değerler, ısı, barınak gibi çevresel koşulları içermektedir.

Uyum araştırmaları, uyumu, objektif veya subjektif olmak üzere iki boyutta değerlendirmektedir (Kristof-Brown, 1996). Ehrhart'a (2006: 195) göre, objektif kişî-iş uyumu, bireyin tercihleri veya özelliklerinin bir işin özelliklerini ne kadar iyi karşıladığı ile ilgiliyken; subjektif kişî-iş uyumu ise, bireyin istek veya ihtiyaçlarının işi ile ne kadar uyumlu olduğuna yönelik algılarını ifade etmektedir.

Kişi-iş uyumu ve kişi-çevre uyumunu daha iyi anlayabilmek ve tanımlayabilmek için araştırmacılar, bu kavramın iki bileşenden oluştuğunu belirtmişlerdir. Kişi çevre uyumu paradigmasında ileri sürülen bu iki farklı kavram bütünleyici (supplementary) uyum ve tamamlayıcı (complementary) uyumdur (Cable ve Edwards, 2004; Kristof-Brown, 1996; Cable ve DeRue, 2002). Bazı araştırmacılar tarafından benzerlik uyumu (Irak, 2012) olarak da adlandırılan bütünleyici uyum, birey, çevresindeki diğer insanlar ile benzer özelliklere, donanımlara sahip olduğu zaman ortaya çıkmaktadır (Kristof-Brown, 1996: 3). Tamamlayıcı uyum yaklaşımında ise, çevrede eksik olan bir şeyin birey tarafından yapılan katkılar ile giderilerek tamamlanması halinde, kişi-çevre uyumunun sağlanacağı öne sürülmektedir (Irak, 2012: 15).

Kişi-iş uyumu üzerine ortaya atılan ikinci yaklaşıma göre, tamamlayıcı uyum iki boyuttan oluşmaktadır: a) ihtiyaç-tedarik uyumuna (needs-supplies fit) göre, uyum bir örgütün bireyin istekleri, ihtiyaçları ve tercihlerini karşıladığı zaman sağlanırken; b) talep-yetenek uyumu (demand-ability fit) ise, bireyin örgütün taleplerini karşılayabilmek için gereken bilgi, beceri ve yetenek gibi niteliklere ve özelliklere sahip olması halinde gerçekleşmektedir (Kristof-brown, Zimmerman, & Johnson, 2005: 284; Kristof, 1996: 3). Talepler, (örneğin, proje bitiş tarihi, kalite standartları) gibi göstergeler ve sosyal olarak inşa edilmiş (örneğin, rol beklentileri, davranış normları) gibi gereksinimlerini ifade ederken; yetenekler ise, bireyin söz konusu talepleri karşılamak için kullanabileceği bilgi, beceri, enerji ve diğer kişisel kaynakları içermektedir (Yang ve Yu, 2016: 40).

Edwards'a (1991) göre, kişi-iş uyumu, bireyin belli bir işin taleplerini karşılayacak becerilere sahip olması veya işin bireyin ihtiyaçlarını karşılaması halinde ortaya çıkmaktadır (Kristof-Brown, 2000: 645). Cable ve DeRue'ye (2002: 875) göre, ihtiyaç-tedarik uyumu algısı, çalışanın ihtiyaçları ile işe yaptıkları katkılar karşılığında ödeme, diğer haklar ve eğitim geliştirme gibi aldıkları ödüller arasındaki uyumun bir neticesi olarak görülmektedir.

Kişi-iş uyumsuzluğu olarak ifade edilen fazla niteliklilik, bir talep-yetenek uyumsuzluğu olarak görülmektedir (Maynard ve Parfyonova, 2013). Sim ve Lee (2018: 963), kişi-iş uyumsuzluğunun iki çeşidi olan, bireyin yeteneklerinin iş taleplerini aşması durumunda ortaya çıkan fazla niteliklilik algısı ile taleplerin yeteneklerden yüksek olması şeklinde tanımlanan yetersiz niteliklilik arasındaki

ayrımın literatürde yeterince yer almadığına dikkat çekmektedir. Bu boşluğu gidermek ve kişi-iş uyumunun eksik kavramsallaştırılmasından dolayı ortaya çıkabilecek olası problemleri yok etmek amacıyla Sim ve Lee'nin (2018), yetersiz niteliklilik ve ilişkili olduğu çalışan tutumlarını inceleyen araştırması önemli görülmektedir.

Fazla niteliklilik üzerine çalışma yapan araştırmacılar, talep-yetenek uyumunun, çalışanın iş taleplerinden daha yüksek düzeyde bilgi, beceri, deneyim, eğitim ve yeteneğe sahip olması şeklinde tanımlanan fazla niteliklilik tanımı ile tutarlı olduğunu, bu yüzden fazla nitelikliliğin, kişi-iş uyumsuzluğunun özel bir türü olduğunu ileri sürmektedirler (Arvan, vd., 2019: 2).

Kişi-iş uyumu ile ilgili yapılan araştırma sonuçları, uyum olması halinde birey ve organizasyonlar tarafından arzu edilen birtakım tutum ve davranışların gerçekleştiğini ortaya koymuşlardır. Örneğin Bretz ve Judge (1994) tarafından yürütülen araştırmada, yazarlar, hem talep-yetenek uyumunun hem de ihtiyaç-arz uyumunun iş tatmini, görev süresi ve kariyer başarısı ile ilişkili olduğunu bulgulamışlardır. Maynard ve diğerlerine (2006: 514) göre fazla nitelikli çalışanlar, genellikle talep-yetenek uyumsuzluğundan muzdarip iken; eksik istihdamın diğer türleri olan düşük ücret, geçici ya da yarı zamanlı işlerde çalışmak ise ihtiyaç-tedarik uyumsuzluğunu temsil etmektedir. Yazarlar, yarı zamanlı bir işte gönüllü olarak çalışan bireyler için ihtiyaç-arz uyumsuzluğunun olmadığını, geçici iş gibi eksik istihdamın boyutlarının, birey tam zamanlı ya da kalıcı bir işte çalışmayı istediği zaman negatif çıktılar ile ilişkili olabileceğini belirtmişlerdir.

Kişi-çevre uyumunun sağlanması, hem çalışanların hem de organizasyonların başarısı ve olumlu tutum ve davranışların gerçekleştirilmesi için bir hayli önemli görülmektedir. Uyum üzerine yapılan pek çok araştırma da bu durumu desteklemektedir. Örneğin, Blau (1987), kişi-çevre uyumunun işe adanmışlığın bir belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir.

Caldwell ve O'Reilly (1990), kişi-iş uyumunun, iş tatmini ve iş performansı ile güçlü bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Cindiloğlu Demirel (2019) kişi-iş uyumunun iş performansını pozitif yöne etkilediğini ve Çetinkaya ve Kurnaz (2017) ise, kişi-iş uyumu yüksek olan çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılarının olumlu olduğunu bulmuşlardır. Bayramlık vd. (2015) ile Ulutaş vd. (2015)

benzer şekilde, kişi örgüt uyumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Meglino vd. (1989); Cable ve Judge (1996); Verquer vd. (2003), Alınacak ve Mehtap (2015), Ulutaş vd.(2015) uyumun, örgütsel bağlılık ile ilişkili; Kristof (1996), Polatçı ve Cindiloğlu (2013), Zhao (2009), Polatçı vd. (2014), Akbaş (2011), örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili, Aksay ve Yasım (2016) ise, örgütsel sinizm ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Maynard ve Parfyonova (2013), daha önceki araştırmalar ile tutarlı olarak zayıf kişi-iş uyumunun, işten ayrılma niyeti ve yeni bir iş arama davranışı ile sonuçlanabileceğini tespit etmişlerdir. Wang vd. (2019); algılanan fazla niteliklilik, çalışan tutum ve davranışları ile diğer bağlamsal faktörler arasındaki ilişkiyi açıklarken, kişi-iş uyumu teorisinden yola çıkmışlardır. Benzer şekilde, Erdogan, Karaeminogullari, Bauer ve Ellis'de (2018a), araştırmalarını kişi-çevre uyumu teorisine göre yapılandırmışlardır. Araştırmacılar, algılanan fazla nitelikliliğin iş arkadaşlarını hedef alan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkili ve işgören sesliliği etkilemede, kişi-örgüt uyumu ile etkileşim içinde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Maynard vd. (2006), eksik istihdamın iş tatmini üzerine negatif etkilerini açıklığa kavuşturabilmek için kişi-iş uyumu kuramını kullanmışlardır. Luksyte ve Spitzmueller (2016); algılanan fazla nitelikliliğin etkilerini kişi-çevre uyumu teorisine göre araştırmışlardır. Maynard, Thorsteinson, Parfyonova (2006), iş statüsü; Feldman vd. (2002), ücretin yanı sıra hiyerarşik düzey; Maynard vd. (2006), Johnson ve Johnson (1992) ise, eğitim ve beceriyi içeren uyumsuzluk araştırmalarında, kişi-iş uyumu literatürünün kuramsal temellerini üstü kapalı olarak kullanmışlardır. Hu vd. (2015), kişi-iş uyumunun, bireyin emsallerinin yani iş arkadaşlarının fazla niteliklilik düzeyi yüksek olduğu zaman, görevin önemi ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bağlamda Erdogan vd. (2011b: 219), işletmeler açısından objektif fazla niteliklilik üzerine yapılan araştırmalar için, kişi-iş uyumu teorisinin en uygun dayanak noktası olabileceğini belirtmişlerdir.

Literatürde ki bulgularda da görüldüğü üzere, kişi-çevre uyumu, kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu, pek çok bireysel tutum ve davranışlar ve örgütsel çıktılar ile pozitif bağlantılıdır. Böylelikle, birey ve işi, birey ve örgütü arasında iyi düzeyde bir

uyumun sağlanması, gerek örgütler açısından kalifiye elemanları elinde tutmak, gerekse bireyler açısından örgütün başarısına ve devamlılığına katkıda bulunmak açısından çok önemli görülmektedir.

### **1.2.2. Görelî Yoksunluk Teorisi**

Fazla niteliklilik ve eksik istihdam olgusunu açıklamada en yaygın olarak kullanılan kuramlardan birisi de görelî yoksunluk kuramıdır. Örneğin, Erdogan vd. (2011); Liu ve Wang (2012); Simon vd. (2018), çalışanların algılanan fazla nitelikliliğe karşı gösterdikleri bireysel tepkileri, görelî yoksunluk teorisinden faydalanarak açıklamaya çalışmışlardır.

İlk defa 1949 yılında Samuel Stouffer tarafından Amerikan askeri personeli üzerine yapılan bir çalışma ile duyulan görelî yoksunluk kavramı, bir kişinin veya birisinin grubunun onunla ilişkili bir referansa kıyasla dezavantajlı olduğu düşüncesi ve bu düşüncenin de öfke, kızgınlık ve hak sahibi olma gibi duyguları uyandırdığı bir yargı şeklinde tanımlanmaktadır (Smith ve Pettigrew, 2015: 1-2). Görelî yoksunluk teorisi ilk ortaya atıldığı zamanlarda (Davis, 1959) genellikle sosyal ve ekonomik konular için kullanılmaktaydı. Ancak ilerleyen zamanlarda örgütsel alanlarda da (Crosby, 1984) araştırmalar yapılarak görelî yoksunluk teorisinin kullanımı yaygınlaşmıştır.

GY'nin (Görelî Yoksunluk) sezgisel açıklayıcılığının çekici olması, bu kavramın sayısız sosyal bilim alanı içerisinde kullanılmasına, ancak çok çeşitli isimlerle ve teorik çerçeveler ile adlandırılmasına neden olmuştur (Smith vd., 2012: 204). Smith vd. (2012: 204), görelî yoksunluğu 3 adımda tanımlamıştır. Onlara göre bunlardan ilki, birey tarafından yapılan bir kıyas olmalıdır. İkincisi, yapılan bu bilişsel değerlendirmeler, bireyin veya grubunun dezavantajlı olduğunu algılamasına yol açmalıdır. Üçüncüsü, birey tarafından bu dezavantaj ise adaletsiz olarak algılanmalıdır. Böylelikle kişi, kendisinin ya da mensubu olduğu grubunun, daha iyisini hak ettiği düşüncesine kapılarak, bu adaletsizliğe karşı öfke duymaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, görelî yoksunluk kuramı, bireyin duygularını, davranışlarını, grubu ile ilişkisini şekillendiren sosyal ve psikolojik bir kavramı ifade etmektedir.

Crosby (1976), bir bireyin görelî yoksunluk hissini yaşayabilmesi için beş ön koşulun karşılanması gerektiğini savunmuştur (Abraham ve Kumar, 1989: 83). Bu ön koşullar:

1. Bireyin kendinde eksik olan bir şeyi istemesi,
2. İsteddiği şeye başkalarının sahip olduğunu görmesi,
3. İsteddiği şeyi hak ettiğini hissetmesi,
4. İsteddiği şeyi elde edebilme imkânı olduğunu düşünmesi,
5. İsteddiği şeye sahip olmadığında kişisel sorumluluk duygusunun eksikliğidir.

Abraham ve Kumar'a (1989: 83) göre Crosby'nin (1976) oluşturduğu bu modelde, yukarıda sayılan beş faktör, görelî yoksunluğun ön koşulu olarak belirtilmekte olup, bu faktörlerden birinin ya da daha fazlasının eksik olması halinde görelî yoksunluk hissi ortaya çıkmamaktadır.

Singer'e (1992: 130) göre, görelî yoksunluk teorisi, hem bir kişinin elde ettiği ödülleri veya kazanımlarını, karşılaştırma yaptığı referans bir kişi ya da grubun ödülleri ile kıyaslaması sonucu yoksunluk hissine kapılması ile hem de yoksunluk hissini neden olduğu davranışsal etkiler ile ilgilenmektedir

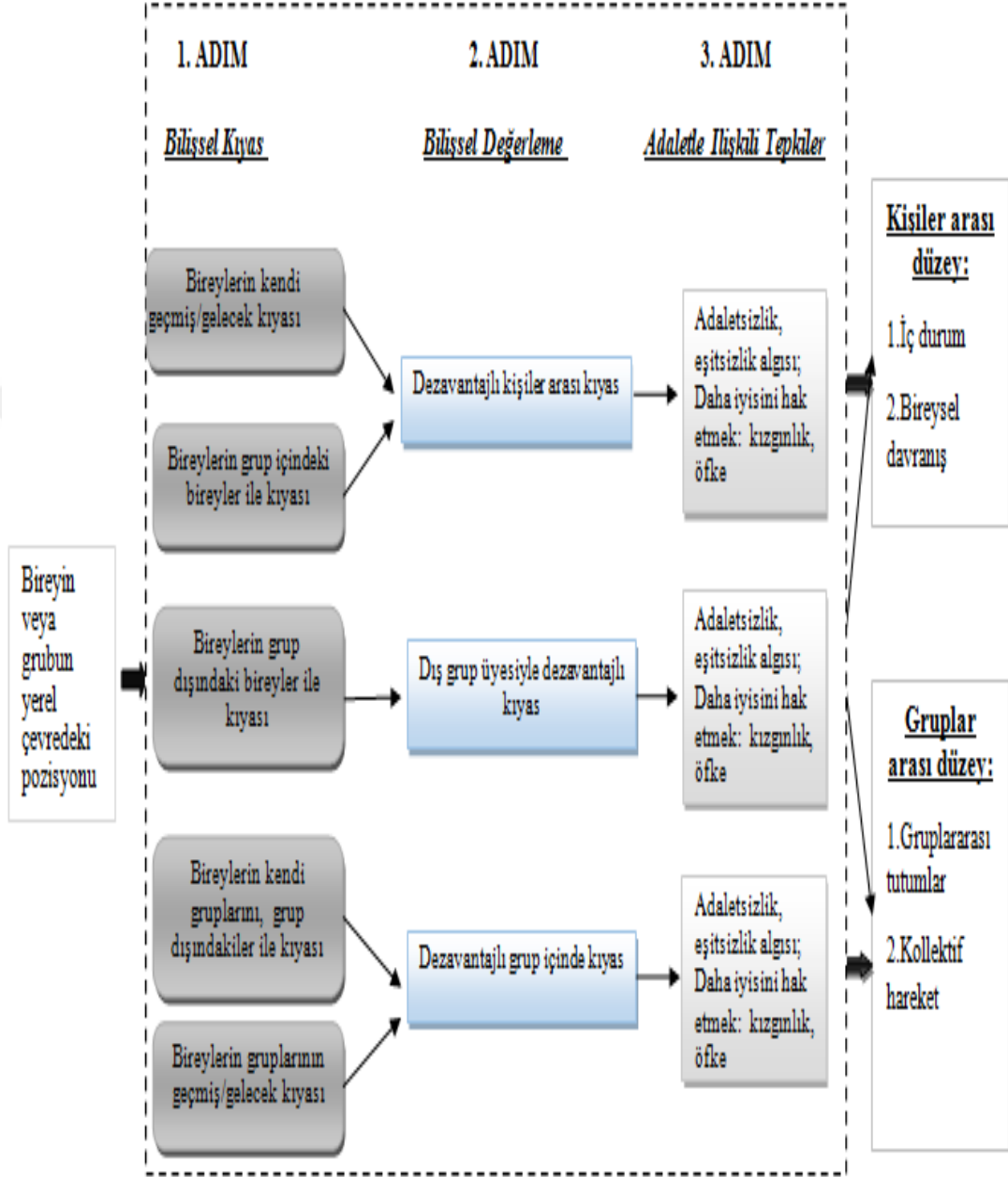
Smith vd. (2012: 204-205), görelî yoksunluk teorisine ilişkin yaptıkları meta analiz çalışmasında, görelî yoksunluğun ilk olarak, bireyin kıyaslamaları, değerlendirmeleri ve duygularıyla ilgili olduğunu, ikinci olarak ise, bireyin veya grubunun dezavantajlı olduğunu algılamasına yol açan bilişsel bir değerlendirme olmalıdır. Araştırmacılara göre, algılanan bu karşılaştırmalı dezavantaj durumu, görelî yoksunluğu, erken hayal kırıklığı-saldırganlık hipotezinden ve diğer karşılaştırma yapmayan sosyal adalet ve ayırım modellerinden farklılaştırmaktadır. Bu teorinin üçüncü koşulu olarak, algılanan dezavantaj adaletsiz olarak görülmelidir. Böylelikle, bu şekilde durumu algılayan kişi kendisinin veya grubunun daha iyisini hak ettiğini düşünmekte; bu durum ise öfke ve kızgınlıkla sonuçlanmaktadır. Yazarların görüşüne göre, bu koşul, görelî yoksunluğun ayrılmaz bir bileşeni olarak görülmektedir.

Smith vd. (2012: 205), yürüttükleri meta-analiz çalışmasında görelî yoksunluk kuramının belirleyicileri, literatürde ki sonuçları ve görelî yoksunluğun ölçümüne



odaklanmışlardır. Şekil 4’de, görelî yoksunluğun belirgin özellikleri ve kapsamı detaylı şekilde gösterilmiştir. Bu şekilde, görelî yoksunluğu doğru ve etkili bir şekilde ölçebilmek için iki ön koşulun gerekli olduğu göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin kendi koşullarını, başka kişilerin, grupların koşullarıyla kıyaslamasını içeren dezavantaj kıyaslamasıdır.

Görelî yoksunluğun sağlanması için gerekli olan ikinci koşul ise, insanların durumlarını, “olması gereken” durumlar hakkındaki ilkeleri kullanarak başka bir olasılıkla karşılaştırmasıdır. Smith ve diğerlerine (2012: 207) göre bu, hak kazanmaya veya “hak etme” ye vurgu yapmaktadır. İlk adım olan bilişsel kıyas da; kişinin kendi geçmiş ve gelecek karşılaştırması, grup içindeki diğer bireyler ile kendini kıyaslaması, grup dışındaki bireyler ile kendini kıyaslaması, kendi grubunu grup dışındakiler ile kıyası ve son olarak kendi gruplarının geçmiş ve gelecek kıyaslaması yapılmaktadır. Bilişsel kıyasdan sonraki adımda kişi, bilişsel değerlendirme yapmaktadır. Bilişsel değerlemeden sonra kişi adalet olup olmadığına ilişkin düşüncesi ile bir takım tepkilerde bulunur. İşyerinde adaletsizlik ve eşitsizlik olduğunu algılayan çalışan böylelikle, hayal kırıklığı, kızgınlık ve öfke gibi tutumlar geliştirebilmektedir.



**Şekil 3: Görelî Yoksunluk Teorisinin Ana Hatları**

**Kaynak:** Smith, H.J., Pettigrew, T.F., Pippin, G.M., Bialosiewicz, S. (2012). Relative Deprivation: A Theoretical and Meta-Analytic Review. *Personality and Social Psychology Review*, 16, 3.

Erdogan vd. (2011); Liu ve Wang (2012); Simon vd. (2018), çalışanların algılanan fazla nitelikliliğe karşı gösterdikleri bireysel tepkileri, Feldman vd. (2002) ise, eksik istihdamın, yeniden istihdamda ne derece zayıf psikolojik iyilik haline sebep olduğunu anlama noktasında durumu, görelî yoksunluk teorisinden faydalanarak açıklamaya çalışmışlardır. Yukarıda sunulan bilgilerde de görüldüğü üzere, son yıllarda görelî yoksunluk kuramı özellikle örgütsel disiplinlerde çalışanların, iş ile ilgili koşullara karşı gösterdikleri tepkileri anlamak ve açıklamak için kullanılmaktadır.

Feldman vd. (2002: 456), görelî yoksunluğun örgütsel bilimlerden ve bireyin belli bir işe ilişkin değerlendirmesine odaklanmaktan ziyade, hem sosyal psikoloji ile ilgili olduğunu hem de bireylerin çeşitli toplumsal koşullar ile ilgili adaletsizlik algısını ifade ettiğini vurgulamışlardır.

Feldman vd. (2002: 457), eksik istihdam olgusunu açıklama da eşitlik teorisinin mi yoksa görelî yoksunluk teorisinin mi daha uygun olacağını anlama hususunda bu iki kuramın ayrıma gitmişlerdir. Yazarlara göre, eşitlik teorisi, çalışanların iş ödüllerinin adaletli olup olmamasını mevcut meslektaşlarına göre nasıl değerlendirdiğini incelerken, göreceli yoksunluk teorisi ise, eksik istihdam edilmiş olan çalışanların kaybettikleri işlerle ve sonuçta elde etmeyi umdukları işlerle yaptıkları kıyaslamaları incelemeye imkân vermektedir.

Literatür incelemesinde, fazla nitelikliliğin ve eksik istihdamın negatif etkilerini açıklamak için görelî yoksunluk teorisinin sıklıkla kullanıldığı göze çarpmaktadır. Örneğin, Maynard vd. (2015); Erdogan ve Bauer (2009); Feldman vd. (2002); Erdogan vd. (2011), çalışanların niteliklerinin tutum ve davranışlarına etkisini açıklarken görelî yoksunluk hissinden faydalanmışlardır.

Erdogan vd. (2018b), yaptıkları çalışma ile fazla niteliklilik literatürüne önemli bir katkıda bulunmuşlardır. Bu çalışmanın önemli bir katkısı, çalışanların fazla niteliklilik hissine karşı gösterdikleri negatif tepkilerin sebeplerini netleştirmek için görelî yoksunluğu aracı değişken olarak kullanmalarıdır. Yazarlar, algılanan fazla nitelikliliğin kişi-merkezli çıktılara etkisinde görelî yoksunluğu aracı değişken olarak kullanmışlardır.

Crosby (1976); Crosby (1984); Feldman ve Turnley (2004); Feldman vd. (2002), görelî yoksunluk hissini arzu edilmeyen bir dizi negatif tutum ve davranışlar ile

ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Harari ve diğerlerine (2017: 29) göre, görelî yoksunluk bakış açısı doğrultusunda birinin işverenine karşı direkt olarak öfke duyması ve hayal kırıklığı yaşaması, zayıf iş tutumlarına yol açacaktır. Arvan (2015), algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluk ilişkisinin objektif fazla niteliklilik ile görelî yoksunluk ilişkisinden daha güçlü olduğunu, araştırması sonucunda elde etmiştir.

Arvan (2015), algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluğun pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Yine, McKee-Ryan ve diğerleri de (2009), algılanan fazla niteliklilik ile görelî yoksunluğun “daha iyi bir iş istemek” ve “daha iyi bir işi hak ettiğini düşünmek” şeklinde ifade edilen iki boyutu arasında bir pozitif ilişki bulmuşlardır.

Görelî yoksunluk bakış açısına göre, bilgi ve becerilerin geliştirilmesi, objektif fazla niteliklilik, negatif duygulanım ve narsizm gibi bireysel farklılıklar ile ilişkili değişkenler algılanan fazla nitelikliliği belirlemede kullanılabilir (Harari vd., 2017: 29). Benzer şekilde Maynard vd. (2015)’de narsizmin, objektif fazla niteliklilik ile iş tatmini ve kariyerle ilişkili iş stresi arasındaki ilişkiyi nasıl düzenlediğini açıklamak için görelî yoksunluk teorisinden yola çıkmışlardır. Bütün bu çalışmalar, çalışanların görelî yoksunluk hissini yaşamaları halinde negatif duygu ve tutumlar içerisine girebileceğini özetlemektedir. Görüldüğü üzere, eksik istihdam ve fazla nitelikliliğin sebep olduğu olumsuz etkileri açıklamak için kişi-iş uyumu teorisi ile birlikte görelî yoksunluk kuramı da literatürde sıklıkla kullanılmaktadır.

### **1.2.3. Eşitlik Teorisi**

Fazla niteliklilik olgusunun arkasında yatan bir diğer teorik bakış açısı olan eşitlik kuramının varsayımlarına dayanmakta olduğunu ileri süren İcerli’ye (2010: 72) göre, kazanımların adil dağılımına odaklanan eşitlik teorisi bakış açısında bireyler, tecrübeleri, deneyimi, beceri, yetenek, gibi işe ilişkin girdileri ile karşılığında aldığı ücret, statü, terfi gibi çıkarları, diğer çalışanların yatırım-kazanç oranları ile kıyas etmekte, bu kıyas sonucunda adaletsiz olduğunu algıladıklarında ise kızgınlık ve öfkeye başvurmaktadırlar.

Bireylerin iş ödülleriyle duyduğu tatminin, bireyin kendisini iş arkadaşları ile kıyaslamasından etkilendiğini savunan Adams’ın eşitlik teorisine göre, bireyin aldığı ücretten duyduğu tatmin, kendi iş ödülleriyle iş girdilerine oranının, meslektaşlarının

iş ödüllerinin iş girdilerine oranına göre nasıl bir dağılım gösterdiğine bağlı olarak belirlenmektedir (Feldman vd., 2002: 456). Van Dijk ve diğerlerine (2019: 2) göre, eşitlik teorisi, fazla nitelikli çalışanların girdi-çıktı oranı diğer çalışanlara kıyasla daha düşük olduğu için, fazla nitelikli çalışanlar adaletsizlik olduğu hissine kapılmakta, bu nedenle böylesi bir durumda ise, çalışanların performansları azalarak başka bir arama ihtimali ortaya çıkmaktadır. Eşitlik teorisine ilişkin farklı bir bakış açısı ise, fazla nitelikli adaylar ile ilgili olmayıp diğer çalışanlar ile ilgilidir. Yönetim tarafından fazla nitelikli çalışanlara daha özel muamelede bulunduğu düşünülen daha az nitelikli çalışma arkadaşları, eşitsizlik ve adaletsizlik olduğu düşüncesine kapılarak, işten ayrılma, azalan işe adanmışlık ve artan üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunabilmektedirler (Skowronski, 2019: 110). Ortaya çıkan bu adaletsizlik algısı pek çok olumsuz tutum ve davranışın belirleyicisi olabilmektedir.

Örgütsel davranış ve yönetim literatüründe motivasyon konusundaki süreç kuramlarından birisi de eşitlik kuramıdır. Çalışanların iş yerinde eşit muamele görme arzusuna dayanan eşitlik kuramına göre, çalışan bireyin işteki başarısı ve işinden tatmin duyma düzeyi, örgütteki koşullar ile ilgili eşitlik veya eşitsizlik algısı ile bağlantılıdır (Yeşil, 2016: 175). Örgütte algılanan adaletsizlik durumu bireyi bazen bu durumu düzeltici eylemlere yöneltebilir. Örneğin, kişi, bu eşitsizliği gidermek veya azaltmak için, girdileri değiştirme, algıları çarpıtma, sonuçları değiştirmeye çalışmak veya işi terk etmek gibi birtakım davranışlar içerisine girebilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2015: 81). Eşitlik algısını tanımlayan çalışmaların yanı sıra, işyerinde bir eşitsizlik algılanması durumunda bireyim bu durumu değiştirmek için nasıl bir çözüm geliştireceği hususu da dikkate alınmaktadır. Huppertz vd. (1978: 250), bir çalışanın eşitsizliği azaltmak için takip edebileceği yöntemleri şu şekilde sıralamıştır:

1. Sonuçlar ve uygun referans girdileri ilişkisinde eğer girdiler düşükse, bu girdileri artırın,
2. Sonuçlar ve referans girdileri ilişkisinde eğer girdiler yükseklerse, girdileri azaltın,
3. Girdiler ve referans çıktıları ile ilgili çıktıların düşük olması halinde sonuçları arttırın,
4. Girdiler ve referans çıktıları ile ilgili olarak çıktıları yüksekse, çıktıları azaltın,

5. Değişim ölçüsünü bırakın,
6. Bireyler, psikolojik olarak girdileri veya çıktıları çarpıtırlar,
7. Referans girdi ve çıktıları çarpıtır,
8. Referansı değiştirir.

Eşitsizliği azaltmada kullanılacak bu yöntemlerde, birey, kendi girdi ve çıktıları, referans olarak aldığı bir başkasının girdi ve çıktılarıyla karşılaştırma yoluna gitmektedir. Böylelikle kişi, girdi ve çıktılarda değişiklik yaparak, eşitsizliği azaltmaya çalışmaktadır.

Van Dijk, Shantz ve Alfes (2019: 5), görelî yoksunluk ile eşitlik kuramının ayırımına odaklanmışlardır. Yazarlar, eşitlik teorisinin dağıtım adaletine ve diğer kişiler ile yapılan kıyasa dayandığını; görelî yoksunluk teorisinin ise, süreç adaletini kapsadığını belirtmiştir. Her iki teori de, fazla nitelikliliğin sebep olduğu negatif tutumları ve işyerindeki motivasyonu öngörmede kullanılmaktadır.

Yukarıdaki bölümlerde de kısmen değinildiği üzere, fazla nitelikliliğin öncüllerini ve sonuçlarını açıklarken genellikle eşitlik teorisi, görelî yoksunluk teorisi ve kişi-iş uyumu teorisinden yola çıkıldığı dikkat çekmektedir. Erdogan vd. (2011b: 219), görelî yoksunluk ve kişi-iş uyumu teorisinin aksine eşitlik teorisinin çalışanların fazla niteliklilik ile baş edebilmeleri için çoklu stratejiler sunduğunu fade etmiştir. Erdogan vd. (2011b: 219), eşitlik teorisini baz alarak, çalışanların işi bırakmak veya performanslarını azaltmayı tercih etme ihtimallerine karşılık, gelecekte eşitliği sağlamak adına, bu çalışanların yöneticileri ile görüşerek daha fazla sorumluk almak, iş inoovasyon sürecine katılmak, işin tatmin edici diğer yönlerine odaklanmak ve hatta promosyon alabilmek için performanslarını dahi artırabileceklerini savunmuştur.

### 1.3. FAZLA NİTELİKLİLİĞİN BELİRLEYİCİLERİ

Alan yazını incelemesi yapıldığında, fazla nitelikliliğin belirleyicileri olarak bireysel faktörler, örgütsel faktörler, işsizlik oranları, insan kaynakları yönetiminin uygulamaları ve iş ile ilgili görevler gibi etmenlerin değerlendirilmeye alındığı belirlenmiştir. Böylelikle, eksik istihdamın ve fazla nitelikliliğin birden fazla ve birbirinden farklı sebeplerinin olduğu gözlemlenmiştir.

Fazla nitelikliliğin bir öncülü olarak en fazla değerlendirmeye alınan değişken cinsiyettir. Eksik istihdamın öncülleri ve sonuçlarına yönelik kapsamlı bir çerçeve çizen Feldman (1996), eksik istihdama, ekonomik faktörler, işin özellikleri, kişinin kariyer geçmişi, iş arama stratejileri ve demografik özelliklerin sebebiyet verdiğini ortaya koymuştur. Feldman (1996: 394-395), kadınların kariyerleri ile aile üyelerinin beklentilerini dengelemek için; erkeklere nazaran daha düşük ücretli bir işte çalışmaya daha istekli olabileceklerini ve kadınların erkeklere görece işten çıkarılmaya karşı daha hassas olmaları sebebiyle, kadınların fazla niteliklilik olgusuyla karşılaşma ihtimallerinin daha fazla olduğunu belirtmiştir.

Benzer şekilde iş-aile çatışması, kadının ailevi sorumlulukları, cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar ve çocuk bakma sorumluluğundan dolayı kadınların daha yüksek oranda fazla nitelikli olduklarını öne süren Luksyte ve Spitzmueller'e (2011b) göre, cinsiyet farklılıkları, kadınların tüm yeterliliklerini kullanmasını engelleyecek ve nihayetinde fazla niteliklilik hissini artırarak kaynak tahsisinde eşitsizliğe yol açacaktır. Kadınların erkeklerden daha az kazanma nedenlerini irdeleyen Frank'a (1978) göre, evli çiftlerden her ikisinin de aynı işgücü piyasasında en iyi teklifin yapıldığı yerde iş sahibi olmasının zor olduğunu, bu nedenle çiftlerden birisi veya her ikisi de verilen en iyi tekliften daha aşağısını kabul etmek durumunda kalacaktır. Böyle bir durumda ise, yer değiştirme kararının genellikle erkeğin iş durumuna bağlı olması nedeniyle, evli kadınların fazla nitelikli olma ihtimali daha fazladır. Wald (2005: 146), kadınların alternatif iş arama olasılığının daha düşük olduğunu; evliliğin veya küçük çocukların ise iş aramalarını etkilemediğini ortaya koymuştur.

Hem medeni durumun hem de cinsiyetin fazla nitelikliliğin bir öncülü olup olmadığını araştıran Büchel ve Battu (2002), evli kadınların, evli olmayan kadınlara ve erkeklere göre (evli olup olmadıklarına bakılmaksızın) fazla eğitilmiş olma riskinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Bu araştırma sonucunda, Batı Almanya'da

daha küçük yerel işgücü piyasalarındaki bir işin fazla nitelikli olarak analiz edilen tüm çalışma grupları arasında evli kadınların en yüksek riski taşıdıkları görülmüştür. Bir diğer bulguya göre, Büchel ve Battu (2002), daha küçük bir işgücü piyasasında evli bir kadının aşırı eğitilmiş olma olasılığının şehirlerdeki bekâr erkeklerden 1.847 kat daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir.

Orantısız olarak işten çıkarılma olasılığı, kariyer kesintileri, bir süre sonra işgücüne yeniden dahil olma ve aile taleplerini dengelemek için daha düşük maaş ve pozisyonlara yatkın olma eğilimi nedeniyle kadınlarda eksik istihdamın erkeklerden daha yüksek olması beklenmektedir (McKee-Ryan ve Harvey, 2011: 976). Nitekim Akın, Ulukök ve Arar (2017), iş-yaşam dengesinin, işgücündeki çocuk sahibi kadınların sayısının artışı başta olmak üzere toplumsal değişim ve teknolojik gelişmeler paralelinde son 20 yılda sıklıkla çalışılan bir konu haline geldiğini ifade etmişlerdir.

Fazla nitelikliliği en fazla kadınların yaşaması, kadınların kariyer ilerleme engelleri ile daha fazla karşılaşma ihtimallerinin olması ve cinsiyet üzerine basmakalıp yargıların kariyer ile ilgili çıktılara zarar veriyor olmasından kaynaklanabilmektedir (Harari vd., 2017: 31-32). Bu durum, kadınlar ile ilgili kariyer engelini ifade eden cam tavan gerçekliğini yansıtmaktadır. Kadınların üst düzey işleri yapamayacağına ilişkin algılar, erkeklerin gücü kendi elinde tutma arzusu, kraliçe arı sendromu, özgüven eksikliği, iş-aile çatışması gibi çeşitli engellemeleri içeren cam tavan algısı (Örücü vd., 2007: 119), kadınların bu engeller sebebiyle niteliğinden daha düşük bir işi kabul etmesine sevk edebilecektir.

Diğer araştırmalarda cinsiyet ile fazla niteliklilik arasında bir ilişki bulunmasına rağmen Harari vd. (2017); Johnson ve Johnson (1996) algılanan fazla niteliklilik ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki belirleyememişlerdir. Yapılan araştırmaların önemli bir kısmı da, yaşın fazla nitelikliliğin bir öncülü olabileceğini belirtmişlerdir. Feldman (1996), kıdemden dolayı mavi yakalı çalışanların, genç çalışanlara göre eksik istihdama karşı daha az açık olduklarını bu nedenle de eksik istihdamın yaş ile pozitif olarak bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. İstatistiklere göre, finansal piyasalardaki çöküş, emeklilik hesaplamasındaki değişiklikler ve işgücü piyasasındaki işverenlerin değişimi gibi hususlardan dolayı yaş daha büyük olan yetişkinlerin gençlere kıyasla işgücü piyasasına girişini artmıştır (Campbell, 2018:



26-27). Literatürde yapılan araştırmaların önemli bir kısmı üniversite düzeyinde halen eğitim gören veya üniversiteden yeni mezun olan gençlere yönelik olarak yürütülmüştür. Bu kapsamda Edoğan ve Bauer'in (2009) araştırmasındaki örneklem grubunun yaş ortalaması 22'dir. Bu çalışmada gençlerin fazla niteliklilik algısı ortaya konulmuştur. Yine Feldman ve Turnley (1995), eksik istihdamın yeni üniversite mezunu bireylerin iş, kariyer ve genel olarak yaşamlarına ilişkin tutumlarına etkisini araştırmıştır. Peiró, Agut, Grau (2010), genç nesillerdeki fazla eğitim ve iş tatmini arasındaki ilişkinin yanı sıra maaş, iş sözleşmesi ve iş deneyiminin bu ilişkideki düzenleyici rolünü araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, İspanya'daki genç çalışanların fazla eğitimliliği ile iş tatmininin üç boyutu arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Verhaest ve Verhofstadt (2016), kariyerinin başlangıcında, fazla nitelikli çalışanların, benzer beceri düzeylerine sahip yeterli eğitimli bireylere göre daha az kontrole sahip; ancak benzer işleri yapan yeterli eğitimli çalışanlara göre daha fazla kontrole sahip olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışma sonucunda yazarlar ayrıca, taleplerin, uyuma bakılmaksızın, yüksek becerili çalışanların memnuniyeti üzerinde daha az olumsuz etkiye sahipken, kontrolün, fazla eğitimin olumsuz memnuniyet etkisini hafiflettiği tespitinde bulunmuşlardır.

Thompson vd. (2013: 116), bugün mezun olan çoğu bireyin durgunluk sürecinde üniversiteye girmesinden dolayı, bu durumun onlara uzun vadeli kariyer hedeflerini yeniden düşünme fırsatı sağlayacağını vurgulayarak, son mezunlar arasında eksik istihdamın ortaya çıkardığı talihsiz bir durumun, geleneksel olarak daha az eğitimli bireylere uygun olan işleri kabul etmeleri ile sonuçlanabileceğini ifade etmişlerdir.

Daha önceki araştırmalar her ne kadar fazla niteliklilik ve yaş arasında bir ilişkinin varlığından söz etseler de Harari vd. (2017), algılanan fazla niteliklilik ile yaş arasında bir ilişki bulunmadığını ancak, düzenleyici değişken olarak güç mesafesi kullanıldığında, düşük güç mesafesinin olduğu kültürlerde algılanan fazla niteliklilik ile yaş arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Fazla niteliklilik, en çok gelişmiş ülkede yaşlanan işgücü ile kariyerlerinde beceri ve deneyim kazanma fırsatına sahip olmaları nedeniyle fazla nitelikli olan iş adaylarının artışı ile büyük ölçüde ilişkilidir (Edoğan vd., 2011b: 227). Daha uzun süre çalışan yaşlı işçiler, işten çıkarılma ve yeniden işe alımlarda yaş ayrımcılığına maruz

kaldıklarından, onların da eksik istihdamla karşılaşabileceğini vurgulayan McKee-Ryan ve Harvey (2011: 976), gelecekteki araştırmaların, işgücü piyasasına yeni giren ve daha yaşlı işçiler büyük olasılıkla eksik istihdam yaşayacakları için potansiyel olarak U-şekilli eksik istihdam modelini araştırmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Çünkü, yaşlı çalışanların kuruma farklı açılardan katkıları olabilir. Örneğın, fazla nitelikli yaşlı çalışanlar, genç meslektaşlarına destek ve mentorluk sağlamak için motive etme yoluyla, yaşlı bir çalışanın gereğinden fazla nitelikli olduğu bir iş, özellikle de iş ilginç veya tatmin edici iş yapmak, başkalarıyla birlikte olmak, hatta sadece emeklilik gelirini desteklemek gibi fırsatlar sunuyorsa, bu durum bir çıkmaz olarak algılanmayabilir (Erdogan vd., 2011b: 227). Böylelikle önümüzdeki yıllarda orta yetişkin ve yaşlı bireylerin yaşadığı fazla nitelikliliğın araştırma konusu yapılacağı beklenmektedir.

Araştırmacılar, fazla nitelikliliğın bir diğer öncülü olarak eğitime işaret etmişlerdir. Feldman (1996: 395), daha fazla eğitimli bireylerin daha az eğitim düzeyine sahip olan bireylere kıyasla işten çıkartılma ve eksik istihdama karşı daha az savunmasız olduklarını bu nedenle eksik istihdamın eğitim ile negatif ilişkili olduğunu savunmuştur. Harari vd. (2017), algılanan fazla niteliklilik ile eğitim arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Yani, eğitim düzeyi arttıka algılanan fazla niteliklilik düzeyi de artacaktır. McKee-Ryan ve Harvey (2011: 976) ise, eğitim ve eksik istihdam ilişkisini araştıran çalışmaların birbiri ile tutarlı sonuçlar göstermediğini vurgulamaktadır.

Erdsiek (2017), Almanya'da fazla nitelikliliğın, yükseköğretim mezunlarının kariyer döngülerinin ilk on yılı boyunca oldukça kalıcı olduğunu; fazla nitelikli olma olasılığının, yaklaşık 5 yıl önce zaten fazla niteliklili olan mezunlar için yüzde 45 puan daha yüksek olduğunu bulmuştur. Eksik istihdam araştırmacılarından Brynin ve Longhi (2009), dört Avrupa ülkesinden gelen verileri analiz ederek, eğitim yıllarını biri sertifikasyonu, diğeri zamanı yansıtan iki bileşene ayırmışlardır. Bu çalışmada, gerekenden daha yüksek bir nitelik çoğunlukla ücret primi yaratırken, zamanın ücret priminde değişime neden olmadığı bulunmuştur.

Büchel ve Battu (2002), küçük yerel işgücü piyasalarındaki evli kadınların, nüfus yoğunluğunun daha yüksek olduğu yerlerde yaşayan evli kadınlara göre aşırı eğitimli olma riskinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada ayrıca,

mesleki başarıya düşük öncelik veren kişilerin, daha fazla kariyer odaklı olanlara göre aşırı eğitimsizlik riskinin önemli derecede yüksek olduğu bulunmuştur.

Büchel ve Battu'nun (2002) araştırmasındaki diğer bulgular ise şu şekildedir:

- Çalışma mesafesi ne kadar uzun olursa aşırı eğitim riski o kadar düşüktür,
- Küçük yerel işgücü piyasalarında yaşayan evli erkeklerin gereğinden fazla nitelikli oldukları bir işe girme riski, daha büyük yerel işgücü piyasalarında yaşayan bekâr erkeklerden daha yüksektir,
- Yabancılar ve eğitim düzeyi düşük kişilerin fazla eğitilmiş olma riski daha yüksektir,
- Uzmanlaşmış meslek okullarından mezun olanlar, daha düşük bir risk altındadır,
- Bir çalışanın deneyimi ve görev süresi ne kadar fazlaysa, fazla eğitilmiş olma riski o kadar düşük olur,
- İşbaşı eğitime katılım, fazla eğitim olasılığını da azaltır.

Eksik istihdam ile yüzleşen diğer grupları ise, azınlıklar ve göçmenler oluşturmaktadır (Luksyte ve Spitzmueller, 2011; Bolino ve Feldman, 2000). Örneğin, Bolino ve Feldman (2000), 268 göçmen yani kendi memleketi dışında bir ülkede çalışan yöneticiler ile yürüttüğü araştırmada, birçok göçmen çalışanın deniz aşırı anlaşmaları açısından fazla nitelikli olduğunu göstermiştir. Göçmenlerde görülen eksik istihdamın iş tutumları, genel zihinsel sağlıkları ve iş performansları ile negatif ilişkili olduğu bulgusu elde edilmiştir. Etnik azınlıklar arasındaki eksik istihdamı irdeleyen Slack ve Jensen (2002) ise, eksik istihdamın yaygınlığında etnik ve ırksal eşitsizliklerin etkili olduğunu; metropol şehirlerde yaşamayan azınlıkların büyük şehirlerde yaşayanlara göre eksik istihdam edilme olasılıklarının daha fazla olduğunu ve siyahi-beyaz ve hispanik-beyaz eşitsizliğinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Öte yandan, ırksal açıdan olaya bakan Mau ve Kopischke (2001), Afrikalı Amerikalıların beyazlara göre, daha yüksek eksik istihdam oranlarına sahip olduğunu belirlemişlerdir. Mau ve Kopischke (2001), ayrıca üniversite mezunu kız öğrencilerin erkeklerden daha yüksek oranda eksik istihdam edildiğini ancak, erkek öğrencilerin ortalama yıllık maaşlarının kız öğrencilerden daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.

Fazla nitelikliliğin ortaya çıkmasına sebebiyet veren bir diğer koşul ise, ekonomik faktörler bağlamında değerlendirilen işsizlik seviyesidir. İş fırsatları ve bireyin içinde bulunduğu çalışma piyasası fazla niteliklilik algısının oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede Feldman (1996: 391), eksik istihdamın işçileri koruma, çalışanlara yönelik faydalar ve ücrete ilişkin hükümet düzenlemelerini içeren ekonomideki belirsizliklerden kaynaklanabilmesinin yanı sıra, hem şirket hem de endüstri düzeyindeki ekonomik koşulların da, eksik istihdam koşulları ile ilişkili olabileceğini vurgulamıştır.

Durgunluk döneminde ve işgücü maliyetlerinin hükümet tarafından düzenlenmesi ile ilgili kaygılar olduğunda da eksik istihdamın artacağını varsayılmaktadır (McKee-Ryan ve Harvey, 2011: 974; Feldman, 1996: 391). Çünkü yüksek işsizlik oranlarının olduğu ülkelerde, işletmeler daha düşük maliyetle daha yetenekli çalışanları elde etme fırsatına sahiptirler (Erdogan vd., 21011b: 226). Yüksek işsizlik oranları bireyleri eğitim, deneyim veya beceri alanlarından farklı bir alanda hatta farklı bir endüstri kolunda çalışmaya itebilmektedir. İşsizliğin yüksek seviyelerde seyrettiği ekonomilerde kişiler uzun dönemli gelir kaybına uğramamak veya bir an önce iş hayatına atılma isteklerinden dolayı kendisini fazla nitelikli hissedebilecekleri bir işte çalışmak zorunda kalabilirler.

Dudal ve Bracke (2019), makro ekonomik koşullar doğrultusunda, yüksek işsizlik oranlarının, fazla eğitim ve depresif belirtiler arasındaki ilişkide çok fazla etkili olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacıların ortaya koyduğu bir diğer bulguya göre ise, işsizliğin yüksek olduğu veya zamanla arttığı ülkelerde, fazla eğitilmiş olmak daha zararlı etkiler ortaya çıkarmaktadır.

Brynin (2002: 638), fazla nitelikliliğin sosyal tarafının arz yönlü faktörleri içerebilirken, talep tarafında ise zayıf piyasa şeffaflığı gibi piyasa verimsizliklerinden dolayı fazla nitelikliliğin meydana gelebileceğinden bahsetmiştir. Bireylerin eğitim düzeyinde önemli bir artış, beceri talebindeki hızlı artışa paralel olarak gerçekleşmekle birlikte, endüstrileşen ekonomiler her zaman nitelikli çalışanların arzındaki artışı tamamen özümleme kapasitesine sahip olmadığı için, birçok kişi gerçekte elde ettiklerinden daha az beceri gerektiren işleri kabul etmek zorunda kalmaktadır (Peiró, Agut, Grau, 2010: 666). Böylelikle piyasalardaki niteliğe yönelik

arz-talep uyumsuzluğunun fazla nitelikliliğe veya becerilerin eksik kullanımına yol açtığı söylenebilir.

Yapılan bir kısım araştırmalar ise ücretin fazla nitelikliliğin bir diğer öncülü olduğunu savunmuşlardır. Örneğin Lobene vd. (2015), düşük düzeydeki ücretin algılanan fazla nitelikliliği artırdığını tespit etmişlerdir. Bireylerin yaşamlarını sürdürebilmek için çalıştıkları düşünüldüğünde, bireylerin eşitlik teorisi gereğince sahip oldukları bilgi beceri, eğitim deneyim ve yeteneklerini karşılayan bir ücreti hak ettikleri bir gerçektir. Bu gerçeklik ile hareket eden çalışanlar niteliklerini karşılamayan bir ücret aldıklarında fazla niteliklilik hissi ile yüzleşmektedirler.

Maynard ve diğerleri (2006), gönülsüz olarak yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara kıyasla ücret ve promosyonlardan daha az düzeyde tatminkâr olduklarını; öte yandan ise, gönülsüz geçici çalışanların ise kalıcı olarak istihdam edilenlere görece yine ücretten daha az tatmin olduklarını tespit etmişlerdir. Ücret ve ödemelerin fazla niteliklilik algısına yol açtığı gerçeğinden hareket eden Thompson vd. (2013: 118-119), işletmelerin, kişi tarafından arzu edilen ve işletme tarafından teklif edilen ücret arasındaki uyumsuzluğun büyüklüğünü düşünmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Coğrafik yerleşim yerinde eksik istihdam ve fazla niteliklilik sorununa yol açtığını savunan bazı araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmacılardan Büchel ve Battu (2002), küçük yerel işgücü piyasalarındaki evli kadınların, nüfus yoğunluğunun daha yüksek olduğu yerlerde yaşayan evli kadınlara göre aşırı eğitilmiş olma riskinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bir başka araştırmada ise, sınırlı istihdam olanaklarının olduğu coğrafik alanlarda, çalışanların fazla nitelikli oldukları bir işi kabul etme eğilimlerinin daha fazla olacağı belirtilmektedir (Erdogan vd., 2011b: 225). Yazarlara göre, kişilerin eğer ikili kariyerlerini dengede tutma ihtiyaçlarından veya ailevi ilişkilerinden dolayı yer değişimi daha zor ise, bu çalışanların fazla nitelikli hissetmeleri daha olasıdır.

Fazla nitelikliliğin belirleyicilerini tespit etmeye çalışan diğer bazı araştırmalar ise, narsizm başta olmak üzere kişilik özelliklerinin fazla niteliklilik olgusuna yol açtığını ifade etmektedirler. Örneğin Lobene vd. (2015), algılanan fazla niteliklilik ile narsizm arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Maynard vd. (2015), narsizmin hak iddia etme ve sömürücülük boyutunun algılanan fazla niteliklilik ile pozitif ilişkili olmasının yanı sıra, narsist olmayan çalışanların aksine hem sömürücülük hem de hak iddia etme boyutunda yüksek puanlara sahip olan çalışanların, eğitim düzeyleri iş gereklerini aşmadığı zaman bile fazla nitelikli hissettikleri tespit edilmiştir. Bu araştırmalar ile tutarlı olarak Harari vd. (2017), kişiliğin negatif duygulanım ve narsizm olmak üzere iki boyutunun da algılanan fazla nitelikliliğin belirleyicisi olduğunu bulmuşlardır. Bu sonuçlar, narsizm düzeyi yüksek olan kişilerin algılanan fazla nitelikliliği deneyimleme ihtimalinin daha yüksek olacağını göstermektedir.

Fazla nitelikliliğin öncüllerinden bir diğeri ise, işin özellikleridir. Feldman'a (1996) göre, yöneticiler, personel işlerindeki çalışanlar ve pazarlama ve araştırma geliştirme alanlarında çalışanların eksik istihdam ile yüzleşme ihtimalleri daha fazladır. Bolino ve Feldman (2000) göçmenler, Feldman vd. (2002) yöneticiler, Erdogan ve Bauer (2009) ise, Türkiye'deki satış danışmanları arasında fazla nitelikliliğin ortaya çıktığını göstermişlerdir. Bu yüzden gelecekteki araştırmalarda, örneklem çeşitliliğinin artması daha kapsamlı sonuçlar sağlayacaktır.

Literatür araştırması doğrultusunda, çalışanların her zaman işgücü piyasasının gerekleri paralelinde fazla nitelikli olmadıkları, bu durumun ortaya çıkmasında çalışanların bazı kişisel ve sosyal arzu ve ihtiyaçlarında, şekillendirici ve yön verici faktörlerinde etkili olduğu göze çarpmaktadır. Buraya kadar ki bölümlerde değinildiği ve bundan sonraki bölümlerde de bahsedileceği üzere, fazla nitelikliliğin hem çalışanların bireysel tutumlarında hem de işe ve örgüte yönelik tutum ve davranışlarında olumsuz bir tablo çizdiği çoğunlukla üzerinde hemfikir olunan bir görüştür. Ancak fazla nitelikliliğin çok boyutlu ve karmaşık olan yapısını anlamaya dönük olarak son yıllarda yapılan araştırma sayısının ve çeşitliliğinin artması ile esasında bu olgunun ortaya çıkmasında, farklı aktörlerin de rol oynadığı göze çarpmaktadır. Başka bir ifadeyle, kasıtlı (gönüllü) ve kasıtsız (gönülsüz) olarak fazla niteliklilik hissini deneyimlemek, bireysel ve örgüte yönelik tutum ve davranışlar üzerinde farklı etkilere yol açmaktadır.

Thompson vd. (2013: 118), bazı iş adaylarının eğitim, deneyim ya da iş alanı açısından gönüllü olarak eksik istihdam edilmelerine rağmen gönülsüz olarak eksik istihdam edilenler ile işi yaparken sıkılma gibi aynı meseleler ile karşılaştığını

belirtmektedirler. Thompson vd. (s. 119), kişinin iş yaşam dengesini sağlama, iş stresini azaltma isteklerinden dolayı, gönüllü eksik istihdamın, daha az işten ayrılma ve negatif tutumlar sergileme ihtimalinden dolayı gönülsüz olarak eksik istihdam edilen çalışanlara oranla daha az riskli bir uygulama olduğunu ifade etmişlerdir.

Erdogan ve diğerleri de (2011a: 265), çalışanların iş akışlarında daha fazla esnekliğe sahip olmak, daha basit görevleri yürütmek, daha az saat çalışma isteğiyle niteliklerinin altında işleri bilerek kabul etmeleri halinde, bu kişilerin iş-aile çatışmalarının daha düşük düzeyde gerçekleşeceğini savunmuştur.

Skowronski (2019: 110) ise, bireylerin isteyerek, başka bir ifadeyle fazla nitelikli sayılacakları bir işte gönüllü olarak çalışmayı tercih etmelerinin sebeplerini şu şekilde sıralamıştır:

- ❖ *Bireyin şu anki işini daha iyi bir pozisyon için sıçrama tahtası olarak kullanması,*
- ❖ *Daha az stresli bir iş istemek,*
- ❖ *Daha fazla yetenekli hissedebileceği yeni bir pozisyona geçmek,*
- ❖ *Mesleğinde daha fazla anlam aramak,*
- ❖ *Ekstra gelir ihtiyacı, yarı zamanlı çalışma isteği, iş dışı aktiviteler için daha fazla zaman ayırma isteği*

Fazla niteliklilik olgusu, ülkedeki eğitim sisteminin, yapısı, işgücü piyasasındaki dalgalanmalar, devletin istihdam konusundaki yasal düzenlemeleri, emek arz ve talebi arasındaki uyumsuzluklar, teknolojik ilerlemeler ile paralel olarak beceri eskimesi probleminin ortaya çıkışı, eğitimsel becerilerin teknik beceriye dayalı mesleklerin icrası ile yeterince uyuşmaması gibi bazı koşullar nedeniyle artış gösterebilmektedir.

Zorunlu eğitimin yaygınlaştırılmasıyla geliştirilen ve esas olarak yükseköğretime yönelik genç kuşağın eğitim seviyesi, iş fırsatlarını karşılamamaktadır. Bu çerçevede yüksek işsizlik oranları, gençlerin niteliklerine uygun iş bulmasını özellikle zorlaştırmaktadır (Peiró vd., 2010: 667). Bunun bir sonucu olarak özellikle Avrupa'da fazla eğitimsizlik sorunu ortaya çıkmış ve giderek yaygınlaşmaktadır (Büchel ve Battu, 2002; Büchel ve Mertens, 2004). Ancak bu sorun yalnızca Avrupa ülkelerini kapsamamaktadır. Nitelik uyumsuzluğu konusu, çok farklı ülkelerde yaygın bir olgu olarak çalışılmaya devam etmektedir (Deng vd., 2016: 2). İstatistikler

Danimarka'daki çalışanların dörtte birinin, Türkiye ve Çin gibi ülkelerdeki çalışanların ise dörtte üçünden fazlasının fazla nitelikli olduğunu göstermektedir (Debus vd., 2019). Bu konu ile bağlantılı olarak, tez çalışmasının ikinci bölümünde Türkiye'de ki istihdam ve fazla nitelikli çalışan oranlarına ayrıntılı bir şekilde yer verilecektir.

Fazla niteliklilik, çalışanlar uygun bir iş bulmadan önce kariyerin başlangıcında sadece geçici olarak gerçekleşirse, mevcut beceriler en uygun şekilde tahsis edilene kadar kısa vadede kayıplar ortaya çıkabilir. Öte yandan çalışanlar kalıcı olarak fazla niteliklendirildiyse, insan sermayelerinin sürekli az kullanılması nedeniyle uzun vadeli kayıplar ortaya çıkabilir. Bu durumda ise, kalıcı olarak kullanılmayan, becerilere yapılan özel ve kamu eğitim yatırımları kısmen boşa gidecektir (Erdsiek, 2017: 1). Erdogan vd. (2011a: 264), üniversite mezunu çalışan sayısının giderek artmasına karşın, çalışanların yetenek ve becerilerini tamamen kullanabilecekleri iş imkânlarındaki azalma nedeniyle makro ekonomik koşulların da fazla nitelikli çalışan sayısının artışında önemli bir faktör olduğunu belirtmektedirler.

Yüksek endüstrileşme, işgücü piyasalarında kişilerin eğitimsel gerekliliklerini karşılamayan işlerde istihdam edilmesine sebebiyet vermiştir. Bu yaygın olgu, niteliklerinin altında bir işte çalışan bireylerin insan sermayelerinin tamamını kullanamamaları nedeniyle bireylerin maksimum etkinlik düzeyine ulaşmalarını da engellemektedir. Araştırmanın bundan sonraki kısmında ise, fazla nitelikliliğin sebep olduğu tutum ve davranışlara yer verilecektir.

#### **1.4. FAZLA NİTELİKLİLİĞİN KURUMSAL VE BİREYSEL YANSIMALARI**

Hem ulusal düzeyde hem de uluslararası zeminde fazla nitelikli çalışan oranlarının detaylarını ortaya koyan raporlar nitelik uyumsuzluğunun yalnızca Türkiye iş gücü piyasasının değil, aynı zamanda küresel piyasalarında önemli bir sorunsal olduğunu göstermektedir. Bu konunun ne kadar önemli olduğu fikri, ekonomik araştırmalardan sonra özellikle endüstriyel psikoloji ve yönetim araştırmalarının da son yıllarda artması ile desteklenmiş bulunmaktadır.

Fazla niteliklilik konusu ile ilgili literatür, hem kuramsal dayanak açısından hem de fazla nitelikliliğin kişisel ve örgütsel düzlemde yarattığı etkiler açısından kısmen farklılık gösterse de, ilgili literatür şu ana kadar bazı konularda genel varsayımları



desteklemiş bulunmaktadır. Bu bilgilerden yola çıkılarak bu başlık altında fazla nitelikliliğin bireysel ve piyasa etkilerine yer verilmesine karar verilmiştir

Örgütsel davranış alanında yapılan fazla niteliklilik çalışmalarının büyük bir kısmı, fazla nitelikliliğin negatif tutum ve davranışlara sebebiyet verdiği hususu üzerinde hemfikirdirler. Yapılan araştırmalar, algılanan fazla nitelikliliğin örgütsel bağlılıkla negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Johnson vd., 2002; Mutlu, 2013; Maynard vd., 2006; McKee-Ryan vd., 2009; Maynard ve Parfyonova, 2013; Zheng ve Wang, 2017; Harari vd., 2017; Alten, 2019). Fazla niteliklilik algısı örgütsel bağlılıkta bir azalmaya sebebiyet vermesinin yanı sıra çalışanların işinden duyduğu tatmini de azaltmaktadır.

Yapılan pek çok çalışma fazla nitelikliliğin artması halinde çalışanların işlerinden duyduğu tatminin de doğrusal olarak azaldığını göstermiştir. Bu konuda yapılan çalışmalar (Erdogan ve Bauer, 2009; McKee-Ryan vd., 2009; Maynard vd., 2006; Lobene ve Meade, 2013; Maynard vd., 2015; Fine ve Nevo, 2008; Johnson vd., 2002; Harari vd., 2017; Arvan, 2015; Alfes, vd., 2016; Wasserman vd., 2017; Alten, 2019), algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu fikrini desteklemiştir. Wasserman vd. (2017), algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini ilişkisinde olduğu gibi kariyer tatmini ile de negatif ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

Fazla nitelikliliğin bir diğer sonucu ise işten ayrılma ile ilgilidir. Maynard vd. (2006), McKee-Ryan vd. (2009), Harari vd. (2017), Ulukök vd. (2017), Mutlu (2013), Lobene ve Meade (2013), Yıldız vd. (2013), Ye vd. (2017), Alten, (2019), algılanan fazla nitelikliliğin işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Başka bir ifadeyle, fazla niteliklilik algısının artışına paralel olarak çalışanların işten ayrılma niyetleri de artmaktadır.

Fazla nitelikli çalışanların iş tutum ve davranışlarına yönelik verdiği tepkilerden birisi de üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunmasıdır. Fine ve Edward (2017), fazla niteliklilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelerken Spector ve diğerlerinin (2006) geliştirdiği ÜKD ölçeğini kullanmışlardır. Bu ölçüm aracı üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, davranışın hedeflediği kitle ve bu davranışın önem düzeyine göre sınıflandırmıştır. Sonuçta bireye yönelik ve örgüte yönelik ÜKD olmak üzere iki hedef kitle ile düşük şiddette ve ciddi seviye şeklinde önem düzeyi ortaya çıkmıştır. Fine ve Edward (2017), objektif fazla nitelikliliğin, önemsiz

düzeydeki ÜKD ile örgüte yönelik ÜKD ile ilişkili olan algılanan fazla niteliklilik ile ilişkili olduğunu ancak, ileri düzeydeki veya önemli ÜKD ve kişilerarası ÜKD ile ilişkili olmayan algılanan fazla niteliklilik ile de ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Fine ve Edward'ın bulguları literatürdeki diğer araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

Fazla nitelikliliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini inceleyen bir diğer önemli çalışma Luksyte, Maynard ve Spitzmueller'e (2011) aittir. Luksyte vd. (2011), algılanan fazla niteliklilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisini incelemek için psikolojik sözleşme, kişi-iş uyumu ve tükenmişlik değişkenlerinin aracı rolünü belirlemeye çalışmışlardır. Yazarlar, algılanan fazla nitelikliliğin, ilişkiel psikolojik sözleşme ve dengeli psikolojik sözleşme ile negatif ilişkili; üretkenlik karşıtı iş davranışları ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmanın bir diğer sonucuna göre ise, tükenmişliğin sinizm boyutu, algılanan fazla niteliklilik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Liu vd. (2015), fazla niteliklilik algısının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini araştırmıştır. Sonuç olarak, algılanan fazla niteliklilik ile hem kişinin öz değerlendirmesi hem de yöneticinin değerlendirdiği üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki pozitif ilişkide, istihdam koşullarına öfkenin ve örgüt temelli özsaygının aracı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bulguya ilave olarak eşitlik hassasiyetinin, algılanan fazla niteliklilik ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki dolaylı ilişki ile aracı değişkenler ve fazla niteliklilik arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yine, Harari, Manapragada ve Viswesvaran (2017), yaptıkları meta-analiz çalışmasında, algılanan fazla nitelikliliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Alan yazını incelemesi yapıldığında fazla nitelikliliğin yalnızca çalışanın işe ve örgüte karşı tutum ve davranışlarını etkilemekle kalmayıp aynı zamanda kişinin kendi fiziksel ve psikolojik iyiliğini de önemli ölçüde etkilediği kanısına varılmıştır (Johnson ve Johnson, 1997; 1999; 2000b). Örneğin Johnson ve Johnson (1997), algılanan fazla nitelikliliğin algılanan uyumsuzluk ve algılanan gelişmeme şeklinde iki göstergesinin olduğunu tespit ettiği araştırmada, algılanan uyumsuzluğun sağlık

üzerinde negatif bir etkisi varken algılanan gelişmemenin bir etkisinin olmadığını belirlemişlerdir.

Johnson ve Johnson (2000b), algılanan büyüme fırsatlarının yokluğunun daha az pozitif duygulanım düzeyi ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Bir başka araştırmacı Harari vd. (2017) ise, algılanan fazla nitelikliliğin negatif duygulanım ile pozitif; psikolojik iyilik hali ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Diğer taraftan Dudal ve Bracke (2019), fazla nitelikliliğin bir türü olan fazla eğitimsizliğin depresif belirtiler ile ilişkisini araştırmıştır. Bu araştırmada, yüksek işsizlik oranlarının fazla eğitimsizlik ile depresif belirtiler arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Bracke vd. (2013), fazla eğitilmiş insanların daha fazla depresif belirtiler gösterdiğini belirlemişlerdir.

Wu vd. (2015a), algılanan fazla nitelikliliğin çalışanların kendi değerlendirdiği adaptif davranışlar ile negatif ilişkili, iş otonomisinin düşük olduğu zamanlarda yöneticinin oyladığı adaptif davranışlar ile yine negatif ilişkili olduğunu göstermiştir.

Alan yazını incelemeleri doğrultusunda bireylerin fazla niteliklilik algısının farklı işlere yönelebileceği gözlemlenmiştir. Örneğin, Wald (2005), yaptığı çalışmada fazla nitelikli çalışanların daha aktif iş arayan bireyler olduğu bulgusunu tespit etmiştir. Maynard ve Parfyonova (2013), iki farklı zamanda ölçüm yapmışlardır. Yazarlar ilk zamanda ölçülen fazla niteliklilik algısının altı ay sonra aktif iş arama davranışı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yani işin gerektirdiğinden daha fazla bilgi, deneyim, yetenek ve eğitim düzeyine sahip olan çalışanların altı ay sonra yeni bir iş arayacakları ihtimali teyit edilmiştir.

Harari vd. (2017), önceki araştırmalar ile tutarlı olarak algılanan fazla nitelikliliğin iş arama davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu tespitten hareketle Harari vd. (2017: 31), çalışanların kendi nitelikleri ile şu anki pozisyonun gereklerini kıyaslama yoluna giderek, dengeyi sağlamak üzere eğitim, deneyim ve diğer yeteneklerini kullanabileceği alternatif istihdam fırsatlarına yönelebileceğini vurgulamıştır.

Fazla nitelikliliğin örgüte ve işe etki eden yansımalarından bir diğeri iş performansı ile ilgilidir. Yapılan araştırmaların bir kısmı fazla nitelikliliğin iş performansı ile negatif ilişkili olduğunu, diğer bir kısım araştırmalar ise, iş performansına pozitif katkısının olduğunu belirlemiştir. Erdogan ve Bauer (2009), Türkiye’de çalışan satış

temsilcileri ile yürüttüğü araştırmada, algılanan fazla nitelikliliğin objektif iş performansı ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Erdogan ve Bauer (2009), fazla nitelikliliğin çıktılarını incelerken çalışanların objektif satış performanslarından yola çıkarak fazla niteliklilik literatürüne önemli bir katkıda bulunmuşlardır. Çünkü bugüne kadar yapılan araştırmalar ya çalışanın değerlendirmesi ya da işverenin performans değerlendirmesini esas almaktaydı. Örneğin Bolino ve Feldman (2000) eksik istihdam edilmiş çalışanların kendisinin değerlendirdiği iş performansını düşük düzeyde sergilediklerini bulgulamışlardır. Öte yandan Fine ve Nevo (2008) iş performansını irdelerken, çalışanın kendisinin değerlendirdiği iş performansı, eğitim performansı ve yöneticinin değerlendirdiği performans olmak üzere üç boyutu birlikte ölçmüşlerdir. Yazarlar, bilişsel fazla nitelikliliğin, iş performansının üç boyutu ile zayıf bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Geleneksel bir şekilde ölçülen fazla nitelikliliğin (fazla eğitim, fazla deneyim ve becerilerin eksik kullanımı) toplam performans ile daha iyi düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Hu vd. (2015), yöneticinin değerlendirdiği görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçümlemişlerdir. Araştırma neticesinde yazarlar, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile fazla niteliklilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır. Öte yandan, Zheng ve Wang (2017), iş performansını ölçerken çalışanların kendi değerlendirmelerini esas almıştır. Bu çalışmanın neticesinde ise algılanan fazla nitelikliliğin performans ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer bir bulguya göre ise, Zheng ve Wang (2017), örgütsel öğrenme düzeyi yüksek olduğunda, algılanan aşırı niteliklilik ve duygusal bağlılık arasındaki negatif ilişkinin daha güçlü olduğunu, ancak algılanan aşırı niteliklilik ve performans arasındaki pozitif ilişkinin zayıfladığını göstermiştir.

İş performansı ile ilgili yapılan bir diğer araştırma ise, Türkiye’de ki çalışanları hedef kitle olarak belirlemesi açısından önemlidir. Akbıyık (2016), beş yıldızlı otel çalışanlarında algılanan fazla nitelikliliğin görev performansını pozitif yönde etkilediğini, diğer yandan ise algılanan iş fırsatlarının bu negatif etkiyi azaltarak düzenleyici rol gösterdiğini ortaya koymuştur.

Harari vd. (2017: 31), meta-analiz çalışmasında, iş performansını dört boyut açısından incelemişlerdir. Yazarlar iş performansını ölçerken görev performansı,

örgütsel vatandaşlık davranışı, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve yaratıcı ve yenilikçi performansı içeren iş performansı modelinden faydalanmışlardır. Araştırma sonucunda, algılanan fazla nitelikliliğin, üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanların kendisinin değerlendirdiği örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili ancak; görev performansı ya da yaratıcı performans boyutları ile ilişkili olmadığını belirlemiştir.

Lobene ve Meade (2013), algılanan fazla niteliklilik ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, ancak kariyer tutkusunu yöneliminin düzenleyici rolü sayesinde bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Luksyte ve Spitzmueller (2016), algılanan fazla niteliklilik ile yaratıcı performans arasında direkt bir ilişki tespit edemeselerde; çalışanların kendine özgü gelişimsel fikirleri desteklendiğinde, algılanan fazla niteliklilik ile yöneticinin değerlendirdiği yaratıcı performans arasındaki ilişki pozitif olmaktadır. Bu araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise, çalışanlara diğerlerine mentorluk yapması için fırsat verilmesinin, algılanan fazla niteliklilik ile yaratıcılık arasındaki ilişkide önemli bir etkiye sahip olduğudur.

Debus vd. (2019), çalışanların iş becerikliliği düzeylerinin düşük olması veya işlerinin yüksek düzeyde özerklik sağlamaması halinde daha fazla geri çekilme davranışlarında bulunabileceğini ve işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olacağı bulgusunu elde etmişlerdir. Yapılan literatür taramasının sunduğu veriler, fazla nitelikliliğin gerek objektif ölçümünün gerekse subjektif ölçümünün, sınırlı sayıda araştırmanın belirttiği iş performansına pozitif katkısının dışında, çoğunlukla istenmeyen tutum ve davranışlara sebebiyet verdiğini göstermektedir. Ancak fazla nitelikliliğin negatif etkilerini azaltmaya yönelik olarak özellikle son beş yılda, araştırmacılar arasında aracı ve düzenleyici değişkenlerin tespiti yoluyla söz konusu olumsuz etkilerin azaltılabileceği görüşü hakim olmaya başlamıştır.

Araştırmacılar algılanan fazla nitelikliliğin gerek bireysel gerekse örgütsel çıktılara etkilerini daha iyi anlayabilmek ve bütüncül bir kavrayış geliştirebilmek için aracı ve düzenleyici değişkenlerin kullanılması gerekliliğine vurgu yapmışlardır (Erdogan vd., 2011b: 224; Zheng ve Wang, 2017: 1687; Wu vd., 2015b: 918-921; Thompson vd., 2013: 117; McKee-Ryan ve Harvey, 2011: 991; Skowronski, 2019: 107).

Örneğin Zheng ve Wang (2017) algılanan fazla niteliklilik ve sonuçları arasındaki ilişkide düzenleyici değişken olarak örgütsel öğrenme değişkenini kullanmışlardır.

Maynard ve Parfyonova (2013), yetkinlik ve iş değerlerinin, algılanan fazla nitelikliliğin bağıllık ve aktif iş arama davranışları ile ilişkisini düzenlediğini; Erdogan ve Bauer (2009) ise, güçlendirmenin fazla nitelikliliğin negatif sonuçlarını hafifletebileceğini ortaya koymuştur. Bir diğer çalışmada Hu vd. (2015) ise katalizör değişken olarak emsallerin fazla niteliklilik algısını kullanmışlardır.

Alfes vd. (2016) ise, hem lider-üye etkileşiminin hem de takım kenetlenmesinin yüksek olması halinde algılanan fazla niteliklilik ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkinin zayıfladığı sonucunu elde etmişlerdir. Bu çalışma da yine, düzenleyici değişkenleri kullanmanın fazla nitelikliliğin negatif sonuçlarını azaltma noktasında ne kadar önemli olduğunu göstermiştir.

Yine, Verhaest ve Verhofstadt (2016), algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini üzerindeki negatif etkisinde çalışanların kontrolünün düzenleyici etkisi olduğunu göstermiştir. Wassermann vd. (2017), çalıştığı ülkedeki ulusal kimlik ile kendini kendini tanımlayan göçmen çalışanlarda algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini ile negatif ilişkisinin daha fazla olacağını ortaya koymuştur.

Ye vd. (2017) yaptıkları çalışmada, algılanan fazla nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin olduğunu bulmuştur. Yani çalışanların algıladığı örgütsel desteğin yüksek olması durumunda, algılanan fazla niteliklilik ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişkinin zayıfladığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Bir diğer araştırma Yıldız ve arkadaşlarının (2017) çalışmasıdır; algılanan fazla niteliklilik ile işten ayrılma niyeti arasında kolektif şükranın düzenleyici rolü incelenmesine rağmen böyle bir rol saptanamamıştır. Lobene ve Meade (2013), algılanan fazla niteliklilik ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını, ancak kariyer tutkusu yöneliminin düzenleyici rolü sayesinde bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Debus vd. (2019), özerklik ve iş yapılandırmanın fazla niteliklilik ile geri çekilme davranışları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü araştırmışlardır. Bu araştırma neticesinde, çalışanların yüksek iş yapılandırma faaliyetinde bulunmaları ya da yüksek özerklik sayesinde fazla niteliklilik-geri çekilme davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin anlamsızlaşacağını belirlemişlerdir.

Wu vd. (2015a), fazla nitelikliliğin negatif etkilerini azaltmada iş tasarımı bakış açısının etkili olup olmadığını anlamaya yönelik olarak araştırmayı tasarlamışlardır. Algılanan fazla nitelikliliğin çalışanların kendi değerlendirdiği adaptif davranışlar ile negatif ilişkili, iş otonomisinin düşük olduğu zamanlarda yöneticinin oyladığı adaptif davranışlar ile yine negatif ilişkili olduğunu göstermiştir.

Wu vd. (2015b), iş özerkliğinin eksikliği gibi zayıf ve kötü bir iş tasarımının fazla nitelikliliği daha da körükleyeceği savından hareketle (s. 919), işyerindeki öznel iyi oluşu tahmin etmede fazla niteliklilik, iş özerkliği ve ulusal kültürün etkileşimini inceleme konusu yapmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda ise, işteki özerkliğin yalnızca bireyci kültürlerde fazla nitelikliliğin öznel iyi oluş üzerindeki negatif etkilerini tamponladığı tespit edilmiştir.

Fazla nitelikliliğin negatif sonuçlarını azaltmaya dönük değişkenleri kullanan bir diğer araştırmacı ise Johnson ve Johnson'dır. Johnson ve Johnson (1997), duygusal destek düzeyi yüksek olduğunda, fazla nitelikliliğin psikolojik stres üzerindeki negatif etkisinin azaldığını belirlemiştir. Yukarıda sunulan araştırmalardan da görüldüğü üzere, küresel piyasalarda gitgide artan ve yaygınlaşan bir olgu olan fazla nitelikliliğin olumsuz etkilerini azaltabilmek için daha fazla moderatör değişkenin belirlenerek kullanılması önemli görülmektedir.

## **1.5. FAZLA NİTELİKLİ ÇALIŞANLARIN ORGANİZASYONLARA KATKISI**

Fazla niteliklilik üzerine yapılan araştırmaların çok büyük bir bölümü, gerek objektif kriterlere göre fazla nitelikli sayılan insan kaynağının gerekse çalışanın kendi algısı yolu ile belirlenen fazla niteliklilik olgusunun hem bireysel alanda hem de organizasyonel alanda sebep olduğu negatif tutum ve davranışlara odaklansa da, son yıllarda yapılan bazı çalışmalar, fazla nitelikli insan kaynaklarının örgüte sağladığı çok çeşitli katkıları özellikle dikkate almışlardır.

Bir işletmede kişi-iş uyumunun sağlanması, elbetteki hem insan kaynakları ve işletme yöneticileri hem de iş gücü piyasasına yön verenler tarafından arzu edilen bir durumdur. Ancak piyasa mekanizmasının işleyişi buna el vermediği takdirde, işgücü devir maliyetinden kurtulmaya dönük olarak mevcut çalışanları elde tutmak için gerekli stratejilerin geliştirilmesi, makul bir yol olarak görülebilir. Bu noktada, her ne kadar literatürün çok büyük bir kısmı, fazla nitelikli çalışanların karanlık yönü olarak

bahsedebileceğimiz negatif çıktıları göz önünde bulundursa da, madalyonun öteki yüzünü temsil eden avantaj sayabileceğimiz hususların da hesaba katılması, işgücü piyasasında daha etkili politika ve stratejilerin uygulamaya geçirilmesi açısından faydalı olacaktır.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, fazla nitelikliliğin literatürde sınırlı olan olumlu çıktıları genişletme çabasıdadırlar. Bu çalışmalardan önemli bir kısmı Erdogan ve arkadaşlarına aittir. Örneğin, fazla nitelikli çalışanların örgütüne değerli katkıları olacağı varsayımından hareket eden Erdogan ve Bauer (2009), algılanan fazla nitelikliliğin, çalışanların gerçek satış miktarları olarak değerlendirilen objektif satış performansı ile pozitif ilişkili olduğunu; güçlendirmenin ise, algılanan fazla niteliklilik, iş tatmini, işte kalma ve gönüllü işten ayrılma arasında düzenleyici değişken işlevi gördüğünü ortaya koymuşlardır.

Bugüne dek yapılan araştırmaların önemli bir kısmı, fazla nitelikliliği çalışan algısına göre ölçmüşlerdir. Bu araştırmaların aksine Kulkarni vd. (2015), Amerika’da ki kamu ve özel sektörde çalışan 24 yönetici ile nitel bir görüşme gerçekleştirmişlerdir. Yöneticiler ile yapılan mülakatlarda işe alım yapan yöneticiler, dengeleyici bir deneyime sahip olmaları halinde, iş için gereken eğitim ve deneyimden fazlasına sahip olan adaylar ile gerekenden daha az eğitim seviyesine sahip olanları işe alma konusunda istekli olabileceklerini iletmişlerdir.

Erdogan vd. (2011b: 222), bir bireyin aynı şirkette ya da aynı sektörde daha yüksek bir pozisyon elde edebilmek için daha düşük bir pozisyonda çalışmayı kabul edebileceğini belirtmiştir. Bu duruma örnek olarak ise, üniversite mezunu bir bireyin daha sonra yönetime geçme umudu ile perakende satış işini kabul edebilmesini göstermişlerdir. Bu örnekten de anlaşılacağı üzere, fazla nitelikli olarak adlandırılan çalışan grubunun, yalnızca işgücü piyasası veya gelir durumu gibi dış faktörlerin etkisi ile kontrol dışı bir şekilde ortaya çıkmadığı, bu duruma bireylerin bazı kişisel veya sosyal sebepler nedeni ile gönüllü olarak yaptığı seçimlerin de etkisi olduğu görülmektedir. Gerek kasıtlı olarak gerekse istemsiz bir şekilde fazla nitelikli olduğu değerlendirilen çalışanların başarılı bir şekilde yönetilmesi, olumsuz tutum ve davranışların önüne geçebilmek ya da en azından bu çıktıları minimize edebilmek açısından önem teşkil etmektedir.



Erdogan vd. (2011b: 230), işletmelerin fazla nitelikli çalışanların potansiyellerinden yararlanabilmek için ilave fırsat ve ödüller sağlaması gerektiğini; bu çalışanların becerilerini daha fazla kullanabilmelerini sağlamaya yönelik olarak da gelişimine ve ilerlemesine katkıda bulunacak alanlarda eğitim verilmesi gerekliliğini vurgulamışlardır.

Alfes vd. (2016: 95-97), bir çalışanın gerek lideri gerekse takım arkadaşları ile ilişkisinin düşük düzeyde fazla niteliklilik algısı ile ilişkili olduğunu belirlemiştir. Böylelikle, insan kaynakları yöneticileri yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi ve birbirine kenetlenmiş takımlar sayesinde fazla niteliklilik olgusunun negatif sonuçlarını azaltabilir. Yazarlara göre, ekip üyeleri arasındaki sosyal etkinlikleri organize etmek yoluyla, takımın her bir üyesi arasında düzenli etkileşim sağlamak, çalışanların kendini değerli görmesini sağlayacaktır.

Öte yandan Erdogan ve Bauer (2009: 563), objektif iş performanslarının çalışma arkadaşları veya emsalleri tarafından görüleceği endişesiyle fazla nitelikli çalışanların kendi imajlarını zedelememek için daha yüksek düzeyde iş performansı gösterebileceklerini ifade etmiştir. Bu konu ile ilintili bir şekilde Van Dijk vd. (2019: 13), fazla nitelikli bir grup üyesi çalışanın, fazla nitelikli ve diğer grup üyeleriyle birlikte çalışması gereken görevlerde çalıştıklarında, diğer grup üyelerinin performansını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Luksyte ve Spitzmueller (2016), yaratıcı performans ile algılanan fazla niteliklilik arasında direkt bir ilişki tespit edememişlerdir. Ancak diğer yandan, çalışanların kendine özgü gelişimsel fikirleri desteklendiğinde algılanan fazla niteliklilik ile yöneticinin değerlendirdiği yaratıcı performans arasında pozitif bir ilişki çıkmaktadır. Literatürdeki diğer araştırma sonuçları gibi bu çalışmanın sonuçları da, yönetim tarafından gerekli koşullar sağlandığı takdirde fazla nitelikli çalışanların yaratıcı performans biçiminde işletmeye fayda sağlayacağını göstermiştir.

Fazla nitelikliliğin pozitif yönünü inceleme konusu yapan bir diğer araştırmacı Zhang vd. (2016), öz düzenleme bakış açısından yola çıkarak, iki aşamalı bir çalışma yürütmüşlerdir. Yazarlar, rol genişliği öz yeterliği yoluyla algılanan fazla nitelikliliğin çalışanların proaktif davranışlarına dolaylı pozitif etkisinin olduğunu bulmuşlardır. İkinci aşamada ise, algılanan fazla niteliklilik ile proaktif davranışlar arasındaki dolaylı ilişkide performanç amaç yönelimi ve öğrenme amaç yöneliminin

düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur. Bu çalışma, alana yeni bir bakış açısı getirerek, fazla nitelikliliğin proaktif davranışlar gibi olumlu davranış biçimleri üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermiştir.

Zheng ve Wang (2017: 1687), örgütsel öğrenme düzeyi yüksek olduğunda, algılanan fazla nitelikliliğin duygusal bağlılığa negatif etkisinin daha yüksek; performans üzerindeki pozitif etkisinin ise daha da zayıfladığını tespit etmişlerdir. Bu araştırma sonucu da, düşük öğrenme düzeyinin olduğu bir çevrede fazla nitelikli bireylere sahip olmanın bir avantaj olabileceğini göstermiştir. Öte yandan, Wu vd. (2015b), hem bireyci hem de toplulukçu kültürlerde iş özerkliğinin işyerindeki subjektif iyilik hali üzerinde pozitif etkisinin olduğunu bulmakla birlikte; bireyci kültürlerde, iş özerkliğinin algılanan fazla nitelikliliğin öznel iyi oluş üzerindeki negatif etkisini azalttığını göstermişlerdir. Önceki araştırmalar ile tutarlı olarak bu araştırmadan elde edilen bulgularda, işyerlerindeki fazla niteliklilik olgusunun yarattığı olumsuz etkilerin, bazı durumsal ve psikolojik mekanizmaların kullanılması halinde nasıl azaldığını ampirik olarak ortaya koymuştur.

Skowronski (2019: 112), yöneticilerin fazla nitelikli çalışanlara iş becerikliliği için fırsat vererek bu çalışanların güçlendirilimesi gerektiğini ve bu yolla da onların niteliklerinden faydalanılabileceğini belirtmiştir. Yapılan bir araştırma sonuçları göstermiştir ki; kariyerlerini daha az merkezi olarak gören çalışanlar için, fazla nitelikliliğin zararlı etkileri daha zayıf olduğu için bu çalışanların fazla nitelikli olduklarını düşündükleri pozisyonlara yerleştirilmesi daha az ciddi bir sorundur (Erdogan vd., 2018b: 243). Erdogan vd. (2018a: 7); eğitim, deneyim, yetiştirme ve becerilerini yeterince kullanamayan fazla nitelikli çalışanların, bu uyumsuzluğu, başkalarına daha fazla yardımcı olarak ve fazla becerilerini iş arkadaşlarını geliştirmek için kullanarak giderebileceklerini belirtmişlerdir.

Bu doğrultuda, Thompson vd. (2013), hem eksik istihdam hem de eksik istihdamın bir türü olan fazla nitelikliliğin organizasyonlar açısından bir kazan-kazan durumuna dönüşebilmesi için birtakım öngörü ve önerilerde bulunmuşlardır. Yazarlara göre (2013: 120);

- *Vizyon sahibi işletmeler, işletmelerini geliştirmek ve rekabetçi avantaj elde edebilmek için, eksik istihdam edilen iş adaylarının yeni ürün ve pazar bilgisi getireceği varsayımından hareketle, onların katkısından yararlanır,*

- *Eksik istihdam edilen çalışanlara sahip olmak, büyük liderlik yetenek havuzlarını geliştirmede örgütsel derinlik sağlar. Böylelikle, yapılan liderlik yatırımları, gelişen piyasalarda, yeni iş fırsatlarına hızlı bir şekilde cevap vermeyi sağlar,*
- *Eksik istihdam edilen adayların işe alınması, işletmelerin örgütsel çeviklik ve esneklik oluşturmalarına yardımcı olur,*
- *Eksik istihdam edilen çalışanlar, bilgi ve deneyimleri paylaşarak diğer çalışanların yeni beceriler öğrenmelerini sağlayabilir. Bu nedenle bu çalışanlar, işletmeler için önemli bir eğitim ve danışmanlık kaynağı olarak değerlendirilebilir.*

Van Dijk vd. (2019: 12), yöneticilerin, fazla nitelikli kişileri kimlikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda kabul edebilmelerini sağlamak amacıyla, fazla nitelikli çalışanları belirli konular için uzman olarak atamak, onlara ek sorumluluklar ve görevler alma fırsatı vermek ve meslektaşlarına rehberlik etme ve koçluk yapma fırsatı vererek onları avantaj haline getirmek noktasında önerilerde bulunmaktadır.

Kulkarni ve diğerlerine (2015: 534) göre, fazla nitelikli nitelikli bireyleri işe almak, mevcut çevrede tam olarak kullanılmayan, fakat gelecekte işletmenin çevresi ve işgücünün ihtiyaçları değiştikçe kullanılabilir hale gelecek bilgi ve deneyimleri bünyesinde barındırmak gibidir. Bu çerçevede, Al Qadasi ve Rana (2019:111), fazla nitelikli bir çalışanı işe almanın avantajlarından faydalanabilmek için yönetimin izlemesi gereken yolları şu şekilde sıralmaktadır:

- *Fazla nitelikli bireyler gerek çalışmalarından gerekse zaman yönetiminden kendilerini sorumlu tutabilmektedirler,*
- *Fazla nitelikli çalışanların daha basit işlerden sıkılmaları halinde, onlara daha zorlu görevler verilerek, artan performansları sayesinde örgütünde üretkenliği artırılabilir,*
- *Fazla nitelikli çalışanlar mevcut pozisyonlarına pek çok uzmanlık ve yeni fikirler sağlayabilirler.*

Yukarıdaki bölümlerde literatür araştırmalarının bulguları ile birlikte yapılan değerlendirmeler kişi-iş uyumsuzluğunun ne kadar ciddi sonuçlara yol açtığını göstermiş bulunmaktadır. Kişi-iş uyumsuzluğunun bireye ve örgüte verdiği zararlar konusunda hemfikir olunmakla birlikte doğru işe doğru personel temini, işletmeler

açısından faydalı olmaktadır. Bu çerçevede Şimşek ve Öge (2007: 116), kişi-iş uyumunun işletmelere sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamaktadır:

- İşe yeni başlayan çalışanın nitelikleri ve işin gerektirdiği nitelikler arasındaki uyum iyi düzeyde ise, istenilen performansı gerçekleştirebilmesi için gerekli olan zaman azalacaktır,
- İşin gerektirdiğinden daha az niteliğe sahip olan çalışanların eğitimi uzun zaman alabilir,
- Performansı yüksek olan çalışanların yönetim tarafından ödüllendirilmesi halinde örgütsel bağlılıkları artacaktır,
- Çalışanların, işin gerektirdiği niteliklere sahip olması, onun örgütüyle uyumunu da artıracaktır.

Kişi-iş uyumunun başarılı bir şekilde sağlanması, yukarıda da ayrıntılı bir şekilde değinildiği üzere, organizasyonel faydalarından dolayı hem çalışanlar hem de yönetim açısından arzu edilen bir durumdur. Ancak işletmelerin git gide karmaşıklaşan yapısı, bireylerin istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimler ve küresel her meselede olduğu gibi emek piyasasında da meydana gelen devasa değişim ve farklılaşan yönelimler, açık pozisyon bulunan bir işe uygun eleman teminini zorlaştırmaya başlamıştır.

Organizasyon yöneticileri, belki daha rekabetçi bir güce ulaşma isteklerinden dolayı, işe uygun olmayan ancak daha nitelikli iş adaylarını istihdam ediyor olabilirler. Belki de işgücü piyasasının mevcut politikaları, ekonomik durgunluk dönemi, ilana çıkılan iş sayısında azalma gibi muhtemel nedenlerden dolayı işe uygun eleman temin etmekte zorlanıyor olabilirler. Her ne sebeple olursa olsun, iş başvuruları sonucunda istihdam edilen her bir çalışanın işletmeye maddi ve manevi külfetleri bulunmaktadır. Hali hazırda iş tanımlarına uygun olmayan eleman çalıştırılırken bile işletmeler tarafından bu çalışanlara çok fazla yatırım yapılmaktadır.

Çalışan seçme ve mevcut çalışanları yetiştirme/egitime süreci pahalıya mâl olabilmektedir. İşe alım gerçekleşmeden önce yürütülen reklam, mülakat ve istihdam testleri; işe alımdan sonra başlayan eğitim, oryantasyon gibi faktörlerin sebep olduğu maliyetler vardır. Ancak, işletmenin yeni ve doğru elemanı temin etmek için tüm süreci sıfırdan başlatması daha pahalıdır (Boone ve Kurtz; Çev. Yalçın, 2013: 257). Dolayısıyla organizasyonlar, istihdamın ilk evresinde iyi bir kişi-iş uyumu

sağlayamasalar da, gerek söz konusu maliyetlerden kurtulmak gerekse fazla nitelikli bireylerin potansiyellerinden yararlanabilmek adına eğitici-yaratıcı-geliştirici mekanizmaların oluşturularak yürürlüğe konulması faydalı adımlar olacaktır.

Araştırmanın bu kısmına kadar olan bölümünde fazla niteliklilik ve eksik istihdam olgusuna ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir. Bundan sonraki bölümde, üretkenlik karşıtı iş davranışları, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve fazla niteliklilik konusunda yurt içi ve yurt dışında yürütülen farklı sektörlerde yapılmış çeşitli araştırmalara yer verilecektir.

## **1.6. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI**

İş dünyasında sosyal bir varlık olan işgücünün davranışsal yapısı, bu yapıyı etkileyen faktörler ve insan davranışının sonucunda ortaya çıkan çıktılar neler olduğu üzerine yapılan çalışmaların sayısı giderek artmıştır. Organizasyonlarda ki insan davranışlarını anlamaya dönük akademik disiplinlerde ki ilgi, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren yönünü, üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramına çevirmiştir. Bu kavram literatürde sıklıkla, saldırganlık, şiddet, intikam, sabotaj ve hırsızlık gibi isimler ile anılmaktadır.

Organizasyonlar içerisinde sıklıkla karşılaşılan bir davranış tarzı olan üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütleri ekonomik olarak ciddi bir şekilde tehdit etmektedir (Bennett ve Robinson, 2000: 349). Üretkenlik karşıtı iş davranışları literatürde çoğunlukla olumsuz bir kavram olarak ele alınmakta ve çeşitli isimler verilmektedir. Nitekim, Neuman ve Baron (1998), "saldırganlık"; Fox ve Spector (1999), Gruys ve Sackett (2003), "üretkenlik karşıtı iş davranışı"; Robinson ve Bennett (1995), "sapma"; Skarlicki ve Folger (1997), "örgütsel intikam"; Vardi ve Wiener (1996), "örgütsel kötü davranışlar"; Giacalone ve Greenberg (1997) ise, "antisosyal" davranışlar olarak adlandırmıştır. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan bu farklı adlandırmalar, terminolojide farklılıkların doğmasına sebep olmuştur. Bu çalışmalarda ele alınan ortak tema, üretkenlik karşıtı davranışların, bireye ve örgüte zarar verici etkileri olan davranışlar olmasıdır.

Spector ve Fox'a (2002: 271) göre üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüte veya diğer çalışanlara zarar verme amaçlı bir davranıştır. Bu davranışlar, işten kaçınma, görevleri yanlış şekilde yapma, fiziksel saldırganlık, sözlü düşmanlık (hakaret),

sabotaj ve hırsızlık gibi zarar verme potansiyeli olan eylemlerdir. Spector ve Fox (2006), bireylere yönelik davranışların genellikle dolaylı ancak örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının doğrudan hedef olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüte yönelik ÜKD, örgütün mallarını tahrip etmek, işi bilerek yanlış yapmak, iş problemleri ve geri çekme davranışlarını içermektedir.

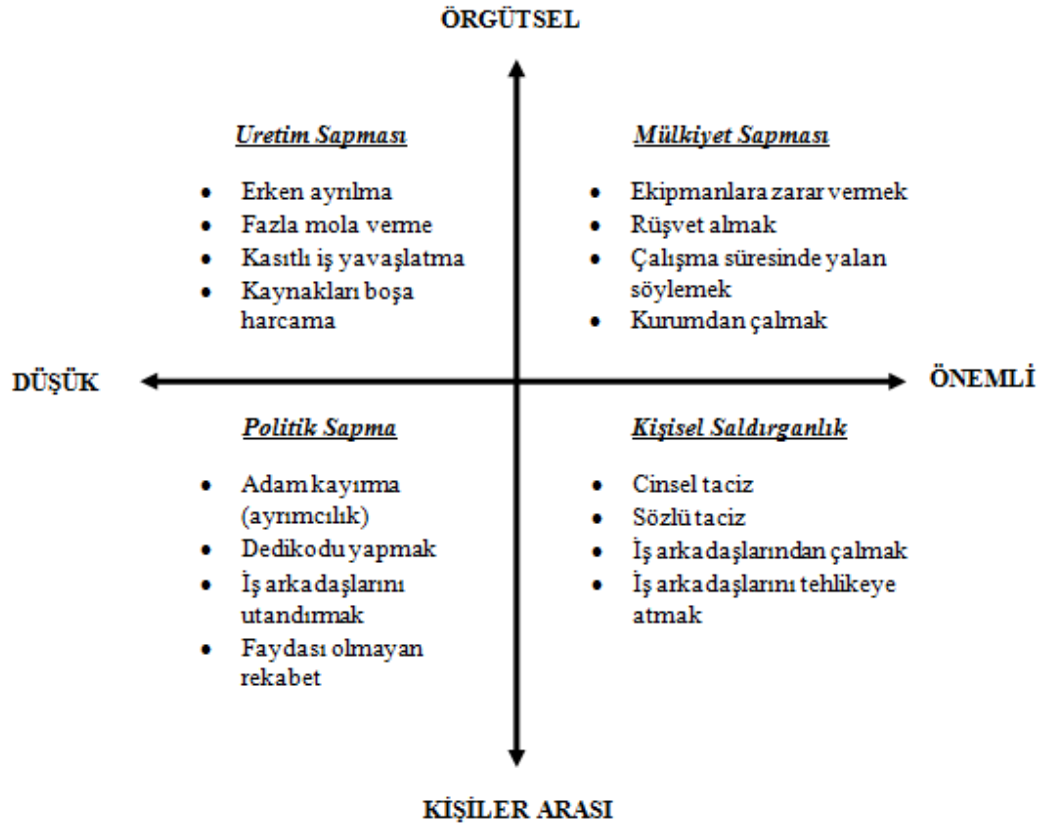
Gruys ve Sacket (2003: 30) ise, ÜKD'yi, örgütün meşru çıkarlarına aykırı olarak örgütün üyelerine yönelik kasıtlı davranışlar şeklinde tanımlamıştır. Kelloway, Francis, Prosser ve Cameron (2010: 18), üretkenlik karşıtı iş davranışlarını örgüt üyelerinin, organizasyon içindeki adaletsizliği çözmeye çalıştıkları veya memnuniyetsizlik ifadesini içeren bir protesto şekli olarak görülebileceğini ileri sürmüştür.

Bireylere ve çalıştığı organizasyonlara zarar veren veya zarar vermeyi amaçlayan istemli davranışlar olarak tanımlanan (Bolton vd., 2010: 537; Spector ve Fox, 2002: 271) bu davranışlar, uzun bir öğle yemeği molası vermek şeklinde ufak bir olumsuzluktan – iş arkadaşlarına sözlü şekilde kötü davranmak şeklindeki ciddi davranışlara kadar uzanabilmektedir (Bolton vd., 2010: 537). Mount ve diğerleri de (2006), işyerindeki üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, çok düzeyli bir yapıya sahip olduğunu ileri sürmüştür. Onlara göre bu davranışlar, dedikodu yayma, internetin uygunsuz kullanımı ve çöp atma gibi görece önemsiz sayılabilecek davranışlar şeklinde olabileceği gibi, ekipmanlara hasar verme, hırsızlık ve fiziksel şiddet gibi daha ciddi düzeydeki davranışları içermektedir. Literatürdeki bu bilgiler ışığında, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yalnızca ciddi düzeydeki boyutlarının değil ufak sayılabilecek davranış kalıplarının da örgüte ve çalışanlarına yüksek maliyetli olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü, ufak ve önemsiz görünen olaylar, daha önemli olayların ortaya çıkmasında bir tetikleyici unsur olabilir.

Yapılan araştırmalar, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının çok yaygın bir hale geldiğini ortaya koymuştur. Nitekim, Bennett ve Robinson (2000: 349), çalışanların% 75'inin işverenlerinden en az bir kez çaldıklarını, tüm çalışanların %33 ila %75'inin hırsızlık, dolandırıcılık, vandalizm, sabotaj ve devamsızlık gibi davranışlarda bulduklarını; bir araştırmada ankete katılan kadınların %42'sinin işyerinde cinsel taciz yaşadığını vurgulamışlardır. Görüldüğü üzere, sapma davranışları büyük ölçüde olumsuzluğu ifade etmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları bugüne kadar farklı adlandırmalar ile ifade edilse de, bu davranışların çeşitli araştırmalarda farklı alt boyutları tespit edilmiştir. Nitekim, Neuman ve Baron (1998), düşmanlık, engelleme ve açık saldırganlık olmak üzere üç boyutlu bir yapı tespit ederken; Fox vd. (2001) ise, atmış dört üretkenlik karşıtı iş davranışını listelemiştir. Hollinger (1986), üretim ve mülkiyet sapması şeklinde iki boyutlu bir yapı ortaya koymuştur. Spector ve Fox (2002: 272) ise, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde sınıflandırabileceğini ileri sürmüştür.

Robinson ve Bennett (1995: 556), sapkın işyeri davranışı olarak nitelendirdiği davranış kalıbını, çalışanların kasıtlı olarak önemli düzeydeki örgüt normlarını ihlal eden ve aynı zamanda örgütün refahını tehdit eden gönüllü davranışlar şeklinde tanımlamaktadır. Yazarlar yaptığı tanımda özellikle vurguladığı örgütsel normları, resmi ve gayri resmi örgüt politikaları, kurallar, süreçler şeklinde açıklamıştır. İşyeri sapması konusunda önemli çalışmalarda bulunan ve çok kapsamlı bir sapma teorisi geliştiren Robinson ve Bennett (1995: 565) farklı örneklem kitlesi ile yürüttüğü araştırma neticesinde, kapsamlı bir sapkın işyeri davranışları tipolojisi geliştirmişlerdir:



**Şekil 4: Robinson ve Bennett'in Sapkın İşyeri Davranışı Tipolojisi**

Robinson ve Bennett (1995), çok boyutlu bir ölçüm tekniği kullanarak literatürde sıklıkla kullanılan kapsamlı bir sapkın işyeri davranışları tipolojisini geliştirmişlerdir. Bu tipolojide sapkın davranışlar küçük düzeydeki davranışlardan, ciddi düzeydeki davranışlara ve bireysel düzeydeki davranıştan örgütsel düzlem arasında değişiklik göstermektedir. Sapkın davranışların çok boyutlu bir yapıdan oluşması, farklı davranış tipleri arasındaki ilişkiyi tanımlamamıza ve farklı bulgular arasında bağlantı kurmamıza yardımcı olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, yazarların ortaya koyduğu bu çoklu tipoloji araştırmacılara rehber niteliğindedir.

Yukarıdaki şekilde, sapma davranışlarının iki boyut altında dört alt kategoriden oluştuğu görülmektedir. Örgütsel bir şekilde zarar verici olduğu kabul edilen davranış gruplarından ilki, mülkiyet sapmasıdır. Bu boyut, kişinin örgütün mallarına zarar vermesi, bu malları çalması şeklindeki zararlı davranışlardan oluşmaktadır. Bu davranışlar ciddi düzeydeki davranışlardır. İkincisi ise, işe ilişkin davranışlardan (işten erken ayrılma, uzun molalar verme, iş yavaşlatma, iş yapmak için temin edilen



kaynakları israf etmek) oluşan üretim sapmasıdır. Bu sapma düzeyinin göreceli olarak önem düzeyi daha düşüktür. Üçüncü boyut olan politik sapma, kişinin, diğer çalışanları hem kişisel hem de politik olan dezavantajlı duruma düşüren davranışlarda bulunmasıdır. Bu gruptaki davranışların önem düzeyi düşüktür. Son boyut olan kişisel saldırganlık ise, bireyin diğer çalışanlara düşmanca davranmasını ifade eden, ciddi düzeydeki kişiler arası zararlı sapkın davranışları kapsamaktadır. Robinson ve Bennett'e (1995: 566) göre, yukarıda ifade edilen bu dört boyut, sapmalar farklı ancak birbirleri ile ilişkili bir yapı sergilemektedir.

Hollinger ve Clark (1982, 1983), üç endüstride çalışan çok sayıda ki çalışanın oluşturduğu örneklem grubu ile yürüttüğü araştırmada, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının kapsamlı bir listesini oluşturmuştur. Hollinger ve Clark (1982: 333), çalışan sapma davranışlarını iki gruba ayırmıştır. İlk boyut, çalışanların örgüte ait maddi değeri olan mülklere zarar vermesi veya bu mülkleri izinsiz edinmelerine odaklanan (örneğin; iş yerinden para, araç-gereç çalmak) “mülkiyet sapması”, ikinci kategori ise; çalışan tarafından yerine getirilmesi gereken iş ile ilgili asgari niteliği ve niceliği belirleyen ve formal şekilde tanımlanmış normların ihlal edilmesini kapsayan “üretim sapması” davranışlarıdır. Üretim sapması boyutu, işe geç gelme, yavaş çalışma, özensiz çalışma, işyerindeyken alkol veya uyuşturucu kullanmak gibi davranışları içermektedir.

Robinson ve Bennett (1995), Hollinger ve Clark tarafından geliştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışları çerçevesinin, kişilerarası ÜKD boyutunu içermediğini belirterek, bu boyutu da ekleyip teoriyi genişletmişlerdir. Bennett ve Robinson (2000); Robinson ve Bennett'in (1995) araştırmasında ele aldığı üretim sapması ve mülkiyet sapması arasındaki ayrımı desteklemiştir.

Gruys ve Sackett (2003), örneklem olarak üniversite mezunları ile yürüttüğü çalışmasında, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının boyutlarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının 11 kategoriden oluştuğu belirlenmiştir. Bu davranışlar:

1. Hırsızlık ve çalma ile ilişkili davranışlar
2. Mülkiyete zarar verme
3. Bilginin yanlış kullanımı
4. Kaynak ve zamanın yanlış kullanımı

5. Güvenli olmayan davranışlar
6. Düşük katılım
7. Düşük nitelikte iş yapmak
8. Alkol kullanımı
9. Uyuşturucu madde kullanımı
10. Uygunsuz sözlü eylemler
11. Uygunsuz fiziksel eylemler

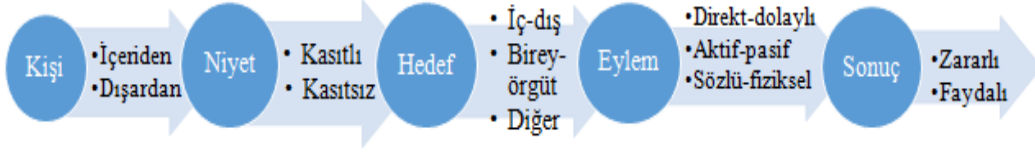
Gruys ve Sackett (2003), ÜKD ölçeğinin maddeleri ile oluşturduğu kategorilerin birbirleri ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bu kategoriler; kişilerarası-örgütsel boyut ve görev ilgisi boyutu şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramını açıklamada kullanılan farklı yaklaşımlardan birisi de Vardi ve Wiener'in yaklaşımıdır. Vardi ve Wiener (1996: 151), üretkenlik karşıtı iş davranışlarını “Örgütsel Kötü Davranış” ifadesi ile betimlemiş olup bu davranışları, örgüt üyeleri tarafından örgütsel veya toplumsal normların kasıtlı olarak ihlal edilmesi şeklinde tanımlamıştır. Yazarlar örgütlerde kötü davranışların üç farklı tipinin olduğunu saptamıştır. Bu boyutlar:

1. Bireyin kendisine fayda sağlama niyeti olan kötü davranış,
2. Örgüte fayda sağlama eğilimi olan kötü davranış ve;
3. Zarar verme eğilimi olan kötü davranışlar

Vardi ve Wiener'e (1996: 154), göre, bir davranışın örgütsel kötü davranış sayılabilmesi için toplumsal ve örgütsel normların her ikisinin de ihlal edilmesi şart değildir. Yazarlar, bir davranışın örgütsel beklentilere uygun olmasına rağmen, sosyal değerleri ihlal edebileceğini ifade etmiştir. Bu duruma örnek olarak yanılıcı davranışları göstermiştir. Diğer taraftan, toplumsal değerler ile tutarlı olan ancak örgütsel beklentileri ihlal eden davranışlar da (örneğin; örgütsel ifşaat) örgütsel kötü davranış olarak sayılacaktır.

Robinson ve Greenberg (1998); örgütlerde iş yeri sapma davranışlarını kimin gerçekleştirdiğini, bu eylemleri yapanlar arasındaki farklılıklar, eylemin kasıtlı olup olmadığını anlamaya yönelik olarak işyeri sapma davranışı süreci oluşturmuştur.



### Şekil 5: İşyeri Sapması Süreci ve Sapma Davranışının Boyutları

Robinson ve Greenberg'in (1998) işyeri sapması süreci, sapma eylemini yapan kişi, bu kişinin niyeti, hedefi, eylemleri ve bu eylemlerin sonucunu içermektedir. Bu eylemlere, örgütte çalışan birisi veya işten ayrılan eski çalışan sebebiyet verebilmektedir. Yazarlar, sapma davranışının kasıtlı olabileceği gibi istemeyerekte olabileceğini vurgulamışlardır. Ancak, literatürde araştırmaların büyük kısmı, kasıtlı davranışlar üzerine odaklanmıştır. Örneğin, Robinson ve Bennett (1995), sapkın davranışların kasıtlılığına odaklanmıştır.

Sapma davranışları sürecinin bir diğer adımı ise, sapma davranışının hedefinin, bireyle mi yoksa örgütle mi ilgili olduğudur. Araştırmaların çoğunluğu sapma davranışının örgüt içinde çalışan bireylere karşı yapıldığını vurgulamıştır. Bennett ve Robinson (2000); Robinson ve Bennet (1995) ve Baron ve Neuman (1996), sapma davranışının bireye ve örgüte yönelik olabileceğini göstermişlerdir. Birey ve örgüte ilave olarak sapma davranışı, kamuya veya müşterilere karşı da gerçekleştirilebilmektedir. Eylemler, direkt veya dolaylı bir şekilde yapılabileceği gibi, sözlü veya fiziksel bir şekilde de yapılabilmektedir. Sapma davranışlarının sonuçları, örgüte veya bireye zarar verebileceği gibi faydalı da olabilmektedir.

Neuman ve Baron (2005), saldırganlığın temelinde olumsuz duyguların var olduğunu ve saldırgan davranışları hayal kırıklığı, adaletsizlik, hor görme gibi çevresel faktörlerin ve stres faktörlerinin tetiklediğini belirtmiştir. Benzer şekilde O'Leary-Kelly ve diğerleri de (1996), saldırganlığın negatif duygular ile harekete geçtiğini ileri sürmüştür.

Yukarıdaki bölümlerde de bahsedildiği gibi, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili yürütülen araştırmaların çok önemli bir kısmı, bu davranışların zararlı yönüne yani yıkıcı sapma davranışlarına odaklanmıştır. Bu davranışlar, anti-soyal davranışlar, saldırganlık, intikam, hırsızlık ve sabotaj gibi isimlerle adlandırılmaktadır. Diğer bir kısım araştırmacılar ise, sapma davranışlarının olumlu olabileceğini savunmuştur.

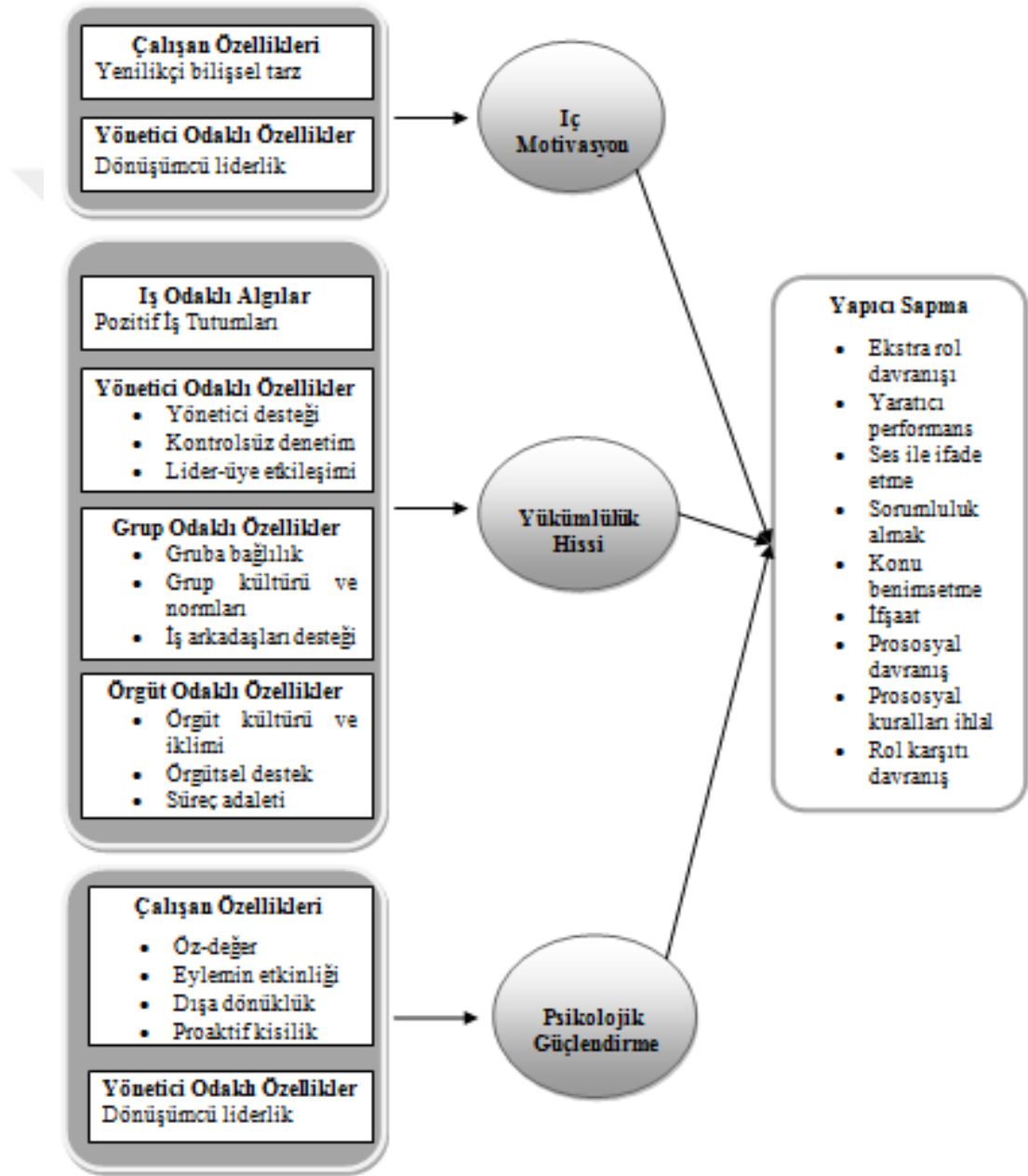
Dehler ve Welsh (1998: 263), yapıcı sapma davranışını, çalışanların, örgütün çıkarlarına katkıda bulunacak şekilde gösterdiği davranışların örgütün kontrol sisteminde bozulmaya sebep olması şeklinde tanımlamıştır. Galperin (2012: 2989), yapıcı işyeri sapkınılığını, kişinin örgüte yardım etme niyetiyle, örgütsel normları ihlal eden davranışlarda bulunması şeklinde tanımlarken, aynı zamanda hem yapıcı hem de zarar verici sapkının örgütün kendi iç bileşenlerinden sayılan kişilerin davranışına odaklandığını vurgulamıştır. Galperin (2002) ise, olumlu işyeri sapmasını, örgütün veya üyelerinin refahını artırmak maksadıyla, önemli örgütsel normları ihlal eden kasıtlı davranışlar olarak açıklamıştır. Spreitzer ve Sonenshein'in (2003: 209) çalışmasında bu kavram, "bir referans grubun normlarından sapılan kasıtlı davranışlar" şeklinde ifade edilmiştir.

Vadera vd. (2013: 1223), yapıcı sapmayı, referans grubun faydasına olacak ve hipernormlara uygun olacak şekilde, referans grubun normlarından sapma davranışları şeklinde tanımlamış ve yapıcı sapmanın yaratıcı performans, ekstra rol davranışları, prososyal kuralları ihlal, ses davranışı, örgütsel ifşaat gibi türlerini incelemişlerdir. Tziner vd. (2010: 96), yapıcı sapmanın uzun dönemli örgütsel değişim ile sonuçlanabileceğini öne sürmekle birlikte, bireylerin gerek fiziksel gerekse ruhsal sağlığını iyileştirebileceğini, işyerinde olumlu bir sosyal-duygusal iklim yaratabileceği düşüncesine sahiptirler.

Spreitzer ve Sonenshein (2004), pozitif sapma davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal sosyal sorumluluk ve bilgi uçurma gibi prososyal davranışları içerdiğini, ancak prososyal davranışların pozitif sapma davranışı olarak tanımlanabilmesi için, örgütsel normlardan sapma, bu davranışları gönüllü olarak sergileme ve onurlu davranış koşullarını sağlaması gerektiğini belirtmiştir.

Yapıcı sapma davranışlarının türlerini ve bireye ve örgüte yönelik olası sonuçlarını daha iyi anlayabilmek için teorik arka planının güçlü bir şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Bu bağlamda, yapıcı sapma davranışlarının öncüllerini belirten ve davranışları tetikleyen mekanizmaların ayrıntılı bir şekilde irdelenmesi önem teşkil etmektedir. Vadera ve diğerlerinin (2013: 1248), sapma davranışlarının öncüllerine yönelik çizdiği çerçeve Şekil 6'da resmedilmektedir. Yazarlar yapıcı sapmanın belirleyicilerini birey, grup ve örgütsel düzlemde belirlemiştir. Yapıcı sapma davranışının ortaya çıkmasına yol açan öncülleri; iç motivasyon, yükümlülük hissi ve

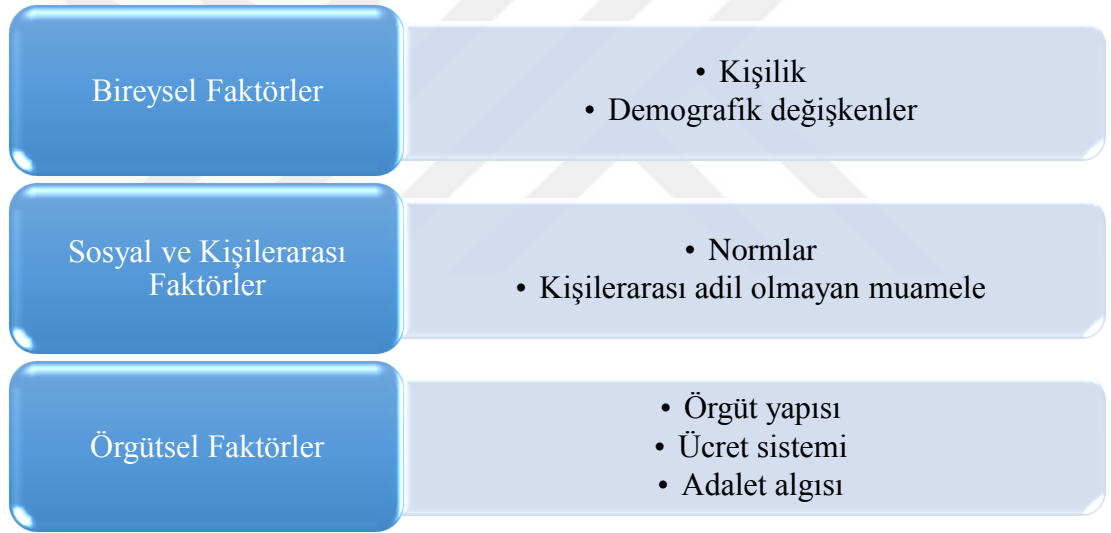
psikolojik güçlendirme şeklinde sıralamışlardır. Bu çerçeveyi çizerken, iç motivasyon ve hissedilen yükümlülükler, örgütsel mekanizmalar olarak kullanılmakta iken, yapıcı sapmanın öncülleri olarak, dönüşümcü liderlik, gruba bağlılık, grup kültürü, meslektaş desteği, örgütsel iklim ve örgüt kültürü, örgütsel destek, yenilikçi biliş, pozitif iş tutumları, yönetici desteği ve lider-üye etkileşimi değişkenleri öne sürülmüştür. Yapıcı sapma davranışının öncülleri aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak sunulmuştur.



Şekil 6: Yapıcı Sapma Davranışı Modeli

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tanımlanması ve çeşitli yazarlara göre ortaya atılan kategorilerin sunulmasından sonra üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicilerini literatür kapsamında değerlendirmek faydalı olacaktır.

Robinson ve Greenberg'in (1998) araştırmasından derlenen işyeri sapması davranışının belirleyicileri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkileyen bireysel faktörler; kişilik ve diğer demografik değişkenlerden oluşmaktadır. Yazarlar, öz kontrolü düşük olan çalışanlar arasında olumsuz eylemlerin olma ihtimalininin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Yaşı genç olan çalışanlarda, yarı zamanlı çalışan, düşük ücret alan, düşük pozisyonlarda çalışan bireylerde ve işe yeni giren kişilerde sapma davranışlarının görülme ihtimali daha yüksektir.



**Şekil 7: İşyeri Sapmasının Belirleyicileri**

Robinson ve Greenberg (1998), adaletsiz bir muamelede bulunduğunu algılayan çalışanların sapkın davranışlarda bulunabileceğini, işi sabote edebileceklerini ve örgütle ilgili doğru bir şekilde konuşmayacaklarını vurgulamıştır. Bir diğer faktör de örgütsel belirleyicilerdir. Bürokratik örgütlerde sapma davranışları ile karşılaşma olasılığının daha fazla olduğu belirtilmektedir. Etik olmayan liderlik davranışı, resmi politikaların yokluğu, verilen ücretlerin eşit olmadığına ilişkin çalışan algısı, bireyleri sapkın davranışlara itebilmektedir.

Gruys ve Sackett (2003), on bir farklı üretkenlik karşıtı iş davranışı türünden altı davranış ile yaş arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Genç çalışanların yaşlılara

görece bu davranışlarda daha fazla buldukları ortaya çıkmıştır. Yine, iş tecrübesi ile ÜKD arasında da negatif bir ilişki çıkmıştır. Fox ve Spector (1999), üretkenlik karşıtı iş davranışlarının birey ve örgüt boyutu ile öfke duygusu ile ilişkili olduğunu; Fox ve diğerleri de (2000), üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bazı boyutlarının öfke ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Spector ve Fox (2002), ÜKD'nin, öfke, kaygı, kontrol odağı ve suçluluk gibi kişilik özellikleri ile ilişkili olduğunu belirlemiştir.

Bolton vd. (2010), beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluk özelliğinin örgüte yönelik ÜKD sayılan sabotaj ve hırsızlık davranışlarının belirleyicisi olduğunu; kişiliğin dışa dönüklük boyutunun, hırsızlığın; deneyime açık kişilik özelliğinin ise üretim sapması davranışının yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Berry vd.'nin (2007) araştırması, uyumluluk ve sorumluluk kişilik özelliğinin ÜKD'nin güçlü bir belirleyicisi olduğunu göstermiştir.

Sezici (2015), katılımcıların beş faktör kişilik özelliklerinden birisi olan sorumluluk özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tüm boyutlarının belirleyicisi olduğunu; dışa dönüklük, uyumluluk ve deneyime açıklık boyutlarının ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bazı boyutlarının yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir. Yazar, beş faktör kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının boyutları arasında negatif ilişkilerin varlığını belirlemiştir.

Colbert vd. (2004), dört farklı örneklem kullanarak, çalışma koşullarına ilişkin çalışanların pozitif algısının işyeri sapma davranışı ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Buna ek olarak, kişiliğin sorumluluk, duygusal denge ve uyumluluk özellikleri, bu ilişkiyi düzenleyici etkiye sahiptir. Yazarlar, gelişimsel çevre algısı ile örgütsel sapma arasındaki ilişkinin, sorumluluk veya duygusal dengesi düşük çalışanlarda daha güçlü olduğunu; bununla birlikte, algılanan örgütsel destek ile kişilerarası sapma arasındaki ilişkinin, uyum düzeyi düşük çalışanlarda daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Spector (2011), üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkili gösterilen farklı kişilik değişkenlerinin, çevresel koşulları veya olayları öngermeye etkili olan davranış süreçlerini nasıl etkileyebileceğini gösteren bir model geliştirilmiştir. Bu çalışmada Spector, düşmanlık odaklı önyargılar ile narsisizm en çok değerlendirme ve affetme ile ilgili; negatif duygulanım ve sürekli öfkenin negatif duygular ile bağlantılı olduğunu; kontrol odağı ve öz-kontrolün ÜKD'yi engelleyici bir rol oynadığını belirtmektedir.

Mount vd. (2006), örneklem olarak müşteri hizmet çalışanlarına dayandırdığı araştırmasında, hem patron hem de kişinin kendini değerlendirdiği üretkenlik karşıtı iş davranışlarını incelemiştir. Sonuçlar, uyumluluğun, kişilerarası üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla doğrudan ilişkili; kişiliğin sorumluluk boyutunun, örgüte yönelik ÜKD ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını farklı şekilde öngördüğü belirlenmiştir.

Penney ve Spector (2002) narsistik kişilik özelliği ile ÜKD ilişkisini açıklamaya çalışırken “büyük egolar daha büyük problemler anlamına mı geliyor? Sorusunu yönelterek bu soruya yanıt aramışlardır. Araştırma sonuçları, narsisizmin, sürekli öfke, iş engelleri (ego- tehdit) ve ÜKD ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, narsisizm düzeyi yüksek olan bireyler, narsisizm düzeyi düşük olanlardan daha fazla ÜKD geliştirmiştir. Hollinger ve Clark (1983), ÜKD üzerinde demografik olarak tanımlayıcı bazı özelliklerinde etkili olduğunu savunmuştur. Onlara göre, üretim ve mülkiyet sapması, genç, yeni işe giren, yarı zamanlı çalışan ve düşük ücret verilen pozisyonlarda görev alan çalışanlarda daha fazla görülmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tetikleyen ve belirleyen öncüllerden bir diğeri ise, çalışanların tanımlayıcı birtakım demografik özellikleridir. Örneğin Harris (1996), genç çalışanların yaşlı bireylere nazaran saldırgan davranışlar gösterme eğilimlerinin daha fazla olduğunu, diğer yandan ise, erkeklerin kadınlardan daha fazla saldırgan davranabileceklerini belirtmiştir. Henle (2005), yaş ve cinsiyetin işyeri sapması ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Henle'nin araştırma sonuçları, işyeri sapmasının erkeklerde ve yaşlılarda daha yaygın olarak görüldüğünü ortaya çıkarmıştır.

Özetle, kişilik özellikleri ile cinsiyet ve yaş gibi bazı demografik özellikler, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bazı boyutlarının bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Araştırmacıların bir kısmı kişisel etmenlere odaklanırken, diğer bir kısım araştırmacılar ise, ÜKD üzerinde organizasyon yapısının da etkili olduğunu savunmuştur. Bu bağlamda, Kanten ve Ülker (2014) ise, ÜKD'nin örgütsel öncüllerinden birisi olan yönetim tarzına odaklanmıştır. Kanten ve Ülker, demokratik yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkili olduğunu, öte yandan otokratik yönetimin ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemediğini ortaya



koymuştur. Benzer şekilde Doğan ve Deniz (2017), algılanan liderlik tarzlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sergilemede etkili bir faktör olduğunu bulgulamışlardır. Liderlik tarzlarının etkisini araştırmaya dönük gerçekleştirilen bir diğer araştırmada Pelenk ve Acaray (2019), liderlik tarzlarından birisi olan patenalist liderliğin, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azalttığı tespitinde bulunmuşlardır.

Peterson (2002), işletmelerdeki etik iklim ile sapkın işyeri davranışları arasındaki etkileşimi incelediği çalışmasında, ÜKD'nin öncüllerinden birisi olan örgütsel faktörlere odaklanmıştır. Sonuçlar, etik iklimin bazı türlerinin, birtakım sapkın davranış türleriyle ilişkili olduğunu kanıtlamıştır. Bir diğer araştırmacı Gerçek (2017), etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespitini yapmıştır. Arıkök ve Çekmecelioğlu (2017), etik liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir.

Hershcovis vd. (2007), 3 araştırma sorusuna cevap bulabilmek adına, işyerinde saldırganlığa ilişkin 57 ampirik çalışmanın meta-analizini yapmıştır. Araştırmacılar ilk olarak, kişilerarası ve örgütsel saldırganlığın bireysel ve durumsal belirleyicileri nedir?; ikincisi, kişilerarası saldırganlık davranışında, yönetici ve iş arkadaşı hedefli saldırganlığın farklı belirleyicileri var mıdır?; son olarak, kişilerarası ve örgütsel saldırganlığı açıklamada bireysel (örneğin, sürekli öfke, negatif duygulanım ve biyolojik cinsiyet) ve durumsal (örn. adaletsizlik, iş tatminsizliği, kişilerarası çatışma, durumsal kısıtlamalar ve zayıf liderlik) gibi faktörlerin katkı düzeyleri nelerdir? Şeklinde yönelttiği araştırma sorusuna yönelik olarak elde edilen bulgular, hem bireysel hem de durumsal faktörlerin saldırganlığı öngördüğünü göstermektedir.

Marcus ve Schuler (2004), üretkenlik karşıtı iş davranışlarının öngürülen 24 belirleyicisini test ettiği araştırmada, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının en güçlü belirleyicisinin öz kontrol olduğunu tespit etmiştir. Öte yandan, Dalal (2005), yürüttüğü meta-analiz çalışmasında, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının öncülleri olarak; örgütsel adalet algısı, negatif ve pozitif duygulanım, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve sorumluluk değişkenlerini vurgulamıştır. Peterson (2002: 49), sapma davranışlarının işyeri koşullarının doğası ve kişilik değişkenlerinin birlikte ele alınması ile en iyi şekilde tahmin edilebileceğini vurgulamaktadır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının gerek örgüte gerekse bireye verdiği zararların maliyeti yüksektir. Bu maliyetleri azaltmak ve örgütsel etkinliği sağlayabilmek için söz konusu davranışlara sebep olan faktörlerin belirlenerek kontrol altına alınması önemli görülmektedir.

Bugüne kadar yapılan çok sayıdaki çalışma, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının arzu edilmeyen ve gerek bireye gerekse örgüte zarar veren bir davranış biçimi olduğu düşüncesinden yola çıkarak bu davranışların etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Bennett ve Stamper, (2001); Dalal (2005); Sacket ve DeVore (2001); Kelloway vd. (2002); Polatçı vd. (2014), üretkenlik karşıtı iş davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Spector ve Fox (2002), üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, sürekli öfke, endişe, kontrol odağı ve suçluluk gibi kişilik özellikler ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Mount vd. (2006), iş tatmininin, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının hem kişilerarası hemde örgüte yönelik davranışlar boyutu ile doğrudan ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu sonuç, işinden tatmin olmayan bireylerin daha fazla sapkın davranışlarda bulunma ihtimalini kanıtlamaktadır. Dalal (2005), yürüttüğü meta analiz çalışmasında, sapkın davranışlar ile genel iş tatmini arasında bir ilişki tespit etmişlerdir. Öte yandan Judge vd. (2006), çalışanların işlerinden daha az memnun kaldıkları zamanlarda, tatmin oldukları zamanlara kıyasla, daha fazla sapkın davranışlarda bulduklarını ortaya koymuştur. Mount vd. (2006), iş tatmini ile ÜKD ilişkisini anlamak ve açıklayabilmek için “sosyal değişim teorisi” ve “karşılıklılık normu”ndan faydalanılabileceğini ifade etmişlerdir.

ÜKD üzerine daha önce yapılan araştırmaların önemli bir kısmı bu davranışları açıklarken ya kişilik özelliklerinden ya da iş koşullarından yola çıkmışlardır. Ancak daha sonra Colbert ve arkadaşları (2004), ÜKD ile iş koşullarına yönelik çalışan algısı ve kişilik özelliklerinin ortak ilişkisini araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda da, çalışanların iş koşullarına ilişkin pozitif algısının işyeri sapması ile negatif ilişkili; uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge kişilik özelliklerinin, ÜKD ve iş koşullarına yönelik pozitif algı ilişkisinde düzenleyici role sahip olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla, gelişimsel çevre algısı ve örgütsel sapma arasındaki ilişki, sorumluluk ve duygusal dengesi düşük olan çalışanlarda daha güçlü iken, kişilerarası

sapma ile örgütsel destek arasındaki ilişki, uyumluluk düzeyi düşük çalışanlarda daha güçlü bulgular sergilemiştir.

Fox vd. (2001), iş stresi faktörleri olarak ölçümlendiği çatışma ve örgütsel sınırlamaların, örgüte yönelik ve bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ile pozitif ilişkili olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Araştırmanın diğer bulgularına göre ise, dağıtım adaleti ve süreç adaleti örgütsel ÜKD ile negatif ilişkiliyken, işyerindeki negatif duygular ve ÜKD'nin hem bireysel hem de örgütsel boyutu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Kanten ve Ülker'in (2014) araştırmasında, demokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın kısmi aracı role sahip olduğu; otokratik yönetim tarzının ise ÜKD'yi etkilemediği tespit edilmiştir. Penney ve Spector (2005), nezaketsizliğin, örgütsel kısıtlamaların ve kişilerarası çatışmaların üretkenlik karşıtı iş davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, ayrıca iş stresi kaynakları ile ÜKD ilişkisinde negatif duygulanımın düzenleyici rolü olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Thau vd. (2009), yıkıcı liderlik ile örgütsel sapma arasındaki pozitif ilişkinin otoriter yönetim tarzının düşük olduğu zamanlarda daha güçlü olduğunu belirlemiştir. Bir diğer araştırmacı Tziner vd. (2010), lider-üye etkileşimi, değerlendirme süreçlerine güven ve yapıcı sapma davranışları arasında pozitif ilişkiler tespit etmişlerdir.

Polatçı vd. (2014); üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkili olduğu tespitinde bulunmuşlardır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek amacıyla formal olarak belirlenmiş iş tanımlarının ötesinde katkıda bulunan yani örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek olan (Bolat ve Bolat, 2008: 86) çalışanlara ihtiyaç duydukları gerçeği düşünülduğünde, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına zarar verdiği görülmektedir. Güllü (2018), lider-üye etkileşimi ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulmuşlardır. Bu bulgu, işletmelerde lider-üye etkileşimi arttıkça üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme ihtimalinin azalacağını yansıtmaktadır.

Erdost Çolak vd. (2018), yalan söyleme eğiliminin üretkenlik karşıtı davranışı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yani kişinin yalan söyleme eğilimi ne kadar fazla ise, ÜKD'da bulunma ihtimali de o kadar yüksek olacaktır. Ünsal

Akbıyık (2018), psikolojik ayrıcalığın üretkenlik karşıtı iş davranışlarını artırdığını bulmuşlardır. Fettahlıoğlu (2015), işyerinde psikolojik sözleşme ihlalinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını doğrusal olarak artıracakını tespit etmişlerdir. Dolayısıyla çalışanın işverenden beklentileri ve işverenin yükümlülükleri arasında bir ihlal algılanması, ÜKD'na zemin hazırlayacaktır.

Demirel ve Seçkin (2009), tükenmişlik ve ÜKD arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak değerlendirmiş ve çalışanların tükenmişliğin şiddetine bağlı olarak örgüt mallarına zarar verme, mesai saatlerini sabote etme, iş yavaşlatma gibi eylemlere girişebileceğini belirtmişlerdir. Taştan ve Küçük (2019), işyerinde kıskançlık duygusu arttıkça, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının da buna bağlı olarak arttığını tespit etmişlerdir.

Literatür, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicileri olarak genellikle, örgütsel adalet, etik iklim gibi durumsal faktörler ile kişilik gibi bireysel faktörlere odaklandığı için, Wei ve Si (2013), literatürdeki bu boşluğu gidermeye yönelik olarak kişilerarası etkileşimi bir öncül olarak incelemişlerdir. Wei ve Si (2013) bu araştırmanın sonucunda ilk olarak, istismarcı yönetimin astların üretkenlik karşıtı iş davranışları ile pozitif ilişkili olduğunu belirlemiştir. Araştırmanın diğer sonuçlarına göre ise, daha az iş hareketliliği algılayan astlarda daha fazla algılayanlara nazaran, ÜKD ile istismarcı yönetim arasındaki ilişki daha güçlüdür.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ekonomik, sosyolojik ve psikolojik etkileri olduğu için örgütler üzerine olan etkisi gitgide yayılmaktadır (Tziner, vd. 2010: 95). Bu kapsamda, Fine vd. (2010: 73), tahminlere göre çalışanların % 33 ila % 75'inin en azından bir tür sapkın davranış biçiminde bulunacağını ve bu davranışların işletmenin tüm başarısızlıklarının %30'undan sorumlu olma ihtimalinden dolayı üretkenlik karşıtı iş davranışlarının muazzam derecede maliyet yaratabileceğini vurgulamıştır. Bu etkilerinden dolayı Appelbaum vd. (2007: 596), işyerinde özellikle negatif sapma davranışlarını azaltmak için, örgütlerin belli bir örgüt kültürüne adapte olmaları gerektiğinden bahsetmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları literatürde çok farklı isimler ile anılmasına rağmen bütün tanımlamaların temel dayanak noktası, bu davranışların örgüt normlarının ihlal edilmesi ile ortaya çıkan ve böylelikle örgüte ve bireylere zarar verici faaliyetlerin sergilenmesi ile sonuçlanan bir davranış biçimi olmasıdır. Alan yazını

değerlendirmelerinin ortaya koyduğu bulguların işaret ettiği üzere, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, adalet algısı gibi pozitif örgütsel davranış ve tutumlar üzerinde olumsuz etkileri göz önüne alındığında, bu davranışların yönetilmesi veya en azından minimize edilmesinde işletme yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

## **1.7. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ**

İnsanlar tek başına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için grup halinde yaşamaya başlamışlardır. Birbirinden farklı kişiliğe ve amaçlara sahip insan grubunu yönetebilmek ve belli bir amaç etrafında birleştirebilmek için ise liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yüzyıllar boyunca liderlerin hangi özelliklere sahip olması gerektiği, hangi güç kaynaklarını kullanarak insanları etkilediği ve peşinden sürüklediği hususu bir tartışma konusu olarak süregelmiştir.

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlik sürecini açıklamada yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanılmadan önce, liderlik sürecine ve liderin özelliklerine ilişkin çalışmalar, farklı bakış açıları geliştirmiştir. Liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalar liderin kişisel özelliklerine odaklanmıştır. Özellikler yaklaşımı olarak anılan bu yaklaşıma göre, lider zeki, kendine güvenen, bilgi, enerjik, karizmatik ve aktif kişilik özelliklerine sahip kişiler arasından çıkmaktadır. Daha sonra her liderin aynı özelliklere sahip olmadığını anlaşılmasının yanı sıra araştırmaların yalnızca özellikler konusunda yapılmış olması tutarlı ve genellenebilir bulguların olmadığını göstermiştir (Özkalp ve Kırel, 2001: 186). Özellikler yaklaşımına eleştirel bir bakış olarak Davranışsal Yaklaşımlar ortaya atılmıştır.

Davranışsal liderlik teorileri, liderin astları ile iletişim şekli, yetki devri, karar verme tarzı, çatışmaları çözme tarzı gibi birtakım davranışlarının liderin etkinliğini belirlediğini öne sürmektedir. Bu yaklaşıma göre ortaya atılan teoriler, kişiyi dikkate alma ve inisiyatif faktöründen oluşan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması; liderlik davranışlarının kişiye yönelik ve işe yönelik davranış tarzından oluştuğunu öne süren University of Michigan çalışmaları; üretime yönelik ve kişilerarası ilişkilere yönelik liderlik tarzlarından oluşan Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi; McGregor'un X ve Y Teorileri ve son olarak istismarcı otokratik,

yardımsız otokratik, katılımcı ve demokratik yönetim tarzından oluşan Likert'in Sistem 4 Yaklaşımını kapsamaktadır (Koçel, 2014: 678-685).

Liderlik davranışlarının her koşulda benzerlik göstermediğinin anlaşılması üzerine durumsallık yaklaşımı bakış açısı benimsenmeye başlanmıştır. Bu yaklaşımın temel varsayımı, liderliğin, oluştuğu koşullar ile ilgili olarak, görev ya da ilişki merkezli bir liderlik tarzının her ortam ve her koşulda geçerli olamayacağını, farklı koşulların farklı liderlik tarzını gerektirdiği fikrine dayanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). İlerleyen zamanlarda ise, karizmatik liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci, hizmetkâr ve babacan liderlik yaklaşımları gündeme gelmiştir.

Özellikler yaklaşımından günümüze kadar yapılan araştırmaların neredeyse büyük çoğunluğu, liderin kişisel özellikleri, davranış biçimleri ve içinde bulunduğu koşullara ağırlık vermektedir. Son yıllarda gündeme gelen lider-üye yaklaşımı ise, liderlik sürecinin lider ve astları arasında kurulan karşılıklı etkileşimlere bağlı olarak farklılaştığını öne sürmektedir (Karcıoğlu ve Kahya, 2011: 339). Bu çerçevede araştırmacılar lider-üye etkileşimi teorisine yönlerini çevirmeye başlamışlardır.

Lider-üye etkileşimi bir örgütün üyeleri ile liderler arasında gerçekleşen sosyal bir takas süreci olarak gerçekleşmektedir. Bu mübadele sürecinde astlar, katkıları karşılığında maddi ve maddi olmayan ödüller beklerken, liderlerde astların örgüte bağlılık, sadakat ve yüksek performans seviyelerini beklemektedir. Bu çerçevede lider-üye etkileşim terosi, hem sosyal mübadele hem de rol teorisine dayanmaktadır (Alparslan ve Oktar, 2015: 108).

Lider-üye etkileşimi üzerine yapılan araştırmalar, özellikle son otuz yılda yoğun bir şekilde yürütülmektedir. Bu konu üzerine yürütülen araştırmalar Graen ve arkadaşlarının (Danserau vd., 1975; Graen ve Cashman, 1975; Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bien, 1995) Lider-Üye etkileşimi modeline göre yapılandırılmıştır. 1975 yılında Danserau ve diğerleri tarafından Dikey İkili Bağlantı Modeli olarak isimlendirilen liderlik kuramında, lider/yönetici ve üyeler/izleyiciler arasındaki ilişki ele alınmıştır (Özutku vd., 2008: 194). Bu çalışmalarda, bazı yöneticiler veya üstler, astlarına güvenilir yardımcılar (grup içi üyeler) olarak muamele ederken diğer bazılarını ise, işe alınmış yabancılar (grup dışı üyeler) olarak görmüşlerdir. Grup içi üyelerin liderlerle hem daha iyi ilişkileri vardır hem de grup dışı üyelere kıyasla daha fazla fayda elde etmektedirler (Scandura, 1999: 25). Dikey

İkili Bağlantı modeli daha sonra geliştirilerek Lider-Üye Etkileşimi ismiyle anılmaya başlanmıştır. Graen ve Uhl-Bien (1995: 225), Lider-Üye Etkileşimini, lider ve üyeler arasındaki sosyal etkileşime dayalı ilişkileri şeklinde tanımlamış ve bu teorinin gelişimini dört aşamada incelemişlerdir:



**Şekil 8: Lider-Üye Etkileşiminin Evreleri**

Graen ve Uhl-Bien'e (1995: 225-236) göre, Lider-Üye Etkileşimi modeline geçiş aşamasında ilk evreyi Dikey İkili Bağlantı modeli oluşturmaktadır. Bu aşamada, farklılaşan ikililerin tanımlanması üzerine yoğunlaşmıştır. Bir uçta, lideri ile yüksek derecede karşılıklı güven ve saygı şeklinde tanımlanan ve grup içi olarak adlandırılan yüksek nitelikte etkileşimin olduğu üyeler, diğer uçta ise, düşük düzeyde karşılıklı güven, saygı ve yükümlülüklerin olduğu grup dışı bireyler şeklinde adlandırılan düşük nitelikte etkileşimin varlığı söz konusudur. Araştırmacılara göre, yüksek kaliteli etkileşim ilişkisinde izleyiciler (astlar) yöneticiye (lidere) “güvenilir asistanlar” gibi davranarak görev tanımlarının ötesinde iş yaparken; “düşük kalitede

etkileşim” izleyiciler ise yalnızca iş tanımlarının gerektirdiği şeyi yapan kişiler olarak hareket etmektedirler.

İkinci aşama, Dikey İkili Bağlantı Modelinden Lider-Üye Etkileşimi modeline doğru bir geçiş dönemini yansıtmaktadır. Yazarlar, birinci aşamadaki ikili ilişkileri test edebilmek için yürütülen araştırmaları, Lider-Üye Etkileşimi ilişkisinin özelliklerini değerlendiren çalışmalar ve LÜE ile örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz eden çalışmalar şeklinde iki gruba ayırmışlardır. Bu aşamada, LÜE ilişkilerinin gelişimi, liderlerin ve üyelerin özellikleri ve davranışlarından etkilenir ve rol yapma sürecinde ortaya çıkar. İkinci aşamada, yüksek kaliteli LÜE ilişkilerinin gerek liderler ve izleyicileri gerekse bir bütün olarak örgüt için çok olumlu sonuçları olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır.

Üçüncü aşamada, daha etkili bir liderlik sürecinin oluşabilmesi için grup içi ve grup dışı şeklindeki farklılaşan ikililerin ötesine geçmek gerektiği vurgulanmaktadır. Bu aşamada yöneticilerin topluluk arasında nasıl ayrımcılık yaptıklarına değil, her bir bireyle birebir ortaklık kurabilmek için bazı çalışanlara diğerlerinden daha iyi davranan yöneticilerin (DİBM'nin önerdiği gibi “farklılaşma” yaklaşımı) değil, yöneticilerin tüm çalışanların LÜE sürecine erişim sağlamaları gerektiğine odaklanılmaktadır.

Son aşama ise, ikili ortaklığın grup ve ağ düzeyine yayılması ile ilgilidir. Bu aşamada liderlik sistem düzeyinde analiz edilmektedir. Dolayısıyla liderlik yapısını oluşturan ilişkiler, resmi üst-alt ilişkiler ile sınırlı değildir, meslektaşlar, takım arkadaşları ve örgütsel seviyeler ve organizasyonlar arasındaki liderlik ilişkilerini içermektedir. Graen ve Uhl-Bien (1995: 239), Lider –Üye Etkileşimi modelinin üçüncü ve dördüncü evresinin daha fazla araştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Görüldüğü üzere yapılan araştırmaların büyük bir kısmı lider ve izleyici arasındaki ikili ilişkilere odaklanmıştır.

Wayne ve Green (1993: 2), Lider-Üye Etkileşimini, üst ve ast arasında gelişen bir değişim ilişkisi şeklinde tanımlamış ve yüksek kalitede değişim ilişkisinde bulunan çalışanları “grup içi”; düşük etkileşim içerisinde bulunan çalışanları ise “grup dışı” olarak adlandırmıştır. Bu çerçevede Dienesch ve Liden (1986: 621), neredeyse tüm liderlerin astları arasında farklılaştığını ileri sürmektedir. LÜE teorisi, liderlerin birlikte çalıştıkları bazı çalışanlarla güven, sevgi ve saygıya dayalı ilişkiler kurarak,



diğer bazı çalışanlar ile ilişkisinin iş sözleşmesinin ötesine geçmediği fikrine dayanmaktadır (Erdogan ve Bauer, 2010: 1104). Böylelikle yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi işletmelere yetenekleri yeniden eğitime ve motive etme konusunda rekabet avantajı sağlayabilir (Erdogan vd., 2006: 395). Engle ve Lord'a (1997: 989) göre, LÜE ilişkisini anlamak bazı sebeplerden dolayı önem teşkil etmektedir. İlk olarak, etkileşim ilişkisinin kalitesi, astların işle ilgili çıktılarını etkileyebilmektedir. İkinci sebep ise, bu nitelikteki araştırmaların, lider-üye ilişkilerini geliştirebilecek etkili müdahalelerin tasarlanması için gerekli bilgileri sağlayabilme özelliğine sahip olmasıdır.

Lider-üye etkileşimi teorisi, iç grup içerisinde tanımlanan çalışanların daha yüksek performans gösterdiklerini, işlerinden daha fazla tatmin olmalarına karşın daha az iş değiştirdiklerini göstermektedir. Diğer taraftan dış grubu oluşturan çalışanlar lider tarafından daha az ödüllendirilir, liderin daha az vaktini alırlar ve bunların yanı sıra lider ile geliştirdikleri ilişkiler daha resmi bir nitelik taşımaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001: 196). Farklı astlar ile farklı etkileşim ilişkileri geliştirmek için liderin örgütsel kaynakları nasıl kullandığını açıklayan işlemsel bir yaklaşım olan LÜE modeline göre, yüksek üye etkileşiminin varlığı halinde, astlar liderleri ile iyi iş ilişkileri kurduğunu düşünmektedir (Scandura ve Schriesheim, 1994: 1589). Örneğin Graen, Novak ve Sommerkamp (1982), lider-üye etkileşim düzeyinin yüksekliğini, astların iş tatmini ve üretkenlikleriyle ilişkilendirmişlerdir. Sparrowe ve Liden'e (1997: 522) göre, üyelerin duygusal destek düzeyine ve değerli kaynakların değişimine dayanan lider ile değişim ilişkisinin kalitesi, üyenin örgütteki kaderini belirlemede çok önemlidir.

Literatürde yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular neticesinde lider-üye etkileşiminin lider ve astlar arasındaki ilişkilerden doğan bir değişim ilişkisi olduğu görülmektedir. Ancak, LÜE'nin tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu bir kavram mı olduğu sorusu gündeme gelmiştir. Liden ve Graen (1980), lider-üye etkileşimini astların yeterliliği ve lider ve astlar arasındaki güven düzeyi açısından tanımlanmıştır. Dienesch ve Liden (1986: 624-625) ise, lider-üye etkileşimi modelinin çok boyutlu yapısını tanımlayabilmek için, sosyal değişim teorisinin ileri sürdüğü "karşıklılık" ilkesinin teorik varsayımlarından yola çıkarak 3 boyutlu bir yapı belirlemişlerdir. Bu boyutlar:

1. İkilinin ortak amaçlara yönelik olarak, her üyenin iş odaklı faaliyetin miktarını, yönü ve kalitesinin mübadele algısına katkısı,
2. Sadakat; LÜE ikilisinin diğer üyesinin amaçları ve kişisel özelliklerine yönelik kamu desteği ifadesi,
3. Etki; iş veya mesleki değerlerden ziyade kişilerarası çekime dayanan ikilinin ortak duyguları

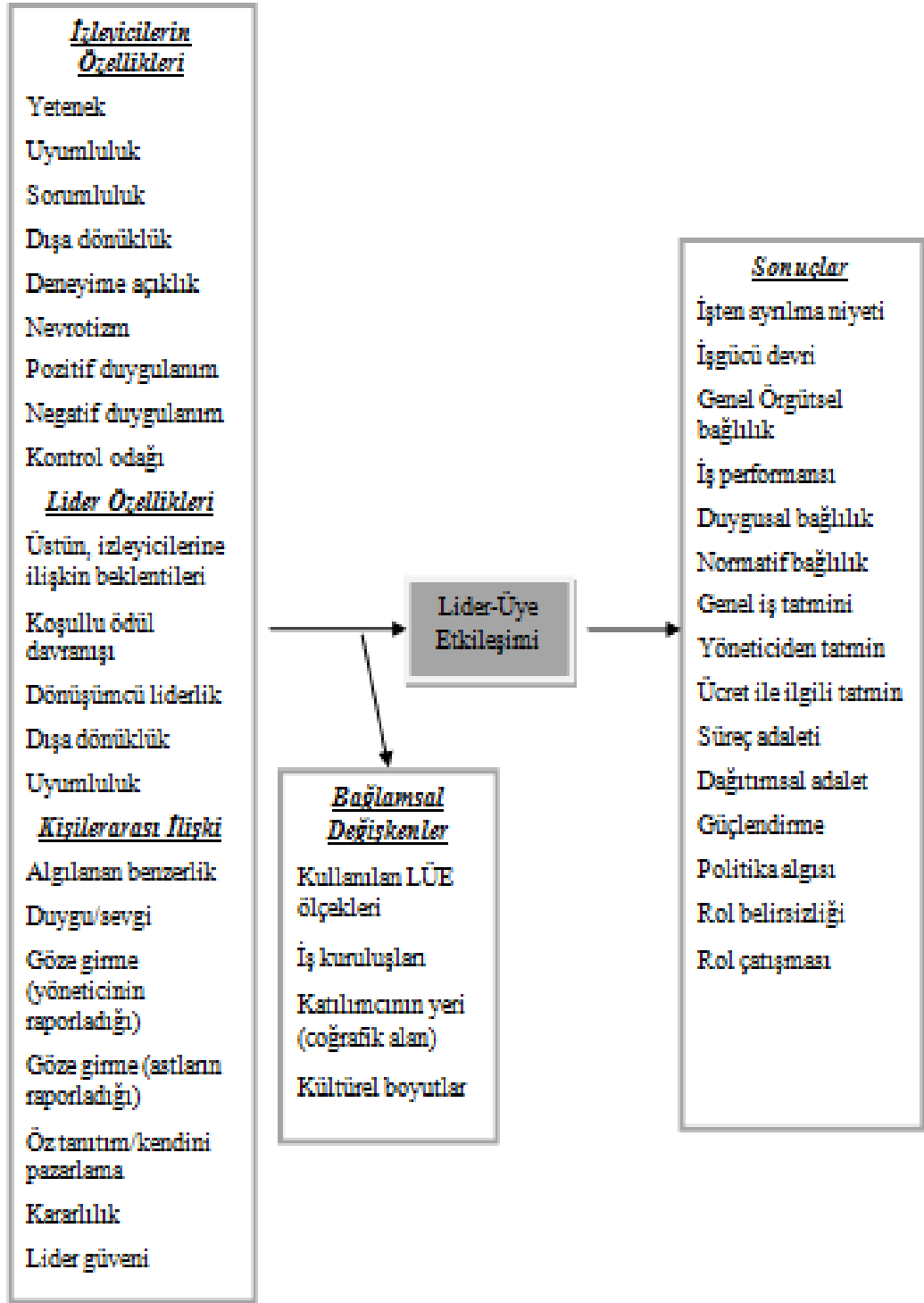
Ortaya atılan bu üç boyut, Dienesch ve Liden'e (1986: 626) göre, her iki tarafında lider üye ilişkisine getirebileceği mübadele değerleri olarak işlev görecektir. Yazarların LÜE yaklaşımı, LÜE ölçümü konusunda daha sonraki çalışmalara yön gösterici olmuştur. Sonraki zamanlarda Liden ve Maslyn (1998), Dienesch ve Liden'in (1986) modelini genişletmişlerdir. Liden ve Maslyn (1998), Lider-üye etkileşiminin dört farklı özelliği olduğunu belirtmiştir. Bu boyutlar, etki, sadakat, katkı ve mesleki saygı şeklinde sıralanmaktadır.

Liderin sahip olduğu özelliklerin ve sergilediği davranışlarının izleyicilerinin tutum ve davranışlarını belirlediği varsayımına dayanan geleneksel liderlik yaklaşımlarının aksine (Dulebohn vd., 2012: 1718), Dienesch ve Liden (1986) ve Maslyn ve Uhl-Bien (2001), lider-üye etkileşimi modelinin liderlerin olduğu kadar izleyicilerinin özelliklerinin de bu süreçte etkili olduğunu, yalnızca liderlerin astları değil, astlarında liderleri değerlendirdiği bir süreç olduğunu ortaya koymuştur.

Dulebohn vd. (2012: 1717), Lider-Üye etkileşiminin öncülleri ve sonuçlarına ilişkin kapsamlı bir meta analiz çalışması yürütmüştür. Yazarlar, Lider-Üye etkileşimini etkileyen öncülleri izleyicilerin özellikleri, liderin özellikleri ve kişilerarası ilişkiler şeklinde kategorileştirmişlerdir. İzleyicilerin özellikleri; nevtorizm, uyumluluk, sorumluluk, dışa dönüklük ve deneyime açıklık gibi kişilik özelliklerinin yanı sıra yetenek, pozitif ve negatif duygulanım ve kontrol odağı faktörlerini içermektedir. Üstün izleyicilerden beklentileri, koşullu ödül davranışı, dönüşümcü liderlik, dışa dönüklük ve uyumluluk ise liderin özellikleri ile ilgilidir. Öte yandan, algılanan benzerlik, sevgi, göze girme davranışı, öz tanıtım, kararlılık ve liderin güveni ise kişilerarası ilişkileri oluşturarak lider-üye etkileşiminin kalitesine etki etmektedir.

Lider-üye etkileşimi ve öncülleri arasındaki ilişkiyi düzenleyen değişkenler ise, lider-üye etkileşimi ölçekleri, endüstri kolu, katılımcıların yerleşim yeri, bireyci ve toplulukçu kültür anlayışıdır. Lider-üye etkileşiminin sonuçları ise; işten ayrılma niyeti, işgücü devri, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı, örgütsel adalet, güçlendirme, politika algısı, rol belirsizliği ve rol çatışması şeklinde sıralanmaktadır. Lider-üye etkileşiminin kalitesi çalışanların olumlu tutum ve davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Dulebohn vd. (2012: 1717) tarafından geliştirilen model aşağıdaki şekilde ayrıntılı bir biçimde resmedilmektedir:





**Şekil 9: Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları**

**Kaynak:** Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., Ferris, G.R. (2012). A Meta Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38, 6, s. 1717.

Maslyn ve Uhl-Bien (2001: 697), yüksek Lider-Üye Etkileşimi ilişkisinde, hem liderlerin hem de izleyicilerinin daha açık ve dürüst iletişim, tatmin artışı, kaynaklara daha fazla erişim ve daha fazla ekstra rol davranışlarında bulduklarını; aksine düşük kaliteli ilişkilerde ise, üyeler kaynaklara ve yöneticilere erişim konusunda sıkıntı yaşadıklarını, daha az bilgiye ulaştıklarını, iş tatminsizliği ile yüzleştiklerini, örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu bildirmiştir.

Gerstner ve Day (1997) tarafından lider-üye etkileşimi teorisine ilişkin yürütülen kapsamlı bir meta-analiz çalışmasında, lider-üye etkileşiminin, iş performansı, yöneticiden duyulan tatmin, genel tatmin, bağlılık, rol çatışması, rol açıklığı, üye yetenekleri ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu belirlemiştir. Ancak bu tutumsal ve davranışsal değişkenlerin içerisinde lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğine ilişkin bir anlayışın eksikliğinden yola çıkan Ilies vd. (2007), lider-üye etkileşimi ve vatandaşlık davranışını içeren ve 50 bağımsız örneklemden oluşan bir meta-analiz çalışması yürütmüştür. Sonuçlar, lider-üye etkileşimi ile vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu açığa çıkarmıştır. Bir diğer bulgu ise, lider-üye etkileşiminin, birey hedefli davranışları, örgüt hedefli davranışlardan daha güçlü bir şekilde öngördüğüdür. Bu araştırmaya benzer şekilde, Çetin vd. (2012); Ilgın (2013); Tekin (2018); lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır.

Wayne ve Green (1993), lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlığın özgecilik boyutunun ilişkili olduğunu bulmuştur. Özutku vd. (2008), lider-üye etkileşimi ile duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında bir ilişki olmadığı bulgusuna ek olarak; lider-üye etkileşimi ile normatif bağlılık ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Öte yandan, Vecchio ve Gobdel (1984); Şahin (2011); Dulebohn, vd. (2012); Öztürk ve Eryeşil (2016); Bulgurcu Gürel (2016), lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırma sonuçları, lider-üye etkileşimi kalitesinin yüksek olması halinde, çalışanların işten ayrılma niyetlerinde düşüş eğilimi görüleceği düşüncesini belirgin hale getirmektedir.

Kaşlı ve Seymen (2010); Bolat (2011); Uğurluoğlu vd. (2013); Gürboyoğlu (2009), lider-üye etkileşiminin tükenmişliği negatif yönde etkilediğini göstermişlerdir. Bolat

vd. (2017) ise, lider-üye etkileşiminin istismarcı yönetim ve tükenmişlik ilişkisinde düzenleyici rol üstlendiğini belirlemiştir. Diğer yandan, Tanrıverdi ve Kahraman (2016), otel işletmelerinde çalışan bireyleri örneklem olarak belirlediği çalışmasında, lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşmayı negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Karcioğlu ve Kahya (2011), lider-üye etkileşim kalitesi ile problem çözme becerileri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Aslan ve Özata (2009); Uğurluoğlu vd. (2015), lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Yani lider-üye etkileşiminin kalitesi yükseldikçe çalışanların örgütsel güven düzeyleride artmaktadır. Lider-üye etkileşimi ile ilgili yapılan bir kısım çalışmalar ise adalet algısı ile bağlantılıdır. Bu konu ile ilgili olarak Erdogan vd. (2006); Gürboyoğlu (2009); Dulebohn vd. (2012), lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Dulebohn, vd. (2012); Göksel ve Aydıntan (2012); Gündüz Çekmecelioğlu ve Ülker (2014); Özutku vd. (2008), lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif olarak etkilediğini belirlemiştir. Yapılan bu çalışmalar lider-üye etkileşimi arttıkça bireylerin örgütsel bağlılıklarının da artacağını göstermektedir. Öte yandan, Graen, Novak ve Sommerkamp (1982); Vecchio ve Gobdel (1984); Green vd. (1996); Dulebohn vd. (2012); Gündüz Çekmecelioğlu ve Ülker (2014); Akkaya (2015); Bulgurcu Gürel (2016); Eryılmaz vd. (2017), lider-üye etkileşiminin çalışanların iş tatminlerini pozitif olarak etkilediğini belirlemiştir. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi arttıkça doğrusal olarak, çalışanların işinden duyduğu tatmin de artmaktadır.

Lider-üye etkileşimi üzerine yapılan araştırmalar, lider-üye etkileşiminin niteliğinin artması halinde buna paralel olarak çalışanların performans düzeyinin de artacağını vurgulamaktadır. Bu araştırmacıardan birisi olan Cerit (2012), lider-üye etkileşiminin, örneklem olarak seçtiği öğretmenlerin performansının önemli bir yordayıcısı olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde, Gerstner ve Day (1995); Bauer ve Green (1996); Dunegan vd. (2002); Özutku vd. (2008); Dulebohn vd. (2012); lider-üye etkileşiminin iş performansı ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bir diğer çalışmada da Turgut vd. (2015); Çankır ve Palalar Alkan (2018), lider-üye etkileşiminin iş performansı ile örgütsel adalet ve alt boyutlarını olumlu yönde

etkilediğini ortaya koymuştur. Bu çalışmalarda da görüldüğü üzere lider-üye etkileşiminin kalitesinin çalışan performansına olumlu yönde yansımaları bulunmaktadır.

Diğer bir kısım araştırmalar ise, liderlik tarzlarının lider-üye etkileşimi ile bağlantısını inceleme konusu yapmışlardır. Örneğin Çalışkan (2009), paternalist liderliğin lider-üye etkileşiminin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu; Yolaç (2011) ise, lider-üye etkileşiminin dönüşümcü liderlik ve yöneticiye duyulan güven arasında düzenleyici rolü olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan, Besen ve Aktaş'a (2016) göre, yöneticiye duyulan güven, lider üye etkileşimini etkilemekte iken; kişi-örgüt uyumunun lider üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Ürek ve Uğurluoğlu (2015), lider-üye etkileşim düzeyini çeşitli demografik değişkenler açısından incelemişlerdir. Araştırma neticesinde, çalışanların lider-üye etkileşim kalitesinin orta seviyede olduğu; yaş, eğitim, görev, yönetsel pozisyonun olup olmaması, sektörde çalışma süresi, liderlik eğitimi alıp almama, hastane türü, liderin yaşı ve liderle iş dışında bir araya gelip gelmeme durumu açısından anlamlı farklılıklar gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Çankır ve Palalar Alkan (2018), lider-üye etkileşiminin, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Çelik vd. (2014), lider-üye etkileşim kalitesinin çalışanların yenilikçi davranışlarını olumlu olarak etkilediğini belirlemiştir. Öte yandan Tarım (2017), lider-üye etkileşiminin duygusal emeğin aracı etkisi yoluyla hem bağlılık hemde performans üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu saptamıştır. Palalar Alkan ve Çankır (2016) ise, lider-üye etkileşiminin pozitif ses çıkarma davranışı ve örgütsel adalet ile pozitif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Yapılan bu ampirik araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak, lider-üye etkileşim kalitesinin örgütsel özdeşleşme başta olmak üzere pozitif örgütsel davranış biçimlerini olumlu yönde etkileyerek çalışanların kendilerini örgütü ile bir bütün olarak görmesine yardımcı olacaktır.

Alten (2019), hizmet sektörü çalışanlarından elde ettiği veriler doğrultusunda, algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini, bağlılık ve işten ayrılma ile ilişkisinde hem lider-üye etkileşiminin hem de örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Bu çalışmanın aksine Alfes vd. (2016) ise, hem lider-üye etkileşiminin hem de takım kenetlenmesinin yüksek olması halinde algılanan fazla

niteliklilik ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkinin zayıfladığı sonucunu elde etmişlerdir. Bu çalışma da yine, lider-üye etkileşimi gibi lider ve astlar arasında geliştirilen etkin iletişimin fazla nitelikliliğin negatif sonuçlarını azaltma noktasında ne kadar önemli olduğunu göstermiştir.

Bu kısım kadar lider-üye etkileşimi kuramının teorik geçmişi, tanımı, lider-üye etkileşim kalitesini artıran etmenler ve tutumsal ve davranışsal çıktılar üzerindeki etkileri inceleme konusu yapılmıştır. Bundan sonraki bölümde ise, tez çalışmasının bağımlı değişkenlerinden birisini temsil eden iş tatmini kavramına, sebeplerine ve olası sonuçlarına değinilecektir.

## **1.8. İŞ TATMİNİ**

Yüzyıllardır süregelen işletmelerin maksimum etkinlik ve verimliliğe ulaşma yönündeki arzularının gerçekleşmesi, o işleri yürütmekle görevli olan kişilerin fiziksel ve ruhsal gücüne bağlı olarak şekillenmektedir. Etkinlik ve verimliliği artırabilmek, çok yönlü ihtiyaçları olan bireyin ihtiyaçlarını giderebilmekten geçmektedir. Bireylerin zamanlarının büyük bir kısmı, aile bireyleri veya sosyal ilişkilerinden ziyade iş yaşamı dediğimiz çalışma ortamında geçmektedir. Bu nedenle bireylerin işlerinden duydukları tatmin düzeyi, onların ruhsal sağlıklarından iş ile ilgili bir dizi tutum ve davranışlarına kadar büyük bir kitleyi etkisi altına almaktadır. Dolayısıyla yerine getirilmesi halinde olumlu; yerine getirilmemesi halinde ise çok büyük olumsuz etkileri bulunan iş tatmini kavramına olan ilgi giderek artmaktadır.

Literatürde iş tatmini kavramına ilişkin birbirinden farklı çok çeşitli tanımlamalar ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Hoppock (1935), iş tatminini bir kişinin işinden memnun olduğunu söylemesine neden olan, psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların her bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır (Aziri, 2011: 77). Spector (1985: 695) iş tatminini, bir işin belli yönlerine veya bir işe karşı duygusal bir tepki şeklinde tanımlamıştır. Öte yandan Locke (1976) iş tatminini, bir kişinin işine ya da iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşya giden ya da olumlu duygular olarak ifade etmiştir (Clark, 1996: 190). Bir tutum olarak iş tatmini, motivasyondan farklı bir yapıyı ifade etsede, iş tatmini kavramının literatürde ilk kez sistematik bir biçimde değerlendirilmesi, motivasyon yaklaşımlarıyla gerçekleşmiştir (Yüksel, 2005: 294). Motivasyon kuramları içerisinde en belirgin olanları Maslow'un



İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Çift Faktör Kuramı, Eşitlik Yaklaşımı ve Beklenti Kuramlarıdır.

Motivasyon teorileri arasında en bilinen yaklaşım Abraham Maslow'un geliştirdiği İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın en temel varsayımlarından birincisi, bireyin gösterdiği her davranış, bireyin ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. İkinci varsayıma göre ise, alt kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden üst kademedeki ihtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme olasılığı yoktur (Koçel, 2014: 734). Bu hiyerarşiye göre, en temel ihtiyaç en alt sırada bulunmakta ve önem derecesine göre ihtiyaçların sırası yükselmektedir. Bu yaklaşıma göre, kişi en temel ihtiyaçlarını giderdikçe daha üst kademedeki ihtiyaçlarını da tatmin etmeye doğru yönelmektedir.

En alt kademedeki ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlar olmak üzere sırasıyla, güvenlik ihtiyaçları, aidiyet ve benimsenme, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde üst kademelere doğru genişlemektedir. Bu yaklaşım, kişileri davranışa sevk eden ihtiyaçların ve bu ihtiyaçların önem derecesinin doğru bir şekilde tespit edilmesi halinde yönetim tarafından motive edilerek örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde faydalı olacaktır (Şimşek, 2008: 219). Motivasyon kuramlarını genişleterek ortaya atılan Çift Faktör Kuramı, yönetime farklı bir açısı getirmiştir. Herzberg'in (1996) Çift Faktör Kuramı iş tatminine yönelik geliştirilen en temel ve belirleyici kuramlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Bu kuramda, ilk grubu hijyen faktörleri ikinci grubu ise motivasyon faktörleri oluşturmaktadır. Çalışma koşulları, ücret, güvenlik, şirket politikaları, kişiler arası etkileşimler hijyen faktörlerini oluşturmakla birlikte; hijyen koşullarının iyi olması halinde çalışanların işinden duyduğu tatminsizliğin büyük ölçüde ortadan kalkacağı ancak, hijyen faktörlerinin tek başına iş tatminini sağlamayacağı ifade edilmektedir (Şimşek, 2008: 221). İkinci grup faktörler ise, işin kendisi, başarı, sorumluluk, tanınma ve ilerleme fırsatlarının oluşturduğu motive edici faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı halinde kişisel başarı hissi oluşarak kişi motive olacaktır. Sonuç olarak, hijyen faktörleri bulunması gereken asgari düzeydeki ihtiyaçlar olup bunlar olmadığı takdirde çalışanları motive etmek olanaklı değildir. Böylece motivasyonun sağlanması için motive edici faktörlerinde sağlanması gerekmektedir (Koçel, 2014: 738).

İş tatminini açıklamada kullanılan motivasyon teorileri başlığı altında ve süreç teorileri kapsamında incelenen bir diğer yaklaşım ise “Beklenti Kuramı”dır. Vroom’un beklenti teorisi, yüksek düzeyde performans gösteren çalışanların bu performansları karşılığında ödüllendirileceğine ilişkin beklentilerini ifade etmektedir. Bu teori, çalışanların gayreti, gösterdiği bu çaba sonucunda ortaya çıkardığı performans ve bu performansa karşılık olarak almayı beklediği ücret, tanınma ve diğer ödülleri kapsayan ödülleri arzulama derecesine dayanmaktadır. Eğer kişinin hem ödülü arzulama derecesi hem de ödüllendirme olasılığı yüksek ise çalışan motive olacaktır (Şimşek, 2008: 227; Koçel, 2004: 745). Beklenti kuramlarından ikincisi ise, Lawler ve Porter’in geliştirdiği beklenti kuramıdır.

Lawler ve Porter’in kuramı da Vroom’un geliştirdiği kurama dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre gösterilen çaba performansı doğrudan etkilemez. Kişinin gerekli yeteneğe, rol algısına, bilgiye sahip olması koşuluyla kişinin gösterdiği çaba performansı yükseltmektedir (Küçüközkan, 2015: 107). Lawler ve Porter’a (1967: 23-24) göre, performans yani diğer bir ifadeyle başarı ödüllere yol açmaktadır. Performans ile bağlantılı ödüller içsel ödüller ve dışsal ödüller olmak üzere iki şekildedir. Dışsal ödüller; ödeme, promosyon ve güvenlik gibi daha düşük düzeyde ihtiyaçlar ile tatmin olunan ve örgütlerin kontrol edebileceği ödüller olarak ifade edilmektedir. Yazarlara göre, içsel ve dışsal ödüller iş tatmini ile doğrudan ilişkili değildir. Başka bir deyişle, eşit ödüller beklentisi yoluyla bu ilişki düzenlenmektedir. Çalışanların hak edilen ücret düzeyine ilişkin algısı iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi belirlemektedir (Aziri, 2011: 80). Yüksel’e (2005: 294) göre, diğer motivasyon yaklaşımlarında olduğu gibi beklenti teorisi de, iş tatminine direkt bir şekilde açıklık getirmekten öte, motivasyon sürecini anlamada tatmin kavramından faydalanmıştır.

Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen İş Özellikleri Modeli de, iş tatminini açıklamada başvurulan yaklaşımlardan bir diğeridir. Bu yaklaşım işin beş temel özelliğini; beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları olarak tanımlamıştır. İşin beceri çeşitliliğini içermesi gerektiği, görevin bütünlük içerdiği ve önemi oranında kişide işinin anlamlılığına yönelik bir duygu oluşturduğu, özerkliğin kişide sorumluluk duygusu sağladığı ve son olarak geri bildirim ise yapılan işin sonucu hakkında fikir sahibi olmasını sağladığı belirtilmiştir (Yüksel, 2005: 295; Toker, 2007: 95-96). Bütün bu yaklaşımlarda

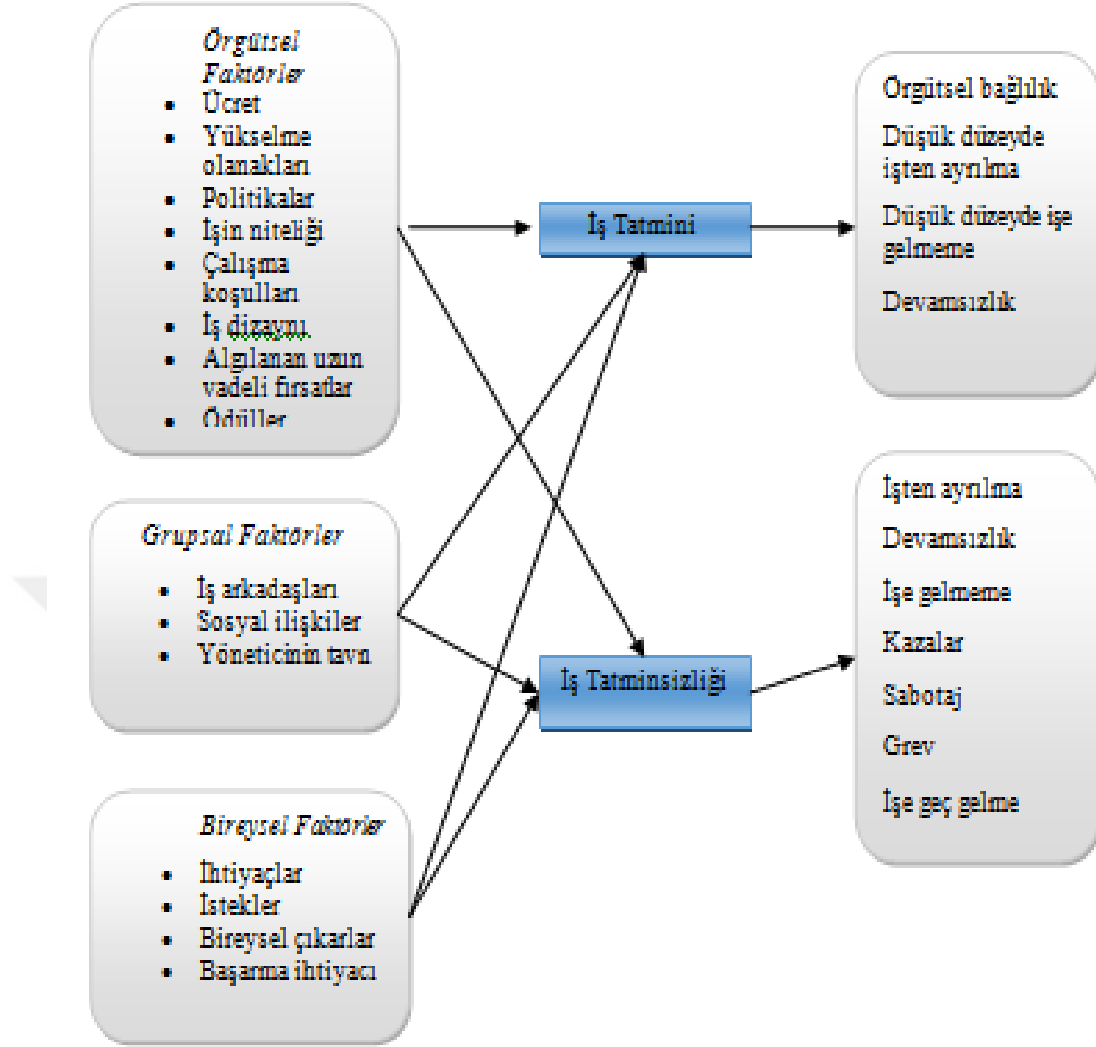
görüldüğü üzere iş tatminini belli bir şekilde tanımlayan bir tanım ve yaklaşım bulunmamaktadır. Tanımlar ve iş tatminini ölçüm yöntemleri farklılık arz etmektedir.

Spector'a (1997: 2) göre, organizasyonlarda iş tatminine odaklanılmasının iki önemli sebebi bulunmaktadır. İlk olarak İnsancıl bakış açısına göre, insanlar saygılı ve adil bir şekilde muameleyi hak etmektedirler. İş tatmini, iyi muamelenin bir yansıması olmasının yanı sıra duygusal iyilik hali ve psikolojik sağlığın bir göstergesi olarak görülebilir. İkincil olarak Faydacı yaklaşıma göre ise, iş tatmini örgütsel işleyişi etkileyen çalışan davranışlarına yol açmaktadır.

Çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen birden fazla faktör bulunmaktadır. Ancak belli başlı etmenleri kategorileştirmek mümkündür. Aziri (2011: 81) ve Özkalp ve Kırel (2001: 72) tarafından derlenen iş tatminini etkileyen faktörler ve tatmin ve tatminsizliğin sebep olduğu sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.

Genel olarak iş tatmininin belirleyicileri ücret, terfi imkânları, işin niteliği, örgütsel politikalar, çalışma koşullarıdır. Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler yalnızca işyeri ile ilgili değildir. Kişinin bireysel arzu ve ihtiyaçları da tatmin düzeylerini etkilemektedir. İnsanın yalnızca maddi çıkarlarını maksimize etmek için rasyonel hareket eden varlıklar olmadığı Hawthorne deneyleri ile yıllar önce ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bireyleri tatmin eden ve güdüleyen unsurların yalnızca maddi çıkarlar ile ilişkili olmadığı bilinmektedir. Bu çerçevede çalışanların aynı zamanda sosyal birer varlık oldukları gerçeğinden hareketle iş tatminini etkileyen ve belirleyen faktörlerden bir diğeri de, kişinin iş arkadaşları ve yöneticileri ile geliştirdikleri ilişkilerin kalitesidir.

İşletmeler açısından iş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı sonuçlar büyük önem taşımaktadır. İşinden tatmin olmayan çalışanların işten ayrılma, işe geç gelme veya gelmeme, kazaya karışma, grevde bulunma ve sabotaj davranışları gösterme ihtimali daha fazladır. Bu yüzden işletme yöneticilerinin çalışanlarda tatminsizlik yaratan koşul ve davranış biçimlerini ortadan kaldırmaya yönelik politikalar geliştirmesi çok önemlidir. Bu politikalar, iş ortamında hem bireyi mutlu kılmak hem de işgücünün devri halinde meydana gelecek maliyetlerden kaçınmak açısından faydalı girişimler olacaktır.



**Şekil 10: İş Tatmininin Belirleyicileri ve Sonuçları**

İş tatmin boyutları genel olarak işin yapısı, ücret, yükselme olanakları, yönetim ve iş arkadaşlarından duyulan tatmin düzeyinden oluşmaktadır (Toker, 2007: 97). İşin niteliğindeki en önemli unsurlar bağımsızlık, çeşitlilik ve beceri ve yeteneklerin yeterince kullanılabilmesidir. İş tatmininin diğer boyutunu oluşturan ücret ile iş tatmini arasında literatürde kesin bir ilişki kurulamasa da kişinin emeği karşılığında aldığı ücretin adil olması iş tatminini etkileyecektir. Benzer şekilde bireye daha fazla gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatı veren, algılanan terfi ve ilerleme fırsatları da iş tatmin düzeyini etkilemektedir. (İşcan ve Sayın, 2010: 199-200). Çalışanların iş tatminini etkileyen bir diğer boyut ise sosyal ilişkilere dir. Nitekim klasik yaklaşımın insanları bir makine gibi görmesi ile onların yalnızca maddi çıkarlar ile tatmin olacağını varsayan yaklaşımın zamanla doğrulanmadığı ortaya

çıkıştır. Bu yaklaşıma eleştiri olarak ortaya çıkan beşeri ilişkiler yaklaşımının içerdiği deneyler sonucunda, çalışanların iş arkadaşları ile yardımlaşarak ve paylaşımda bulunarak yaptığı üretimler sonucunda daha yüksek performans gösterdikleri belirlenmişti. Böylelikle insanın iş arkadaşları ve diğer çevresi ile geliştirdiği ilişkilerin iş tatminini etkilediği açık bir biçimde görülmektedir.

Bireylerde hem işin kendisine hem de iş ortamına ilişkin beklentilerinin karşılanmadığına yönelik bir algı oluştuğunda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Yaşanan bu tatminsizlik durumu ise, işe bağlılığın azalması, işgücü devrinin artması, yabancılaşmanın artması stres ve hayal kırıklığının yaşanması ile sonuçlanmaktadır (Kök, 2006: 294-295). Nitekim İşcan ve Sayın (2010), iş tatmini ile örgütsel güven ve örgütsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Demircan ve Yıldız (2009); Kutanis ve Mesci (2010); Yeşil ve Dereli (2012); Keklik ve Coşkun Us (2013); Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014); Karavardar (2015) örgütsel adaletin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Bu sonuçlar, çalışanların örgütte adil dağılımın olduğuna ilişkin bir algıları olması halinde iş tatmin düzeylerinin artacağını göstermektedir.

İşletmelerde iş tatmininin ortaya çıkardığı bir diğer olumlu tutum ise örgüte duyulan bağlılık hissidir. Nitekim, Karahan (2009); Karataş ve Güleş (2010); Yenihan (2014); Hoş ve Oksay (2015) tarafından yapılan araştırmalar iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bir diğer pozitif görünüm ise psikolojik sermaye ile ilgilidir. Erkuş ve Afacan (2013) ile Akçay (2012), psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Ocak vd. (2016), psikolojik sermayenin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Bu bulgu ile tutarlı olarak Çetin ve Varoğlu (2015) da, psikolojik sermayenin çalışanların iş tatmini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Öte yandan Çalışkan ve Hazır (2012); Kitapçı vd. (2013) güçlendirmenin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Çalışanlara verilen otonomi, yetki veya işin anlamlılığını artırmaya dönük görev uygulamalarının çalışanların işinden duyduğu tatmin düzeyini artıracığı aşikârdır.

Yukarıda değinildiği şekliyle iş tatmininin genellikle pozitif tutum ve duygular ile ilişkili olduğu görünümü göze çarpmaktadır. Ancak belki de işletme yönetimini ilgilendiren en somut çıktı çalışanların performans düzeyidir. Judge vd. (2001);

Yazıcıoğlu (2010); Akkoç vd. (2012); Erkuş ve Afacan (2013); Tekingündüz vd. (2015), iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin işletmenin en değerli sermayeleri olan çalışanların gerek üretkenliklerini artırmak gerekse onları işletme bünyesinde tutabilmek için onların iş tatminini artıracak unsurları tespit etmeleri önemlidir. Çünkü yukarıdaki şekilde iş tatminini etkileyen ve belirleyen birbirinden farklı unsurların olduğundan bahsedilmiştir. Dolayısıyla iş tatminsizliğe neden olan her bir faktörün titizlikle tespit edilip bu unsurların ortadan kaldırılması veya en azından minimize edilmesine yönelik eğitimlerin sunulması veya politikaların geliştirilmesi gerekmektedir.

Yüksel (2005); Karcıoğlu vd. (2009); Eroğluer (2011) ise, iletişimin iş tatmin düzeyini artırdığını tespit etmiştir. Bu araştırmalar, örgütlerde etkin bir şekilde işleyen iletişim mekanizmasının iş tatminini artıracığını göstermektedir. Özdevecioğlu ve Doruk (2009); Aras ve Karakiraz (2013), iş-aile çatışmasının iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini saptamıştır. Özdevecioğlu ve Doruk (2009); Kale (2015), yaşam tatmini ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını saptamışlardır. Bir diğer araştırmada (Özdemir, 2015) ise, negatif duygulanım iş tatminini olumsuz yönde etkilemekte iken, aksine yaşam tatmininin iş tatminini pozitif olarak etkilediğini belirlemiştir. Bu alanda önemli çalışmaları bulunan Judge ve Watanabe (1993), yaşam ve iş tatmininin birbirleri ile karşılıklı bir ilişki içerisinde bulduklarını tespit etmişlerdir. İnsanlar için yaşamın iki temel alanını oluşturan iş ve iş dışı yaşamdan duyulan tatminin, kişinin yaşam kalitesini artıracığına şüphe yoktur.

İşcan ve Timuroğlu (2007) örgüt kültürünün iş tatminine etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, klan ve adhokrasi kültürünün iş tatmini ile pozitif ilişkili; hiyerarşi ve pazar kültürünün ise negatif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çekmecelioğlu'da (2005), çalışanların yaratıcılığını teşvik eden bir örgüt ikliminin iş tatminini belirleyen bir unsur olduğunu tespit etmiştir. Örgüt kültürünün iş tatminine etkisini inceleyen bir diğer araştırmada Akkoç vd. (2012), örgütsel desteğin ve gelişim kültürünün çalışanların iş tatmin düzeyini etkilediğini belirlemiştir.

Şekil 10'da iş tatmininin belirleyicilerinden bir diğerinin ise çalışanların yönetimle veya liderle olan ilişkisinin kalitesi olduğundan bahsedilmiştir. Yapılan araştırmalar da bu durumu destekler niteliktedir. Örneğin, Erdil vd. (2004), yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Öte yandan Akyüz vd. (2015), liderin güç kaynaklarının iş tatminini etkilemede farklılık gösterip göstermediğini araştırmışlardır. Yazarlar, liderin güç kaynaklarından karizmatik ve uzmanlık gücünün iş tatminini etkilemediğini; ödüllendirme gücünün ve yasal gücün iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ve zorlayıcı gücün ise, iş tatminini negatif yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) ise, işyerindeki dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların iş tatmin düzeylerini artırdığını tespit etmişlerdir. Tengilimoğlu (2005) tarafından hizmet işletmelerinde yürütülen çalışmada ise, liderliğin yeniliklere açık olma, çalışma gereksinimlerini tanımlama, çabuk karar alma, iyi çalışmaları takdir etme ve amaçların belirginliği boyutlarının iş tatmini ile pozitif yönlü ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Bütün bu araştırmalar iş tatmininin, örgütsel bağlılık, yaşam tatmini, örgütsel adalet, etkin iletişim, yöneticiler ile etkileşim, psikolojik sermaye ve yüksek performans göstergeleri gibi pozitif tutum ve davranışlar ile bağlantılı olduğunu göstermiştir. Bu araştırmanın bağımsız değişkeni olarak belirlenen ve genellikle olumsuz bir olguyu çağrıştıran algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmininde sebep olduğu etki araştırılmaktadır. Nitekim bugüne kadar yapılan pek çok araştırma (Erdogan ve Bauer, 2009; McKee-Ryan vd., 2009; Maynard vd., 2006; Lobene ve Meade, 2013; Maynard vd., 2015; Fine ve Nevo, 2008; Johnson vd., 2002; Harari vd., 2017; Arvan, 2015; Alfes, vd., 2016; Wasserman vd., 2017; Alten, 2019), algılanan fazla nitelikliliğin iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir.

Bu tez çalışması ile de, bankacılık sektöründe çalışan bireylerin fazla niteliklilik algısının iş tatminlerine etkisi araştırma konusu yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, ilerleyen bölümlerde değerlendirilmektedir. Araştırmanın bundan sonraki bölümünde ulusal ve uluslar arası literatür kapsamlı bir şekilde incelenerek araştırma sonuçlarına yer verilecektir.

## 1.9. EKSİK İSTİHDAM VE FAZLA NİTELİKLİLİK ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Fazla niteliklilik olgusuna ve bu olgunun sebep olduğu bireysel ve örgütsel çıktılara küresel çapta verilen önemin giderek artması, araştırmacıların bu konuya dikkatlerini yönlendirmelerine neden olmuştur. Konunun yol açtığı sonuçların önem teşkil etmesi sebebiyle, bu bölümde gerek eksik istihdam gerekse fazla niteliklilik ile ilgili hem yurt içinde hem de yurt dışında yapılan makale ve tez çalışmalarına yer verilmektedir.

Literatür araştırması yapıldığında, bu konu üzerine araştırmaları bulunan Khan ve Morrow (1991), fazla nitelikliliğin subjektif ölçümünün, iş tatmini ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu ancak objektif ölçümü ile herhangi bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Akbıyık (2016), algılanan aşırı nitelikliliğin görev performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otellerden çalışan 185 işgörenen topladığı verilerden yola çıkarak araştırmasını yürüten Akbıyık (2016), aşırı nitelikliliğin görev performansını negatif yönde etkilediğini belirlemekle birlikte, yüksek düzeydeki algılanan iş fırsatlarının, algılanan aşırı nitelikliliğin görev performansı üzerindeki negatif etkisini azalttığını tespit etmiştir.

Bolino ve Feldman (2000), yabancı yöneticiler arasında eksik istihdamın öncülleri ve sonuçlarını araştırdığı çalışmasında, hiyerarşik iş düzeyi, atama süresi, yabancı yöneticilerin tamamlamaları gereken projelerin ölçüsü, yurtdışına gitme kararı vermelerinde özgür seçim derecesi gibi faktörlerin, yabancı yöneticiler arasındaki eksik istihdama neden olabileceğini göstermiştir. Bu araştırmanın bir başka sonucu ise, eksik istihdamın, yabancı yöneticilerin iş tutumları, genel zihinsel sağlıkları ve kendilerini değerlendirdikleri iş performansı ile negatif ilişkili olduğu sonucudur.

Erdogan vd. (2011b), fazla nitelikliliğin negatif ve pozitif sonuçlarını göz önünde bulundurarak fazla niteliklilik ile ilgili yapılan sınırlı araştırmayı ve hangi koşullarda fazla nitelikli çalışanların örgütleri için bir nimet olabileceğini incelemiştir. Onlar ayrıca, fazla niteliklilik olgusunu daha iyi anlamak için bazı olası araştırmalar ve örgütsel uygulamalar için önerilerde bulunmuşlardır.



Feldman (1996), hem eksik istihdamın öncüllerinin (ekonomik faktörler, iş özellikleri, kariyer geçmişi, iş arama stratejileri ve demografik özellikler) hem de sonuçlarının (iş tutumu, genel psikolojik iyilik hali, kariyer tutumları, iş davranışları, evlilik, aile ve sosyal ilişkiler) hipotezleştirilmesi üzerine çeşitli önermeler sunmaktadır. Feldman (1996) ayrıca, yaptığı tanımlama ile eksik istihdamın 5 boyutunu ortaya koyarak eksik istihdam araştırmalarına önemli bir yön vermiştir.

Fine (2007), örneklemini Güney Doğu Asya'da bir liderlik geliştirme kampında eğitim verilen 366 askeri öğrencinin oluşturduğu araştırmasında, fazla nitelikliliğin negatif tutumlar ve genel zihinsel yetenek ile pozitif ilişkili olduğunu ancak genel zihinsel yeteneğin liderlik performansı ile ilişkisi olmadığı sonucunu elde etmiştir.

Fine ve Nevo (2008), Amerikada'ki 156 müşteri hizmetleri temsilcisi arasındaki, bilişsel fazla nitelikliliğin iş tatminsizliği ile ilişkili olduğunu; ancak iş performansı ve eğitim performansı ile ilişkisinin zayıf olduğunu ortaya koymuştur.

McGoldrick ve Robst (1996), fazla eğitimlilikde ki cinsiyet farklılıklarını incelemiştir. Özellikle de yerel işgücü piyasasının büyüklüğüne bağlı olarak kadınlar ve erkekler arasında farklı fazla nitelikliliğin olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Johnson ve Johnson (1997), algılanan fazla nitelikliliğin sağlık üzerine etkilerini ve duygusal desteğin düzenleyici etkisini incelemiştir. Uyumsuzluk ve gelişmeme olmak üzere algılanan fazla nitelikliliğin 2 göstergesinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar, algılanan uyumsuzluğun, sağlık üzerinde negatif bir etkisi varken; algılanan gelişmeme üzerine etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

Johnson ve Johnson (2000b), Amerikan postacılar birliğinin 288 üyesinden sağladığı veriler neticesinde, algılanan gelişme fırsatlarının yokluğunun iş tatmini ile negatif ilişkili; algılanan uyumsuzluğun ise iş tatmini ile ilişkili olmadığını belirlemiştir. Bir diğer bulguya göre, algılanan gelişme fırsatlarının yokluğu düşük düzeyde pozitif duygular ile ilişkili olmasına rağmen, daha negatif duygular ile bir ilişkisi belirlenmemiştir.

Liu vd. (2015), fazla niteliklilik algısının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini araştırmıştır. Çin'de ki büyük bir imalat şirketinin araştırma ve geliştirme departmanında çalışan 224 bireyden sağlanan veriler sonucunda, algılanan fazla

niteliklilik ile kişinin hem kendini hem de yöneticisinin değerlendirdiği üretkenlik karşısı iş davranışı arasındaki pozitif ilişkide, istihdam koşullarına öfkenin ve örgüt temelli özsaygının aracı rolü olduğu saptanmıştır. Ayrıca, eşitlik hassasiyeti, algılanan fazla niteliklilik ve üretkenlik karşısı davranışlar arasındaki dolaylı ilişki ile aracı değişkenler (öfke ve örgüt temelli özsaygı) ve fazla niteliklilik arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir.

McKee-Ryan and Harvey (2011), eksik istihdam araştırmalarını kapsamlı bir biçimde değerledirerek, eksik istihdam literatürünü incelemiştir. Yazarlar, araştırmayı Feldman'ın (1996) eksik istihdam modeline göre yürüterek; eksik istihdamın öncülleri ve sonuçları üzerine yapılan uygulamalı araştırmaları incelemiştir.

Lobene ve Meade (2013), algılanan fazla nitelikliliğin, iş tatmini ve duygusal bağlılık ile negatif ilişkili; işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak algılanan fazla nitelikliliğin performans ya da devam bağlılığı ile ilişkisi anlamlı olmamasına rağmen, algılanan fazla niteliklilik ile hem performans hem de devam bağlılığı arasındaki bu ilişki kariyer yönelimi deneyimleri yoluyla anlamlı bir şekilde ılımlanmaktadır.

Lobene ve Meade (2010), algılanan fazla niteliklilik ve iş davranışları ve algısı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Katılımcılar, bir psikoloji sınıfında kayıtlı olan büyük bir orta Atlantik üniversitesindeki öğrencilerden oluşmaktadır. Bu kapsamda 120 kişi araştırmaya katılmıştır. Sonuçlar, algılanan fazla nitelikliliğin düşük iş tatmini ve örgütsel bağlılık, ve yüksek işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Ancak işe geç gelme veya işten erken ayrılma davranışı ve işe devamsızlık ile algılanan fazla niteliklilik arasında pozitif ilişki vardır şeklinde hipotez oluşturulmasına rağmen bu bulguya rastlanılmamıştır.

Maynard vd. (2006), eksik istihdamın türleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri tespit edebilmek için 3 farklı çalışan örneklemini (238, 102 ve 98) araştırmışlardır. Eksik istihdamın her bir boyutu, zayıf kişi-iş uyumuna göre değerlendirilerek; çalışanların fazla eğitim, deneyim ve diğer (bilgi, beceri ve yetenek) algılarını kapsayan, algılanan fazla niteliklilik ölçeği geliştirmişlerdir. Analizler sonucunda, algılanan fazla nitelikliliğin, düşük iş tatmini,

düşük duygusal bağlılık ve yüksek işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Ahmad ve Qadir (2018), bağımsız değişken olarak algılanan fazla niteliklilik; bağımlı değişken olarak işten ayrılma niyeti ve aracı değişken olarak ise örgütsel desteği kullandığı araştırmasında verileri, Pakistan'da bankacılık sektöründe çalışan 260 bireyden elde etmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, fazla niteliklilik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Ayrıca, algılanan fazla niteliklilik ve işten ayrılma niyeti arasında algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Brynin ve Longhi (2009), dört Avrupa ülkesinden gelen verileri analiz ederek, eğitim yıllarını biri sertifikasyonu, diğeri zamanı yansıtan iki bileşene ayırmışlardır. Gerekenden daha yüksek bir nitelik çoğunlukla ücret primi yaratırken, zamanın ücret priminde değişime neden olmadığı bulunmuştur.

Özkanan (2018), bir üniversitede görev yapan personel ve onların amirleri ile yaptığı görüşmede, personelin kendini aşırı nitelikli olarak tanımlamasına rağmen, amirleri tarafından aşırı nitelikli olarak görülmediğini tespit etmiştir.

Berk vd. (2015), Türkiye'de sağlık sektöründe yönetici olarak çalışan bireylere yaptığı anket neticesinde, fazla nitelikliliğin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılığın önemli bir öncülü olduğunu tespit etmişlerdir.

Mutlu (2013), farklı sektörlerde çalışan 203 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmada, fazla nitelikliliğin örgütsel bağlılık ile negatif; işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğunu, dışsal prestij algısının ise bu ilişkide moderatör etkisinin olmadığını belirlemiştir.

Dudal ve Bracke (2019), yaptıkları araştırmada, makro ekonomik şartlar ile işgücü piyasası politikalarının, fazla eğitimsizlik ve depresif belirtiler arasındaki ilişkiyi nasıl düzenlediğini incelememişlerdir. Veriler, Avrupa Sosyal Araştırması'nda yer alan 20 ülkenin katılımcılarından elde edilmiştir. Sonuçlara göre, yüksek işsizlik oranlarının, fazla eğitimsizlik ve depresif belirtiler arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği ortaya çıkmıştır.

Hu vd. (2015), ortalama fazla niteliklilik düzeyi yüksek olan emsalleri ile çalıştıkları zaman, kendilerini işlerine oranla fazla nitelikli olarak gören çalışanların, daha fazla

görev anlamlılığı ve kişi-grup uyumu algıladıklarını; ayrıca, rol ve ekstra rol performanslarının daha yüksek olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Çalışanların fazla nitelikli iş arkadaşlarının da değerlendirilmesi açısından bu çalışmanın literatüre önemli katkıları bulunmaktadır.

Akın ve Ulukök (2016), Türkiye'deki işgücünün eğitim değişkenine göre mevcut istihdam durumunu kapsamlı bir bakış açısı ile değerlendirerek, fazla nitelikliliğin öncülleri ve sonuçlarını literatürde ki bulgular ile teorik bir şekilde ortaya koymuşlardır. Ulukök vd. (2017) ise, bankacılık sektöründe yürüttüğü araştırmasında, algılanan fazla nitelikliliğin işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğunu ancak, işe adanmışlık ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmişlerdir.

Karacaoğlu ve Arslan (2019), Türk Silahlı Kuvvetleri ve Jandarma Genel Komutanlığı'ndan erken emekli olan veya istifa eden subay statüsündeki personel ile yürüttüğü anket çalışmasında, algılanan aşırı nitelikliliğin algılanan gelişmeme alt boyutunun, iş tatmininin iç faktörler alt boyutları üzerinde negatif etkisinin olduğunu, yine "algılanan gelişmeme" alt boyutunun iş tatmininin iç faktörler alt boyutu ile ilişkisinde iyimserliğin kısmi aracılık rolünün olduğunu saptamışlardır. Buna karşın, bu çalışmada, algılanan aşırı nitelikliliğin bir diğer boyutu olan algılanan uyumsuzluğun, iş tatmininin boyutları üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Johnson vd. (2002), Algılanan fazla niteliklilik ölçeğini test etmek için hemşireler, demiryolu çalışanları ve posta çalışanları olmak üzere 3 farklı örneklem ile çalışmayı yürütmüşlerdir. Hemşireler ve demiryolu çalışanlarında ölçek benzer faktör yapısı göstermesine rağmen, posta çalışanlarında kısmen farklılaşmaktadır. Algılanan uyumsuzluk ve duygusal bağlılık ile iş, ödeme, promosyon ile tatmin, arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre, devam bağlılığı ile fazla nitelikliliğin gelişmeme boyutu pozitif ilişkilidir. Algılanan gelişmeme ve algılanan uyumsuzluk, iş tatmininin boyutları ile negatif ilişkili çıkmıştır.

Maynard ve Parfyonova (2013), farklı mesleklerden üniversite mezunu olan öğrencilerin 6 ay arayla iki anketi doldurması ile yürütülen araştırmasında, ilk zamandaki fazla nitelikliliğin 6 ay sonra zaman 2 olarak adlandırılan süreçte aktif iş

arama davranışına yol açtığını tespit etmişlerdir. Fazla niteliklilik ve iş arama arasındaki ilişki, beceri kullanımı ve gelişme fırsatı sunan işlere değer veren çalışanlar için daha güçlüdür. Fazla niteliklilik algısının düşük iş tatmini, düşük duygusal bağlılık ve yüksek iş gücü devri ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bir diğer bulguya göre ise, algılanan fazla niteliklilik; gönüllü işgücü devir davranışlarının bir belirleyicisidir. Araştırmanın ortaya koyduğu başka bir sonuç ise, işlerinden ayrılan çalışanlar, yeni işlerinde kendilerini daha az fazla nitelikli olarak görmektedirler.

Maynard vd. (2015), objektif fazla niteliklilik, subjektif fazla niteliklilik, iş tatmini ve kariyerle ilgili iş stresi arasındaki ilişkide narsizmin düzenleyici rolünü araştırırken görelî yoksunluk teorisinden yola çıkmışlardır. Sonuçlara göre, narsizmin sömürücülük boyutu, algılanan fazla niteliklilik ile pozitif ilişkili çıkmıştır. Ayrıca, hem sömürücülük boyutu, hem de algılanan fazla niteliklilik, düşük iş tatmini ve mesleğe bağlı iş stresi ile ilişkili bulunmuştur. Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre ise, objektif fazla niteliklilik, yetki sahibi olmayan çalışanlar açısından iş stresi ile pozitif ilişkiliyken; yetki sahibi çalışanların daha fazla iş stresi yaşamadıkları gözlemlenmiştir.

Kim ve Allan (2019), eksik istihdam ve işin anlamlılığı arasındaki ilişkiyi test etmek üzere 351 çalışandan veri elde etmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, eksik istihdam, özerk benlik yönetimi teorisinin öne sürdüğü psikolojik ihtiyaçlardan olan “özerklik” ve “başkalarıyla ilişki kurma” ile negatif olarak ilişkiliyken, yeterlilikle (yetkinlik) ile pozitif ilişkili çıkmıştır. Anlamlı iş; özerklik ve yeterlilik ile pozitif ilişkili olmasına rağmen, ilişki kurma ihtiyacı ile herhangi bir ilişkisi bulunamamıştır. Bu çalışmada, eksik istihdamın işin anlamlılığını nasıl etkilediğine ilişkin yeni bakış açıları sunulmaktadır.

Fine ve Nevo (2011), yaptıkları çalışmada, psikolojik araştırmaların büyük bir bölümünün; fazla nitelikliliği objektif bir ölçümden ziyade işe yönelik bir algı ve tutumu ifade eden algılanan yani subjektif fazla niteliklilik şeklinde ölçümlediklerini, algılanan fazla niteliklilik ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkinin her zaman ve her yerde zorunlu bir nedenselliği ifade etmediğini belirtmişlerdir. Buna ek olarak araştırmacılar, iş başvurusunda bulunan fazla nitelikli adayların seçimine karar verilirken, öngörücü-kriter ilişkisini dikkate alan bir karar verme mekanizmasının geliştirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Sim ve Lee (2018), algılanan yetersiz niteliklilik ile iş tutumları arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlar, dönüşümcü liderlik düşük olduğunda; yetersiz nitelikliliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile negatif ilişkili; işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bulgulara göre, dönüşümcü liderlik, algılanan yetersiz nitelikliliğin iş tutumları üzerindeki negatif etkisini zayıflatmaktadır.

Lee (2005), işe yabancılaşma hissinin, eksik istihdam ile bağlantılı olan yetersizlik algısından kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Yazar ayrıca, eksik istihdam ile iş tatmini ve kariyer tatmini arasında güçlü negatif bir ilişki tespit etmiştir. Bir diğer araştırmacı Wald (2004), Örneklemini Kanada'da ki çalışanların oluşturduğu araştırmasında, fazla nitelikli çalışanların daha aktif bir şekilde iş arayan bireyler olduklarını tespit etmiştir.

Erdogan ve Bauer (2009), Türkiye'de bir perakende zincirinin 25 mağazasında çalışan 244 satış personeli ile yürüttükleri araştırmada, algılanan fazla nitelikliliğin, iş tatmini, işte kalma niyeti ve gönüllü işten ayrılmalar üzerine negatif etkisini personel güçlendirmenin düzenlediğini ortaya koymuşlardır. Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu ise, güçlendirmenin algılanan fazla niteliklilik ve objektif satış performansı arasındaki pozitif ilişkiyi etkilememesidir.

Bu çalışmanın literatüre en önemli katkısı, algılanan fazla nitelikliliğin sonuçlarını ölçerken çalışanların mağazadaki objektif satış performanslarının değerlendirilmeye dahil edilmesidir. Çünkü bundan önce yapılan çalışmalar fazla nitelikliliğin iş performansına etkisini değerlendirirken; genellikle çalışanların kendilerini değerlendirdikleri performans oranları (Bolino ve Feldman, 2000) ya da yöneticilerin çalışanları değerlendirmesi (Holtom vd., 2002; Fine ve Nevo, 2008) ile ölçülmeye çalışılmıştır.

Diefendorff vd. (2016), batı ve doğu kültürlerinden mesleki olarak farklı örneklemeler ile yürüttükleri araştırmada, algılanan duygusal talep-yetenek uyumunun, diğer uyum türlerinden (kişi-örgüt uyumu, talep-yetenek uyumu, ihtiyaç-arz uyumu, kişi-grup uyumu ve kişi-yönetici uyumu) farkını test etmişlerdir. Sonuçlara göre, algılanan duygusal talep-yetenek uyumunun iş tatmini, iş gerilimi, tükenmişlik, çalışanın ve yöneticinin oyladığı iş performansı ve psikolojik ihtiyaç tatminindeki artan varyansı açıkladığını tespit etmişlerdir.

Wang, Lu ve Wang (2019), psikolojik dayanıklılık ve işe yabancılaşmanın, algılanana fazla niteliklilik ve iş becerikliliğine (job crafting) etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, algılanan fazla nitelikliliğin, iş becerikliliği üzerinde negatif etkili, işe yabancılaşma üzerinde pozitif etkili olduğunu, işe yabancılaşmanın ise fazla niteliklilik ile iş becerikliliği arasında aracı rol oynadığı sonucuna varmışlardır. Araştırmanın bir diğer sonucu ise, psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olduğu zaman, işe yabancılaşma; fazla niteliklilik ve iş becerikliliği arasındaki negatif ilişkiyi düzenlemektedir. Psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek iken, fazla nitelikliliğin işe yabancılaşmaya etkisi daha düşüktür.

Saravanabawan ve Uthayatharshika (2014), Sri Lanka'da bankacılık sektöründe çalışmakta olan 150 kişi ile yürüttüğü çalışmada, algılanan fazla nitelikliliğin, iş tatmini, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile negatif ilişkili, işten ayrılma niyeti ile ise, pozitif ilişkili olduğunu saptamışlardır.

Gizlier (2018), İstanbul'da yönetici grubunu oluşturmayan 334 hizmet sektörü çalışanı ile yürüttüğü tez çalışmada, algılanan fazla nitelikliliğin “işini küçük görme” ve “kendini üstün görme” şeklinde iki boyutunun olduğunu tespit etmesinin yanı sıra, sonuçlara göre, işini küçük görme algısının zorunlu vatandaşlık davranışı, sosyal kaytarma, işten ayrılma niyeti ve kariyerizm eğilimi üzerinde pozitif etkili; kendini üstün görme boyutunun ise yalnızca kariyerizm eğilimi üzerinde pozitif etkili olduğu bulunmuştur.

Cheng, Zhou, Guo ve Yang (2018), araştırmalarını Çin'deki kamu çalışanları ile yürütmüşlerdir algılanan fazla nitelikliliğin sanal kaytarma üzerindeki etkisinin yanı sıra, uyumlu tutkunluğun algılanan fazla nitelikliliğin sanal kaytarma ilişkisi üzerindeki aracılık rolünü ve AFN ile uyumlu tutkunluk arasındaki bağlantıyı güçlendirmedeki başarıma ihtiyacının düzenleyici rolünü incelerken eşitlik teorisinden faydalanmışlardır. Elde ettikleri sonuçlara göre, AFN'nin sanal kaytarma ile pozitif ilişkili; uyumlu tutkunluğun bu ilişkide aracı rolü olduğu; ve son olarak, başarı ihtiyacı; AFN'nin uyumlu tutkunluk üzerindeki etkisini ılımlaştırdığı tespit edilmiştir.

Ayaz Arda ve Yıldız (2018), aşırı nitelikliliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde kolektif şükranın rolünü araştırdıkları çalışmayı, İstanbul'da sigorta şirketinde çalışan 121 beyaz yakalı çalışan ile yürütmüşlerdir. Elde edilen bulgular

neticesinde, AFN'nin yenilikçi davranışlar üzerindeki negatif etkisinin, kolektif şükran düzeyi düşük olan bireylerde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan Wang, Xu, Sun ve Liu (2019), dönüşümcü liderliğin çalışanların ses davranışlarına etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları, pozitif duygular ile ses davranışı arasındaki ilişkide fazla nitelikliliğin moderatör role sahip olduğunu göstermiştir.

Yu ve Ye (2019), algılanan fazla nitelikliliğin kariyer başarısına etkisini irdeleyen bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde, algılanan fazla nitelikliliğin objektif ve öznel kariyer başarısı ile pozitif ilişkili olduğu; bu iki değişken arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin (job crafting) kısmen aracılık ettiği; çalışanların kariyer endişeleri arttıkça, AFN ve iş becerikliliği arasındaki pozitif ilişkinin güçlendiği ortaya çıkmıştır.

Skowronski (2019), fazla nitelikliliğin sonuçları, moderatör değişkenlerin önemi ve fazla nitelikli çalışanların yönetimi gibi konuları içeren kapsamlı bir çalışma yürütmüştür. Yazar, FN literatüründe ki noksanlıklara dikkat çekerek, gelecekte yürütülecek araştırmalar için önerilerde bulunarak önemli bir yol haritası çizmiştir. Ayrıca, bu çalışmada, işe alım yapan yöneticilerin işe başvuran adayları hangi kriterlere göre fazla nitelikli olarak değerlendirdiklerini anlamaya yönelik önemli bilgiler sunulmuştur.

Galperin vd. (2019), bir adayın kapasitesinin işverene bağlılığını nasıl etkileyeceğini araştırmışlardır. Yazarlar, işletme yöneticilerinin, daha yüksek yetenekli adayların gerek örgüte bağlılıklarının gerekse örgütün değerlerine olan ilgi düzeyinin daha düşük olduğuna yönelik bir algıya ve endişeye sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Raykov (2009), doktora tezinde eksik istihdamın sağlıkla ilgili yaşam kalitesine olan etkisini araştırmıştır. Raykov'un araştırmasında, çalışanların ekonomik sınıfları, çalışma ortamının özellikleri ve iş üzerindeki kontrolünün, sağlıkla ilgili yaşam kalitesi ve iş stresi ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma, eksik istihdam veya algılanan fazla niteliklilik olgusunun, çalışanların yalnızca örgüte ve işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilemediğini, aynı zamanda sosyal bir varlık olan bireyin fiziksel ve psikolojik halini de etkilediğini göstermiştir.

Rokitowski (2012), algılanan fazla niteliklilik ve iş yapılandırma (job crafting) ilişkisinde durumsal ve bireysel değişkenlerin düzenleyici etkisini araştırmıştır.



Rokitowski, araştırmasını farklı meslek gruplarında ve farklı örgütlerde yürütmüştür. Sonuçlar, algılanan fazla nitelikliliğin, iş yapılandırma üzerinde negatif etkisinin olduğunu; durumsal büyüme beklentilerinin ise bu ilişkiyi düzenlediğini göstermiştir.

Head (1989), objektif fazla eğitimli bireylerin, beceri çeşitliliği, görevin önemi, özerklik, iş güvenliği, iş arkadaşlarının tatmini, yönetimin memnuniyeti, genel tatmin, gelişim tatmin düzeyleri, olması gereken niteliklere sahip çalışanlardan daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Öte yandan, subjektif fazla nitelikli bireylerin, genel tatmin, yönetim tatmini ve iş arkadaşlarının tatmin düzeyi; optimum niteliğe sahip çalışanlardan daha düşüktür.

Davis (2015), örgütsel adaletin organizasyona yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili ancak bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olmadığını tespit etmiştir. Yazar ayrıca bu iki değişken arasındaki ilişkide AFN'nin moderatör rolünü de incelemiştir. Neticede, örgütsel vatandaşlık davranışı ile algılanan fazla niteliklilik arasında pozitif bir ilişki bulunmasına rağmen; örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde AFN'nin düzenleyici değişken etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Newland (2017), “kasıtlı” ve “kasıtsız” şeklinde fazla nitelikliliğin iki farklı formunun olduğunu, bu iki farklı yapının iş ve yaşam tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş performansı değişkenleri ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırmaya katılanlardan 90 kişi, iş-yaşam dengesini sağlama isteğinden dolayı kasıtlı olarak fazla nitelikli durumda olduklarını ve niteliklerinden daha düşük işler seçtiklerini belirtmişlerdir. 84 katılımcı gönülsüz olarak fazla nitelikli iken; 53 katılımcının ise, fazla nitelikli olmadığı belirlenmiştir. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre ise, niteliklerinin altında iş seçen kadınların oranı, erkeklere oranla daha fazladır. Araştırmada ayrıca istemsiz fazla nitelikliliğin daha zararlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Luksyte (2011), doktora tezinde, iki farklı örneklem ile uygulamayı gerçekleştirerek fazla nitelikliliğin, sanal kaytarma, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili; artan yaratıcı performans ile yine aynı şekilde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

1. Örneklemde, işe geç kalma, devamsızlık gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları ve yaratıcı performans ile fazla niteliklilik arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı belirlenmiştir. 2. Örneklemde ise, yazar ayrıca, programlamada ki esnekliğin; fazla niteliklilik, sanal kaytarma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi azalttığı

bulgusuna ulaşmıştır. Bir diğer bulguya göre ise; fazla nitelikli çalışanların iş arkadaşlarına mentor olarak hizmet etmesi fazla nitelikli bireyler arasındaki iş devamsızlığı azaltmaktadır. Luksyte, çalışmada moderatör değişkenler olarak algılanan örgütsel destek, kişinin kendine has fikirleri ve mentorluğu kullanırken, değişken kariyer tutumları ve sıkılganlığı (veya sıkıntı) ise aracı değişken olarak kullanmıştır.

Gkorezis vd. (2019), algılanan fazla nitelikliliğin, çalışanların kendileri ile ilgili çıktılar üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Algılanan kariyer performansı ve yaşam tatmininin aracılık ettiği algılanan fazla niteliklilik ve çalışanın yakın sosyal bağlantılarının yaşam tatmini arasındaki ilişkinin yanı sıra bu aracılık sürecinde örgütsel prestij algısının düzenleyici rolünü inceleyen yazarlar, algılanan fazla niteliklilik ile çalışanların yaşam tatmini yoluyla yakın sosyal bağların yaşam doyumu arasındaki dolaylı ilişkinin; yalnızca prestijin düşük olduğu zamanlarda negatif, örgütsel prestijin yüksek olduğu durumlarda ise anlamsız olduğunu tespit etmişlerdir.

Han, Chang ve Chang (2019), değişim teorisine dayanarak oluşturduğu çalışmasında, algılanan fazla niteliklilik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi araştırmakta ve bu ilişkide duygusal bağlılığın aracılığını test etmektedirler. Bulgular, algılanan fazla nitelikliliğin işe adanmışlığı negatif yönde etkilediğini; duygusal bağlılığın ise bu etkide kısmi aracı role sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Li, Wu, Li ve Zhang (2019), algılanan fazla nitelikliliğin görev performansına etkisini incelerken, hem aracı hem de düzenleyici değişkenlerden yararlanmıştır. Algılanan fazla nitelikliliğin sonuçları araştırılırken literatürde genellikle kişi-iş uyumu ve görelî yoksunluk teorisinden yararlanılmasına rağmen, yazarlar, benlik kavramının rolüne değinerek, öz temsil teorisinden ve kişilerarası ilişki teorisinden yola çıkmışlardır (self-representation theory, interpersonal relationship theory). Sonuçlar, algılanan aşırı nitelikliliğin algılanan içsellik sattüsü (PIS) yoluyla görev performansı üzerinde olumsuz dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ve popüleritenin, algılanan aşırı fazla niteliklilik ile PIS arasındaki negatif ilişkiyi düzenlediğini göstermiştir. Bir diğer bulguya göre ise, üst-ast sosyal ağının (guanxi) yüksek olduğu durumlarda, örgüt temelli özsayıgıyoluyla algılanan fazla niteliklilik ve görev performansı arasındaki ilişki pozitif çıkmıştır. Bu araştırmada kullanılan “guanxi”

kavramı Çin iş kültüründe kişisel veya iş amaçlı karşılıklı fayda sağlanabilecek bir ağ, ilişki, bağlantı inşa etmek anlamına gelmektedir (<http://iskulturu.com/guanxi-nedir/>).

Lou ve Ye (2019), algılanan fazla nitelikliliğin, işe adanmışlık üzerine etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar ilk olarak, algılanan fazla nitelikliliğin işe adanmışlık ile ilişkili olduğunu belirlemiştir. Araştırmanın ortaya koyduğu diğer sonuçlar ise, bu iki değişken arasındaki ilişkiye işte kendini yetiştirmenin kısmen aracılık ettiği ve son olarak gelecekteki çalışmalarda öz belirginliğin (Future work self salience) AFN ve işte kendini yetiştirme arasındaki ilişkiyi düzenlediğini göstermiştir.

Saragih, Supriyati ve Nikensari (2019), Endonezya Savunma Bakanlığı'nda görev yapan 31 çalışan ile yürüttükleri anket araştırmasında, lider-üye etkileşimi, algılanan fazla niteliklilik ve iş tatmininin, işten ayrılma niyetine etkisi incelemişlerdir. Yazarlar, yalnızca algılanan fazla nitelikliliğin işten ayrılma niyetini artırdığını tespit etmişlerdir.

Wang, Lu ve Wang (2019), algılanan fazla niteliklilik, iş yapılandırma, işe yabancılaşma ve psikolojik dayanıklılık değişkenlerini incelemiştir. Elde edilen sonuçlarda, algılanan fazla nitelikliliğin iş yapılandırma üzerinde negatif bir etkiye, işe yabancılaşma üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu, diğer yandan ise AFN ile iş yapılandırma arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın aracılık rolü sergilediği ve son olarak psikolojik dayanıklılığın, AFN ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi düzenlediği görülmüştür.

Luksyte, Spitzmueller ve Maynard (2011), algılanan fazla niteliklilik ile üretkenlik karşısı iş davranışları ilişkisini ve bu ilişkide psikolojik sözleşme, kişi-iş uyumu ve tükenmişlik değişkenlerinin aracı rolünü belirlemeye çalışmışlardır. Yazarlar, fazla nitelikli çalışanların diğer çalışanlara kıyasla üretkenlik karşısı iş davranışları sergileme ihtimalinin daha yüksek olup olmadığını irdelemek için kişi-çevre uyumu teorisi ve ÜKD'ye ilişkin stres-duygu modelini kullanmışlardır. Yazarlar, algılanan fazla nitelikliliğin, ilişki psikolojik sözleşme ve dengeli psikolojik sözleşme ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmanın bir diğer sonucuna göre ise, tükenmişliğin sinizm boyutu, algılanan fazla niteliklilik ve üretkenlik karşısı iş davranışları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Bickes vd. (2020), konaklama işletmelerinde çalışan bireylerden elde ettiği veriler sonucunda, algılanan fazla niteliklilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Yazarlar buna ek olarak, algılanan fazla nitelikliliğin bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü olduğu tespitinde bulunmuşlardır. Bir diğer araştırmacı Işık'ın (2019) araştırmasında, Bitlis ilinde kamu ve özel sektör çalışanlarından elde edilen veriler ışığında, aşırı vasıflılık algısının bireysel kariyer planlaması üzerinde pozitif etkisi olmakla birlikte; gerek eğitim durumunun gerekse örgütsel desteğin bu ilişkide düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür.

Görelî yoksunluk kuramından yola çıkarak algılanan fazla nitelikliliğin etkilerini belirlemeye çalışan Yu, Yang, Wang, Sun ve Hu (2019), Çin'de faaliyet gösteren 13 şirketteki 297 çalışan ile yürüttükleri çalışmada, lider-üye etkileşimi yüksek olduğu zaman algılanan fazla nitelikliliğin, duygusal tükenmişlik ve işe yabancılaşma ile olan pozitif ilişkisinin daha güçlü olduğunu bulmuşlardır. Bir başka araştırmacı Abozaid vd (2019), kişilerarası etkiler aracılığıyla algılanan fazla nitelikliliğin, yardım edici davranışlar ve işyeri sapma davranışları üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir.

Arvan, Pindek, Andel ve Spector (2019), araştırmayı iki aşamalı olarak yürütmüşlerdir. Sonuçlara göre, hem objektif fazla niteliklilik hem de iş tatmini, algılanan fazla nitelikliliği bağımsız bir şekilde öngörmektedir. İlk çalışmada, objektif fazla niteliklilik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu; ikinci çalışmada ise, iş tatminsizliğinin sonraki fazla niteliklilik algısını öngördüğü saptanmıştır.

Hao (2019), algılanan fazla nitelikliliğin proaktiflik üzerinde negatif etkisinin olduğunu; istihdama ilişkin özel sözleşme veya düzenlemelerin bu ilişkide düzenleyici rolü bulunduğunu saptamıştır. Fazla niteliklilik üzerine özellikle son yıllarda yapılan araştırmalar, algılanan fazla nitelikliliğin olumsuz sonuçlarını azaltabilmek için iş becerikliliğinin (job crafting) düzenleyici bir rolü olup olmadığına ilişkin soruyu yanıtlamaya yönelmişlerdir. Bu araştırmalardan birisini yürüten Sesen ve Sahil Ertan (2019), 320 beyaz yakalı çalışandan elde ettiği anket verileri doğrultusunda, algılanan fazla nitelikliliğin iş becerikliliğinin dört boyutunu oluşturan; yapısal iş kaynakları, sosyal iş kaynakları, merak uyandırıcı iş talepleri ve

engellenmiş iş talepleri ile negatif ilişkili olmakla birlikte, psikolojik sermayenin bu ilişkide düzenleyici rolü olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar, pozitif psikolojik sermaye düzeyinin yüksek olması halinde, söz konusu negatif etkinin azalacağını ifade etmektedir.

Groleau ve Smith (2019), Kanada' daki mezunlar arasında fazla nitelikliliğin oranı, kaynakları ve kalıcılığı hususlarını araştırmışlardır. Yazarlara göre, sosyal açıdan dezavantajlı olanlar ile daha az mesleki diploma sahibi olanların fazla nitelikli olmaları daha muhtemeldir. Araştırmanın diğer sonuçları da, fazla niteliklilik ölçeğinin sonuçlar üzerinde büyük etkilerinin olduğunu göstermektedir. Öte yandan Hsing-Ming vd. (2016), okul öncesi öğretmenleri ile yürüttükleri araştırmada, algılanan fazla nitelikliliğin düşük iş tatmini ile ilişkili olmasının yanı sıra, psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide düzenleyici etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmada da görüldüğü üzere, psikolojik güçlendirme gibi bazı düzenleyici değişkenlerin kullanılması, algılanan fazla nitelikliliğin zararlarını azaltmada etkili yöntemlerdir.

Janse (2015), son yıllarda sıklıkla araştırma konusu yapılan iş becerikliliğine (job crafting) algılanan fazla nitelikliliğin etkisini araştırmıştır. Hollanda'da çalışan 369 kişi ile yürüttüğü araştırma sonucunda, algılanan fazla nitelikliliğin iş becerikliliğinin azalan engelleyici iş kaynakları boyutuna pozitif etkisi olduğunu; buna ek olarak, düzenleyici değişken olan kişisel kaynakların, algılanan fazla niteliklilik ile iş becerikliliği arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiğini tespit etmiştir.

Zhang vd. (2016), öz düzenleme bakış açısından yola çıkarak, iki aşamalı bir çalışma yürütmüşlerdir. Yazarlar, ilk çalışmada satış çalışanlarından elde ettikleri veriler sonucunda, rol genişliği öz yeterliği yoluyla algılanan fazla nitelikliliğin çalışanların proaktif davranışlarına dolaylı pozitif etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Öğretmenlerden elde edilen verilerin analiz edildiği ikinci aşamada ise, algılanan fazla niteliklilik ile proaktif davranışlar arasındaki dolaylı ilişkide performans amaç yönelimi ve öğrenme amaç yöneliminin düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur. Bu çalışma, alana yeni bir bakış açısı getirerek, fazla nitelikliliğin proaktif davranışlar gibi olumlu davranış biçimleri üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermiştir.

Tuy (2017), algılanan fazla vasıflılığın iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu ilişkide narsisizmin düzenleyici rolünü araştırmıştır. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

A.Ş. çalışanlarından 199 kişi ile çalışma yürütülmüştür. Sonuçlara göre, algılanan fazla vasıflılık ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olmakla birlikte narsisizmin, bu ilişkide herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Kayalık (2017), üstün niteliklilik algısının mental iyi oluş üzerindeki etkisi ve duygusal yeteneğin bu etkide aracılık rolünü irdelemiştir. Araştırma verileri Kayseri'deki 384 kamu çalışanından elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, üstün niteliklilik algısının hem uyumsuzluk hemde gelişme boyutunun mental iyi oluş üzerinde negatif yönlü etkiye; duygusal yeteneğin ise aracılık rolüne sahip olduğunu göstermiştir.

Alten (2019), hizmet sektörü çalışanlarından elde ettiği veriler doğrultusunda, algılanan fazla nitelikliliğin, iş tatmini ve duygusal bağlılıkla negatif ilişkili, işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğunu saptamıştır. Bir diğer sonuca göre beklenilenin aksine, algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini, bağlılık ve işten ayrılma ile ilişkisinde hem lider-üye etkileşiminin hem de örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Triana, Trzebiatowski ve Byun (2017), fazla nitelikli hissetmeyen bireylere kıyasla fazla nitelikli hisseden çalışanların, somatik belirtiler yaşama ve geri çekilme davranışlarına katılma yoluyla algılanan yaş ayrımcılığına daha negatif bir şekilde tepki gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Yazarlar, algılanan fazla nitelikliliğin yalnızca görece yoksunluğun bir tetikleyicisi değil aynı zamanda bir çalışanın ayrımcı muameleyi tolere etme eşliğini düşürmede de etkili olduğunu bularak literatüre katkıda bulunmuşlardır.

Schreurs Jawahar ve Akkermans (2019), 181 çalışandan elde ettikleri veriler ile algılanan fazla niteliklilik ile üretkenlik karşıtı performans arasındaki ilişkide görece yoksunluğun aracılık etkisini incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre, algılanan fazla niteliklilik görece yoksunluk hissine yol açmaktadır. Bentley ve Jiang (2019) ise, örneklemini ABD' de kamyon firması teknisyenlerinin oluşturduğu çalışmada, kişi-iş uyumu ve görece yoksunluk teorilerinden faydalanarak fazla nitelikli çalışanların eşit derecede nitelikli emsallerine kıyasla görevlerde daha kötü performans sergilediklerinin yanı sıra yöneticilerin fazla nitelikli çalışanlara karmaşık görevler sunarak fazla nitelikliliğin olumsuz etkilerini zayıflatabileceğini göstermişlerdir.

Kulkarni vd. (2015), Amerika’da ki kamu ve özel sektörde çalışan 24 yönetici ile nitel bir görüşme gerçekleştirmişlerdir. Yöneticiler ile yapılan mülakatlarda işe alım yapan yöneticiler, dengeleyici bir deneyime sahip olmaları halinde, iş için gereken eğitim ve deneyimden fazlasına sahip olan adaylar ile gerekenden daha az eğitim seviyesine sahip olanları işe alma konusunda istekli olabileceklerini iletmişlerdir.

Bu bölümde gerek ulusal yazında gerekse uluslararası literatürde eksik istihdam ve fazla nitelikliliğin öncülleri, sonuçları ile düzenleyici ve aracı değişkenlerin, fazla nitelikliliğin ilişkili olduğu tutum ve davranışlar üzerindeki etkisi kapsamlı bir şekilde irdelenmiştir. Sonraki bölümde, fazla nitelikliliğin bir öncülü olan işsizlik oranları ve eğitim düzeyine göre istihdam oranlarını içeren Türkiye işgücü piyasasının genel görünümü, OECD nitelik uyumsuzluğu göstergeleri ve işgücü piyasasındaki yeni trendler ortaya konmaktadır.

## **2. BÖLÜM**

### **TÜRKİYE’DE İŞGÜCÜ PİYASASININ GENEL GÖRÜNÜMÜ**

Küreselleşme yalnızca toplumsal yapıyı ve teknolojik uygulamaları değiştirmekle kalmamış, ekonomilerin can damarını oluşturan işgücü piyasasını da çok büyük ölçüde etkileyerek geniş çaplı dönüşümlere zemin hazırlamıştır. Küreselleşmenin piyasalar üzerinde çok olumlu katkıları bulunmakla birlikte olumsuz etkileri özellikle göze çarpmaktadır. Yaşanan dönüşüm süreci, istihdam fırsatlarını ve olanaklarını da büyük ölçüde değiştirmeye devam etmektedir ve bazı meslekleri ortadan kaldırırken diğer bazı yeni meslekleri piyasa koşullarına dahil etmektedir.

Dünya genelinde işsizliğin artış yönünde eğilim gösteriyor olması, ekonomik politikalar uygulanırken tam istihdamı hedeflemektedir. İşsizliğin ekonomik ve sosyal yönlerinin yanında psikolojik etkileri de düşünüldüğünde, konunun önemi giderek artmakta ve buna paralel olarak işgücü piyasasında birtakım reformların acilen yapılmasını gerektirmektedir (Çondur ve Bölükbaşı, 2014: 79). İstihdam konusu, Türkiye’de gerek işgücü piyasasını gerekse toplumsal gündemi en çok meşgul eden konulardan birisi olmuştur. Gerek eğitilmiş nüfusun gerekse çalışma çağındaki nüfusun arttığı ülkemizde, bireylerin hem geçimlerini sağlayabilmek hem de Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst basamaklarında yer alan statü ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin edebilmek için istihdamın artırılmasına ve işsizliğin azaltılmasına yönelik politikaların geliştirilmesi bir hayli önem arz etmektedir.

Elbette ki istihdam artışı, yalnızca maddi çıkarları doğrultusunda hareket eden bireyler için önem arz etmekle kalmayıp aynı zamanda ülkelerin ekonomik kalkınmasında katkıda bulunmaya devam etmektedir. Nitekim, Türkiye’de istihdam-büyüme ilişkisini inceleyen Altuntepe ve Güner (2013), 1988-2011 yılları arasındaki verileri kullanarak, toplam istihdam ile hizmetler sektörünün büyüme hızı arasında pozitif ilişkiye ek olarak, imalat sanayi kapasite kullanım oranı ile nüfus artış hızının toplam istihdamı azalttığını tespit etmişlerdir.

Bu araştırmaya her ne kadar fazla niteliklilik olgusunun algı yönü, diğer bir ifadeyle subjektif değerlendirmesi esas teşkil etse de, hem subjektif hem de objektif fazla nitelikliliğin altında yatan en önemli etmenlerin işgücü piyasasının mevcut görünümü ve yürütülen istihdam politikalarının etkinliği ile ilintili olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede çalışmanın bu bölümünde, Türkiye’deki işsizlik, istihdam ve işgücüne katılma oranları ve eğitim-istihdam ilişkisinin değerlendirilmesi ile birlikte OECD



ülkeleri içerisinde Türkiye'nin nitelik uyumsuzluğu göstergelerinin incelemesi yapılacaktır.

## 2.1. TÜRKİYE İŞGÜCÜ İSTATİSTİKLERİ

Araştırma kapsamında sunulan göstergeleri daha iyi anlayabilmek için bu göstergelerin tanımlarına değinmek faydalı olacaktır. TÜİK, Söz konusu kavramları şu şekilde tanımlamaktadır (Hanehalkı İşgücü Araştırması Hakkında Genel Açıklamalar):

Kurumsal Olmayan Nüfus: “*Üniversite yurtları, yetiştirme yurtları (yetimhane), huzurevi, özel nitelikteki hastahane, hapishane, kışla vb. yerlerde ikamet edenler dışında kalan nüfustur*”. Kurumsal Olmayan Çalışma Çağındaki Nüfus: “*Kurumsal olmayan nüfus içerisindeki 15 ve daha yukarı yaştaki nüfustur*”.

İşgücü: “*İstihdam edilenler ile işsizlerin oluşturduğu nüfusu kapsar*”. İşgücüne Katılma Oranı: “*İşgücünün, kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus içindeki oranıdır*”. İşsizlik Oranı: “*İşsiz nüfusun işgücü içindeki oranıdır*”.

İstihdam: “*İşbaşında olanlar ve işbaşında olmayanlar grubuna dahil olan kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus, istihdam edilen nüfustur*”. İşbaşında olanlar: “*Ücretli, maaşlı, yevmiyeli, kendi hesabına, işveren ya da ücretsiz aile işçisi olarak referans dönemi içinde en az bir saat bir iktisadi faaliyette bulunan kişilerdir*”. İşbaşında olmayanlar: “*İşi ile bağlantısı devam ettiği halde, referans haftası içinde çeşitli nedenlerle işinin başında olmayan kendi hesabına ve işverenler istihdamda kabul edilmektedir*”.

İstihdam Oranı: “*İstihdamın, kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus içindeki oranıdır*”. İşsiz: “*Referans dönemi içinde istihdam halinde olmayan kişilerden iş aramak için son dört hafta içinde iş arama kanallarından en az birini kullanmış ve 2 hafta içinde işbaşı yapabilecek durumda olan kurumsal olmayan çalışma çağındaki tüm kişiler işsiz nüfusa dahildirler*”.

**Tablo 2: TÜİK, İşgücü İstatistikleri**

**(Bin Kişi)**

YIL	15 ve daha yukarı yaştaki nüfus	İşgücü	İstihdam edilenler	İşsiz	İşgücüne dahil olmayan nüfus	İşgücüne katılma oranı	İşsizlik oranı	Tarım dışı işsizlik oranı	İstihdam oranı	
2005	48 356	21 691	19 633	2 058	26 665	44,9	9,5	12,0	40,6	
2006	49 275	21 913	19 933	1 980	27 362	44,5	9,0	11,1	40,5	
2007	50 177	22 253	20 209	2 044	27 925	44,3	9,2	11,2	40,3	
2008	50 982	22 899	20 604	2 295	28 083	44,9	10,0	12,3	40,4	
2009	51 833	23 710	20 615	3 095	28 124	45,7	13,1	16,0	39,8	
2010	52 904	24 594	21 858	2 737	28 310	46,5	11,1	13,7	41,3	
2011	53 985	25 594	23 266	2 328	28 391	47,4	9,1	11,3	43,1	
2012	54 961	26 141	23 937	2 204	28 820	47,6	8,4	10,3	43,6	
2013	55 982	27 046	24 601	2 445	28 936	48,3	9,0	10,9	43,9	
2014	56 986	28 786	25 933	2 853	28 200	50,5	9,9	12,0	45,5	
2015	57 854	29 678	26 621	3 057	28 176	51,3	10,3	12,4	46,0	
2016	58 720	30 535	27 205	3 330	28 185	52,0	10,9	13,0	46,3	
2017	59 894	31 643	28 189	3 454	28 251	52,8	10,9	13,0	47,1	
2018										
	Haziran	60 626	32 629	29 314	3 315	27 997	53,8	10,2	12,1	48,4
	Temmuz	60 679	32 796	29 265	3 531	27 883	54,0	10,8	12,9	48,2
	Ağustos	60 733	32 989	29 318	3 670	27 745	54,3	11,1	13,2	48,3
	Eylül	60 788	32 813	29 063	3 749	27 975	54,0	11,4	13,5	47,8
	Ekim	60 841	32 658	28 870	3 788	28 183	53,7	11,6	13,6	47,5
	Kasım	60 896	32 295	28 314	3 981	28 601	53,0	12,3	14,3	46,5
	Aralık	60 948	31 957	27 655	4 302	28 992	52,4	13,5	15,6	45,4
	Yıllık	60 654	32 274	28 738	3 537	28 380	53,2	11,0	12,9	47,4
2019										
	Ocak	61 017	31 825	27 157	4 668	29 192	52,2	14,7	16,8	44,5
	Şubat	61 101	32 084	27 355	4 730	29 017	52,5	14,7	16,9	44,8
	Mart	61 177	32 339	27 795	4 544	28 838	52,9	14,1	16,1	45,4
	Nisan	61 261	32 401	28 199	4 202	28 860	52,9	13,0	15,0	46,0
	Mayıs	61 342	32 426	28 269	4 157	28 916	52,9	12,8	15,0	46,1
	Haziran	61 426	32 766	28 512	4 253	28 660	53,3	13,0	15,3	46,4
	Temmuz	61 507	33 113	28 517	4 596	28 394	53,8	13,9	16,5	46,4

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri, Haziran 2019

Yukarıdaki tabloda Türkiye İstatistik Kurumu'nun yayınladığı işgücü verileri sunulmaktadır. Bu veriler, 2015 yılından 2019 yılının ilk 6 aylık zaman dilimini kapsamaktadır.

15 yaş ve daha yukarı yaş grubunu kapsayan işsiz sayısı 2019 yılının Haziran ayında bir önceki yıl olan 2018'in Haziran dönemine oranla 938 bin kişi artarak 4 milyon 253 bin kişiye yükselmiştir. Bu dönemde istihdam edilenlerin sayısına bakacak olursak, 2018 yılına nazaran düşüşe geçerek, 2019 Haziran döneminde istihdam edilenlerin sayısı, 28 milyon 512 bine inmiştir. İstihdam oranı ise %46,4 seviyesinde gerçekleşmiştir. 2018 yılında işgücüne katılma oranı %53,8 iken bu oran 2019 yılı Haziran döneminde 0,5 puanlık bir azalışa geçerek %53,3 seviyesinde gerçekleşmiştir.

15-24 yaş aralığını kapsayan genç nüfusta Temmuz ayındaki işsizlik oranı 7,2 puan artarak %27,1 seviyesine yükselirken, 15-64 yaş grubunda ise 3,2 puan artış sergileyerek %14,1 olarak belirlenmiştir. Tablo 2'de yer almamakla birlikte Türkiye genelinde 15 ve daha yukarı yaştakilerde işsiz sayısı 2019 yılı Ekim ayında bir önceki yılın aynı dönemine göre 608 bin kişi artarak 4 milyon 396 bin kişiye yükselmiştir. (TÜİK, İşgücü İstatistikleri, Ekim 2019). Türkiye de nüfus artış hızına bağlı olarak, çalışma çağına ki nüfusta bir önceki yıla göre %1,4 artmıştır.

Karşılaştırması yapılan son iki yılda bile işsizlik ve istihdam oranlarının giderek arttığı görülmektedir. Bu yüzden 2019 yılında işsiz olan 4 milyon 253 bin kişi, işsizliğin neden olduğu sosyal ve psikolojik problemler ile baş edebilmek için muhtemelen niteliğiyle uyumlu olmayan bir işte çalışmayı kabul edecektir. Bu durum her ne kadar işsiz kişileri geçici olarak işsizlikten kurtarsa da başka bir istihdam problemi olan eksik istihdam veya nitelik uyumsuzluğuna yol açacaktır. Aşağıdaki tabloda, Türkiye'de 2018 ve 2019 yılı itibariyle eğitim durumuna göre işgücünün mevcut görünümü yer almaktadır.

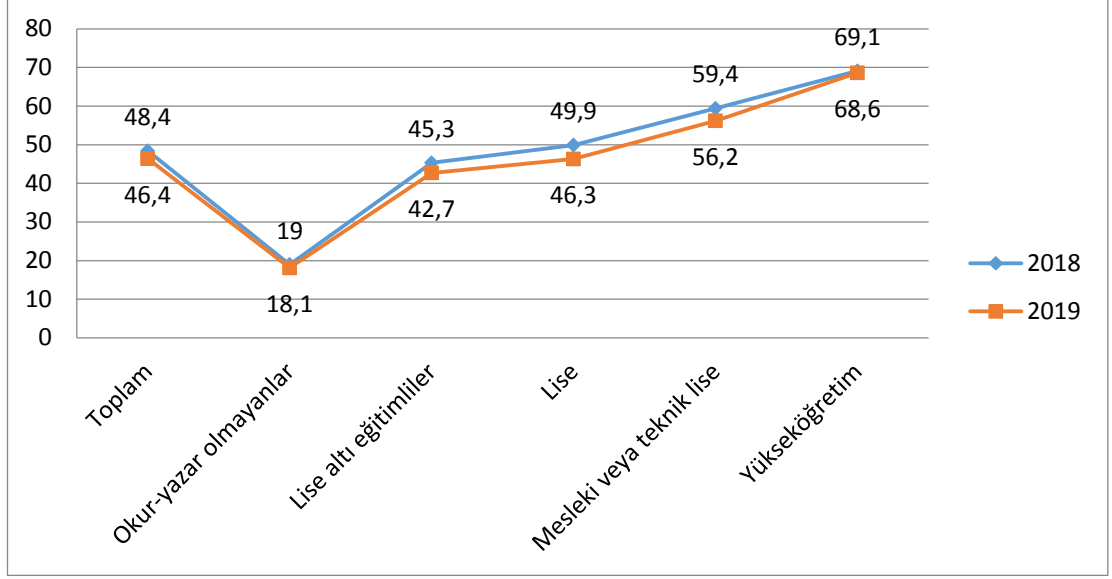
**Tablo 3: Eğitim Durumuna Göre İşgücü Durumu, Haziran 2018, Haziran 2019**

%

Eğitim Durumu	İşgücüne Katılma Oranı						İstihdam Oranı						İşsizlik Oranı					
	Toplam		Erkek		Kadın		Toplam		Erkek		Kadın		Toplam		Erkek		Kadın	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>Toplam</b>	53,8	53,3	73,4	72,4	34,6	34,7	48,4	46,4	67,0	63,9	30,1	29,3	10,2	13,0	8,7	11,7	13,2	15,6
<b>Okur-yazar olmayanlar</b>	19,9	19,5	31,5	34,3	17,5	16,3	19,0	18,1	28,7	29,9	17,0	15,6	4,3	7,2	8,7	12,9	2,7	4,6
<b>Lise altı eğitilmişler</b>	49,9	48,6	70,2	68,5	29,0	28,3	45,3	42,7	64,1	60,1	26,0	24,9	9,2	12,2	8,7	12,3	10,3	12,1
<b>Lise</b>	57,2	55,4	74,4	72,2	36,2	35,3	49,9	46,3	66,9	62,4	29,2	27,1	12,7	16,4	10,1	13,6	19,2	23,4
<b>Mesleki veya teknik lise</b>	66,3	65,9	82,2	81,9	41,2	42,8	59,4	56,2	76,1	72,9	33,1	32,0	10,4	14,8	7,4	11,0	19,7	25,2
<b>Yükseköğretim</b>	78,5	78,8	85,8	85,3	70,1	71,0	69,1	68,6	78,3	77,1	58,3	58,3	12,0	13,0	8,7	9,6	16,8	17,8

**Kaynak:** TÜİK, İşgücü İstatistikleri, Haziran 2019

15 yaş ve üzeri yaştaki işgücünün eğitim durumuna göre istihdam ve işsizlik oranları yukarıdaki tabloda 2018 ve 2019 yılını kapsayacak şekilde sunulmuştur. Bu verilere göre, 2019 yılında, 2018 yılına göre okur-yazar olmayanlar, lise altı eğitilmişler, lise ve mesleki veya teknik lise eğitim düzeyine göre işgücüne katılma oranının düşüş gösterdiği; 2019 yılında ise yükseköğretim mezunu bireylerde işgücüne katılım oranının düşük bir miktarda da olsa yükselişe geçtiği görülmektedir.

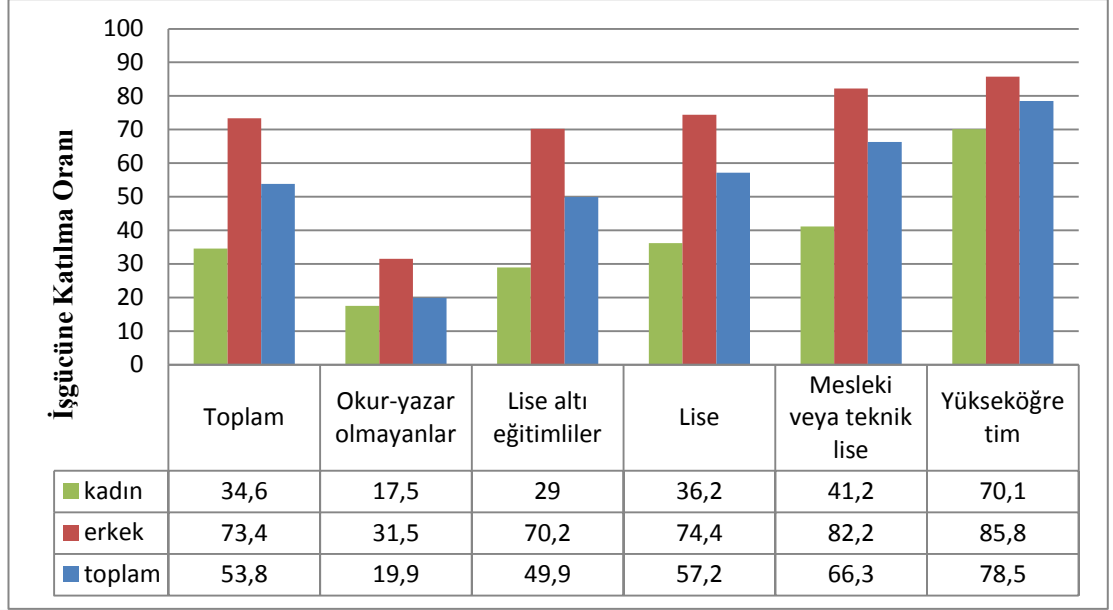


**Şekil 11: Eğitim Durumuna Göre Toplam İstihdam Oranı (2018, 2019)**

2019 yılında Yükseköğretim mezunu erkek bireylerin istihdam oranı 2018 yılı ile kıyaslandığında düşüşe geçmiştir. 2019 yılında istihdam edilen kadınların oranı 2018 yılı ile aynı kalmıştır. Resmin bütününe baktığımızda, hem kadınları hem de erkekleri içeren toplam istihdam oranınının 2019 yılında düşüş yaşadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde 2019 yılında istihdam edilen okur-yazar olmayanlar, lise altı eğitimliler, lise ve mesleki veya teknik lise eğitim düzeyine sahip kişilerin oranınının 2018 yılına nazaran azaldığı sonucu ortaya çıkmıştır.

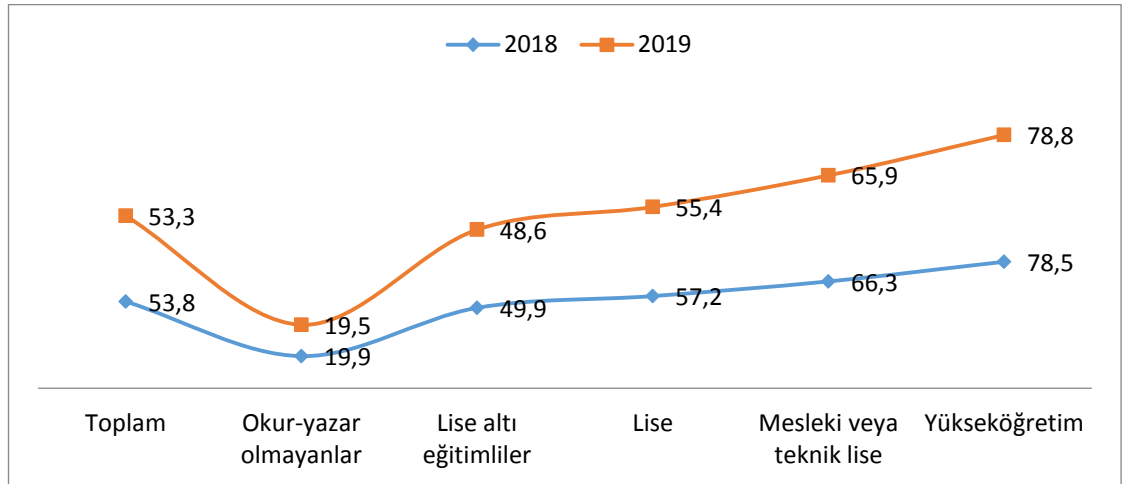
Eğitim düzeyine göre hesaplanan kalemlerden bir diğeri ise işsizlik oranlarıdır. Yukarıdaki tabloda sunulan işsizlik oranlarınının hangi eğitim düzeyine sahip bireylerde daha fazla olduğunu tespit edebilmek için Türkiye İstatistik Kurumu'ndan elde edilen veriler değerlendirme sürecine dahil edilmiştir. 2019 yılı Haziran döneminde toplam işsizlik oranı; okur -yazar olmayanlar, lise altı eğitimliler, lise, mesleki veya teknik lise ve son olarak yükseköğretim mezunu bireyler arasında 2018 yılına görece artış trendi göstermiştir.

Cinsiyet açısından eğitim düzeyine göre işsizlik verilerine baktığımızda ise, durumun çok da farklı bir eğilim göstermediğini söyleyebiliriz. 2019 yılında hem kadınlar hem de erkekler arasında eğitim düzeyi fark etmeksizin işsizlik oranınının artışa geçtiği bulgusu göze çarpmaktadır.



**Şekil 12: Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılma Oranı (2018)**

Şekil 12’de ki verilere göre, 2018 yılında, okur-yazar olmayanlar, lise altı eğitimliler, lise ve mesleki veya teknik lise eğitim düzeyine göre işgücüne katılma oranının erkekler açısından daha fazla olduğu göze çarpmaktadır. 2018 yılında kadınlar ve erkekler arasında eğitim durumuna göre en belirgin farklılık, lise altı eğitimliler ve mesleki veya teknik lise mezunlarının istihdamında görülmektedir. Kadın ve erkeklerin istihdamında ki farkın en az olduğu eğitim düzeyi ise, okur-yazar olmayanlar ve yükseköğretim mezunlarının istihdam edildiği alanlardır. Toplam işgücüne katılım oranı içerisinde en yüksek paya sırasıyla yükseköğretim, mesleki veya teknik lise, lise, lise altı eğitimliler ve okur-yazar olmayanlar sahiptir.



**Şekil 13: Eğitim Durumuna Göre Toplam İşgücüne Katılma Oranı (2018, 2019)**

Şekil 13, eğitim durumuna göre toplam işgücüne katılma oranını 2018 ve 2019 yılları itibariyle karşılaştırmalı olarak göstermektedir. Verilere göre, 2019 yılında, 2018 yılına göre okur-yazar olmayanlar, lise altı eğitimliler, lise ve mesleki veya teknik lise eğitim düzeyine göre işgücüne katılma oranının düşüş gösterdiği; 2019 yılında ise yükseköğretim mezunu bireylerde işgücüne katılım oranının düşük bir miktarda da olsa yükselişe geçtiği görülmektedir.

İşsizlik oranının cinsiyet ve eğitim düzeyi fark etmeksizin 2019 yılı Haziran döneminde artış gösterdiği göz önünde bulundurulursa, bireylerin bazı ihtimaller çerçevesinde işleri için fazla nitelikli oldukları algısı ortaya çıkabilir. Kişi, yaşanan işsizlik problemleri, iş-yaşam dengesini sağlama isteği, aileye daha fazla zaman ayırma isteği, kişisel ve sosyolojik sorunlar, istedikleri asıl işi bulana kadar geçici işlerde çalışma düşüncesi, aile geçimini sağlama gibi nedenler dolayısıyla işsiz kalmamak ve bu yöndeki beklentilerini karşılamak üzere arzu etmedikleri işlerde çalışmayı kabul etmiş olabilirler. Daha kapsamlı bir bakış açısı geliştirebilmek amacıyla, tezin “Eğitim-İstihdam İlişkisi” başlığında, eğitim ve istihdamın birbiri ile etkileşimi ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

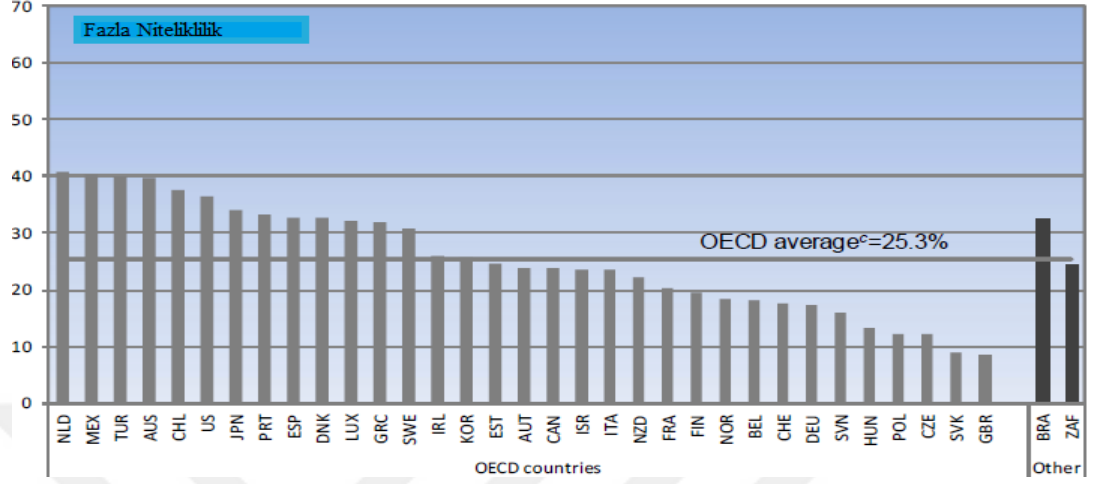
Yukarıdaki verilerin sunduğu göstergelerde de ayrıntılı bir şekilde görüldüğü üzere, kadın ve erkekler ile, okur-yazar olmayanlar, lise altı eğitime sahip olanlar, lise, mesleki veya teknik lise ve lisans mezuniyet derecesi olan bireylerin, ayrım olmaksızın 2019 yılında istihdam oranlarının düştüğü gerçeği, bu kişileri sahip olduğu niteliğinden daha düşük bir nitelik gerektiren işlerde çalışmaya ve istihdam edilmeye mecbur bırakabilir. Türkiye’de ki istihdam ve işsizlik oranlarına ilişkin göstergelere değindikten sonra, OECD ülkeleri arasında eğitim düzeyine göre istihdam ve iş için gereken nitelikler arasındaki uyumsuzluk verilerini irdeleyerek, bu iki gösterge açısından Türkiye’nin diğer OECD ülkeleri arasındaki konumunu ortaya koymanın anlamlı olacağı düşünülmektedir. Aşağıdaki tablolarda bu durum ayrıntılı bir şekilde sunulmaktadır.

## **2.2. OECD NİTELİK UYUMSUZLUĞU GÖSTERGELERİ**

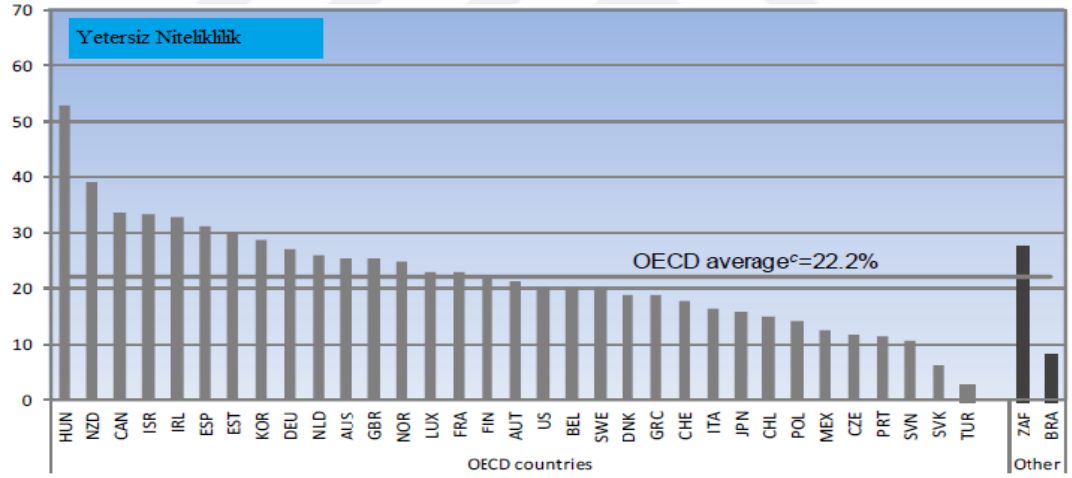
Türkiye’nin nitelik uyumsuzluğu ile ilgili ilk verilerine 2005 yılındaki rapor ile ulaşılmıştır. OECD ülkeleri arasında “Fazla niteliklilik” olgusunun en yaygın görüldüğü ülkeler, Hollanda, Meksika, Türkiye, Avustralya ve Şili’dir. İşlerine

oranla fazla nitelikli görülen çalışanların en az karşılaştığı ülkeler Macaristan, Polonya, Çek Cumhuriyeti gibi ülkelerdir.

**Şekil 14: OECD Fazla Nitelikliliğe İlişkin Nitelik Uyumsuzluğu Göstergeleri (2005)**



**Şekil 15: OECD Yetersiz Nitelikliliğe İlişkin Nitelik Uyumsuzluğu Göstergeleri (2005)**



**Kaynak:** Quintini, G. (2011), "Right for the Job: Over-Qualified or Under-Skilled?", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 120, OECD Publishing. s. 15.

Yetersiz niteliğe sahip çalışanların en fazla olduğu ülkeler, Macaristan, Yeni Zelanda, Kanada, İsrail ve İrlanda'dır. Bu ülkelerdeki çalışanlar işin gerektirdiği niteliklerden daha düşük bir niteliğe sahip olarak istihdam edilmişlerdir. Yetersiz niteliklilerin en az istihdam edildiği ülkeler arasında Türkiye ilk sırada yer almaktadır. Quintini (2011:14), İtalya, İsviçre, Çek Cumhuriyeti, Polonya, Slovenya ve Slovakya gibi ülkelerin hem fazla niteliklilik hem de yetersiz niteliklilik ortalamasının altında kaldığını belirtmiştir.



**Tablo 4: OECD Uyumsuzluk İstatistikleri (2016)**

Göstergeler	Çalışma alanı Uyumsuzluğu	Nitelik Uyumsuzluğu	Nitelik Uyumsuzluğu		
			Yetersiz Niteliklilik	Fazla Niteliklilik	
<b>ÜLKELER</b>					
Avustralya	32,7	38,7	18,5	20,2	
Avusturya	26,6	36,0	16,6	19,5	
Belçika	28,0	34,5	23,8	10,6	
Kanada	-	37,9	21,7	16,2	
Şili	-	47,0	16,5	30,5	
Çek Cumhuriyeti	31,1	17,1	8,4	8,7	
Danimarka	30,8	34,0	20,0	14,0	
Estonya	35,5	38,0	23,8	14,1	
Finlandiya	23,7	28,2	20,3	7,8	
Fransa	33,4	34,2	23,5	10,6	
Almanya	20,1	37,2	19,7	17,2	
Yunanistan	39,4	43,7	20,0	23,7	
Macaristan	30,7	30,1	13,6	16,5	
İzlanda	36,4	38,2	16,3	21,8	
İrlanda	38,7	44,0	29,5	14,6	
İtalya	36,5	38,2	20,0	18,2	
Letonya	34,7	29,7	17,6	12,1	
Litvanya	34,9	34,9	13,6	21,2	
Lüksemburg	23,3	30,2	15,1	15,1	
Meksika	-	50,2	12,6	37,7	
Hollanda	33,2	37,7	25,1	12,6	
Yeni Zelanda	-	40,7	23,5	17,2	
Norveç	27,7	35,0	22,7	12,3	
Polonya	-	22,8	13,6	9,2	
Portekiz	35,9	42,4	18,7	23,6	
Slovakya	37,0	20,0	7,6	12,3	
Slovenya	-	24,7	12,6	12,0	
İspanya	33,7	41,2	21,2	20,0	
İsveç	35,4	37,0	22,3	14,6	
İsviçre	23,8	36,0	24,7	11,3	
<b>Türkiye</b>	36,0	43,0	14,0	29,1	
İngiltere	38,0	41,0	27,7	13,5	
Amerika Birleşik Devletleri	-	33,5	17,7	15,6	
Avrupa Birliği	32,8	33,5	18,7	14,7	
<b>OECD - Toplam</b>	32,2	35,7	18,9	16,8	
OECD Üyesi Olmayan Ülkeler	Arjantin	-	48,5	21,2	27,2
	Brezilya	-	37,7	9,4	28,2
	Bulgaristan	-	24,2	12,6	11,6
	Kıbrıs	34,5	35,0	22,2	12,6
	Peru	51,5	35,5	9,3	26,2
	Romanya	39,2	28,6	13,5	15,1
Güney Afrika	32,5	52,2	28,1	24,2	

Kaynak: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MISMATCH> (Erişim Tarihi: 09.10. 2019)

OECD'nin yayınladığı “İş Becerileri Göstergeleri”, OECD'ye üye ülkelerin beceri uyumsuzluğu göstergelerini sunarak, farklı ülkeler arasında karşılaştırma imkânı sağlaması açısından önemlidir. OECD, iş için beceri uyumsuzluğu hesaplamasını yaparken, Avrupa Birliği İşgücü Anketi, Türkiye İşgücü Anketi ve Hanehalkı İşgücü Anketi gibi veriler kullanılmıştır.

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere, veriler çarpıcı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. “Nitelik Uyumsuzluğu” göstergeleri açısından bakıldığında, OECD'ye üye ülkelerden nitelik uyumsuzluğunun en fazla karşılaştığı ülkeler sırasıyla, Şili, İrlanda, Yunanistan, Türkiye ve Portekiz'dir. Türkiye %43 oranı ile nitelik uyumsuzluğunun en fazla görüldüğü 4. Ülke konumundadır. Nitelik uyumsuzluğu, “Yetersiz Niteliklilik” ve “Fazla Niteliklilik” olmak üzere 2 göstergeden oluşmaktadır. Ülkemizde çalışanların %14'ü yetersiz nitelikli iken; %29,1'i fazla niteliklidir. Fazla nitelikli çalışanların oranının en fazla olduğu ülkeler Meksika, Şili ve Türkiye'dir. Sonuçlara göre, Türkiye, OECD ülkeleri arasında fazla nitelikliliğin en yoğun olduğu 3. Ülkedir.

OECD'nin beceri uyumsuzluğu hesaplamasında kullandığı bir diğer gösterge ise, Çalışma Alanı Uyumsuzluğu'dur. Yani bireyin eğitim gördüğü alan dışında istihdam edilmesidir. Bu gösterge açısından Türkiye'nin konumunu yorumlayacak olursak; veriler, Türkiye'nin OECD'ye üye ülkeler arasında 7. Sırada, genelde ise, 9. Sırada olduğunu göstermektedir. Türkiye'de ki çalışanların %36'sı çalışma alanı uyumsuzluğuna maruz kalmıştır.

OECD'nin hazırladığı bu raporlar göz önüne alındığında, nitelik uyumsuzluğunun ülkemiz istihdam yapısı ve emek piyasası için sorun teşkil ettiği açıkça görülmektedir. Bu uyumsuzluğu azaltabilmek için; kişi-iş uyumunun sağlanarak yeni istihdam politikalarının düzenlenmesi gerekliliği belirmiştir. İşte tam bu nokta da, gerek çalışan sayısı, işsiz sayısı gibi yerel istatistiklerden, gerekse OECD verilerinden yola çıkarak fazla nitelikli çalışanların niceliksel tespiti yapıldıktan sonra, fazla nitelikli çalışanların tutum ve davranışlarının açıklanması ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyacı giderebilmek adına bu tez çalışması ile; fazla nitelikli çalışanların hem bireysel ve örgütsel çıktılarının belirlenmesi amaçlanmakta hem de bu çalışanları işletmelerinde istihdam eden yöneticilere öneriler sunulmaktadır.

**Tablo 5: OECD'ye Üye Ülkelerde (25-64 Yaş) Eğitim Düzeyine Göre İstihdam (2018) (%)**

	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Tüm Eğitim Düzeyleri Toplamı
Avustralya	81	85	86	89	77
Avusturya	87	79	88	90	77
Belçika	84	85	87	90	73
Kanada	81	84	85	-	78
Şili	81	85	93	-	72
Çek Cumhuriyeti	89	83	88	93	83
Danimarka	87	86	90	96	82
Estonya	80	84	87	91	80
Finlandiya	84	86	88	97	78
Fransa	83	83	88	91	73
Almanya	90	89	89	93	81
Yunanistan	67	73	82	90	62
Macaristan	83	84	87	96	77
İzlanda	89	90	95	96	87
İrlanda	80	85	88	91	75
İtalya	-	73	83	93	66
Kore	77	77	85	-	74
Letonya	90	88	90	95	78
Litvanya	-	90	92	99	80
Lüksemburg	80	81	89	92	77
Meksika	72	79	84	91	69
Hollanda	88	89	91	96	81
Yeni Zellanda	88	88	88	92	83
Norveç	82	91	94	91	81
Polonya	67	86	90	96	74
Portekiz	-	82	90	94	78
Slovakya	81	76	83	86	75
Slovenya	84	90	89	93	77
İspanya	80	80	84	89	70
İsveç	85	91	92	93	85
İsviçre		88	88	92	83
<b>TÜRKİYE</b>	<b>66</b>	<b>76</b>	<b>85</b>	<b>92</b>	<b>59</b>
İngiltere	83	87	87	90	80
Amerika Birleşik Devletleri	78	82	85	88	75
<b>OECD Ortalama</b>	<b>82</b>	<b>84</b>	<b>88</b>	<b>92</b>	<b>77</b>

**Kaynak:** OECD (2019), Education at a Glance 2019: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en.77> (sf. 77).

Tablo 5; OECD tarafından 2019 yılında yayınlanan ancak 2018 yılına ilişkin 25-64 yaş aralığındaki bireylerin eğitim düzeyine göre istihdam durumlarını yansıtmaktadır. 25-64 yaş aralığındaki çalışanların istihdam oranları yükseköğretimin hangi düzeyinde eğitim aldığına göre farklılaşmaktadır. Veriler, Türkiye’de önlisans eğitimine sahip bireylerin istihdam edilme oranının %66; lisans düzeyine eğitim alanların %76; yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüş bireylerin %85 ve doktora eğitimi alanların ise %92’sinin istihdam edildiğini göstermektedir.

OECD’ye üye ülkelerin toplamına baktığımızda, önlisans eğitimine sahip bireylerin istihdam edilme oranının %82; lisans düzeyine eğitim alanların %84; yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüş bireylerin %88 ve doktora eğitimi alanların ise %92’sinin istihdam edildiğini göstermektedir. Türkiye ve OECD karşılaştırması yaptığımızda, en çok farklılaşan eğitim düzeyinin önlisans eğitimi olduğu gözle çarpılmaktadır.

Ortaöğretim mezunu olmayanlar ve ortaöğretim mezunu olanları da kapsayan eğitim düzeyine göre toplam istihdam oranına baktığımızda Türkiye’de bu oran %59 iken; OECD ortalaması ise, %77 olarak belirlenmiştir. OECD’ye üye ülkeler içinde eğitim düzeyine göre toplam istihdam oranında en düşük paya sahip olan ülke ne yazık ki Türkiye’dir. Bu veriler ülkemizde, eğitim ve istihdam ilişkisinin optimum düzeyde kurulamadığının bir göstergesi niteliğindedir.

### **2.3. TÜRKİYE’DE VE DÜNYADA EĞİTİM-İSTİHDAM İLİŞKİSİ**

Sadece mikro ölçekte değil aynı zamanda makro ölçekte de dünya işgücü piyasasının yarattığı önemli sorunların başında işsizlik gelmektedir. Son yıllardaki teknolojik dönüşümlere paralel olarak, üretim sistemleri ve toplumsal yapı da değişmeye başlamıştır. Bir yandan teknolojik dönüşümlere uyum sağlamakta yaşanan zorluklar öte yandan ise, nüfus artışı ile aynı doğrultuda çalışma çağındaki birey sayısının artışı, istihdamda bazı sıkıntıların yaşanmasına sebebiyet vermektedir.

Türkiye’de işsizlik, kırsal kesimde geniş aile düzeni içerisinde, kentsel alanlarda ise kayıt dışı istihdam biçiminde ve üretken olmayan istihdam biçimlerinin artışı şeklinde ortaya çıkmaktadır (Selim vd., 2014: 2). Elbette ki işsizlik sadece ekonomik sorunlar doğurmakla kalmaz; aynı zamanda bireyin psikolojik sağlığı ve genel olarak

toplumsal sağlık açısından da çok önemli etkileri olan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İşsizlik konusu her ne kadar birbirinden çok farklı yapısal ve örgütsel etmenlerden kaynaklı bir durum olarak ortaya çıksa da; ileri sürülen bazı görüş ve yaklaşımlar, eğitim ile istihdam arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır.

İstihdam ve işsizliğin nedenlerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların büyük bir kısmı işgücü piyasasının dinamiklerini, eğitim sistemi ve buna paralel olarak eğitimi işgücüne dayandırmaktadır. Yalnızca ekonomik refahın değil sosyal kalkınmanın da önemli bir belirleyicisi olan eğitim, kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmesi sebebiyle, gelir, üretim, istihdam ve teknolojik yenilikler gibi bir dizi olumlu sonuçlar doğurarak, toplumsal barışın sağlanması, gelir eşitliğinin iyileştirilmesi gibi farklı açılardan olumlu etkiler ortaya çıkartmaktadır (Durkaya ve Hüsnüoğlu, 2018: 52). Günümüzde işletmeler, iyi eğitimi insan kaynaklarını bir rekabet aracı olarak kullanmaktadırlar. Ancak işgücü arzı ve işgücü talebi arasında yaşanan uyumsuzluklar beşeri sermayeye yapılan yatırımlarda eksikliğe ve yozlaşmaya yol açma eğilimindedir. Teknolojik gelişmeler, gündelik yaşamın her alanında olduğu gibi emek piyasasında da birtakım dönüşümler yaratmıştır. Özellikle Endüstri 4.0'ın sıklıkla konuşulduğu son dönemlerde işgücü arzı ve talebi arasındaki uyumsuzluk, eğitim-istihdam ilişkisine gözlerin çevrilmesine neden olmuştur.

Dijitalleşmenin yoğunlaşması, küresel çapta bir yandan yeni iş alanları ortaya çıkarırken; diğer yandan eğitimin kalitesinin ve eğitim ile edinilen becerilerin talebi karşılamaması nedeniyle beceri uyumsuzluğu sorununu ortaya çıkarmıştır. Dijital ağ olarak adlandırılan günümüz koşullarında bireylerin sınırlı sayıdaki iş taleplerini karşılayabilmek için rakipleri ile rekabet etmesini sağlayacak yeni bilgi ve becerilere sahip olarak, dijital dönüşüme ayak uydurması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgücü piyasasının beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almayan eğitim sistemleri işsizliğe yol açtığı için Türkiye'de işsizliğin nedenlerinden birisi de eğitim ve istihdam ilişkisinin kurulamamış olmasından kaynaklanmaktadır (ondur ve Bölükbaşı, 2014: 86). Klasik iktisat yaklaşımı, emek birimlerinin homojen olduğu varsayımına dayanarak emek piyasasının temel işlevinin ücret düzeyini belirlemek olduğunu savunurken, neoklasik yaklaşım ise, emek piyasasının temel işlevinin,

emeğin becerisi ve yetenekleri ile emeğe yönelik talep arasındaki ilişkilere dayanarak açıklamaktadır (Durkaya ve Hüsnuoğlu, 2018: 53). Neoklasik yaklaşımın yön verdiği insan sermayesi teorisi, piyasa mekanizmasında farklı yönelimleri gündeme getirmiştir.

Yirmi birinci yüzyıl paradigması, devletlerin yüksek eğitim sistemlerini çeşitli ekonomik kalkınma stratejilerine çok daha yakından bağladıkları için, bilginin geliştirilmesini öncelik olarak görmektedir. Bu nedenle eğitim olanakları ve erişiminin gelişiminin, ekonomik büyümeyi desteklediğine inanılmaktadır. (Almendarez, 2013: 21). 1950'li yıllarda üretimin başlıca faktörleri fiziksel sermaye, işgücü, alan ve yönetimden oluşmakta iken; 1960'lı yıllarda ekonomik büyüme hesaplamaları bu dört üretim göstergesini kullanarak büyümeyi açıklamada yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu eksiklik, insan sermayesi yaklaşımı ile açıklanmaya başlanmıştır (Nafukho vd., 2004: 545). Schultz'a (1981) göre, tüm dünyadaki insanların kazanılmış yeteneklerindeki artışlar ve faydalı bilgilerindeki ilerlemeler, gelecekteki ekonomik üretkenliğin ve insan refahına katkılarının anahtarıdır (Bouchard, 1998: 2). İnsan Sermayesi Teorisi, eğitimin, insana yatırım ve doğuştan gelen yeteneklerin bir ürünü olan ekonomik bir şekilde üretken insan yeteneğinin bilişsel birikim düzeyini artırmak yoluyla çalışanların üretkenlik ve verimliliğini nasıl artırdığına odaklanmakta; kısacası eğitilmiş nüfusun üretken nüfus olduğunu öne sürmektedir (Olaniyan ve Okemakinde, 2008: 479). Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere eğitim, kişinin kendisine yaptığı bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.

Becker (1964), yüksek eğitilmiş ve becerili bireylerin diğerlerinden daha fazla kazanma eğiliminde olduklarını belirtirken; öte yandan eğitim ve bilgi arasında ayrılmaz bir ilişki olduğunu varsayarak, hesaplama yapan Denison'un (1962) tahminleri beşeri sermaye yatırımının milli gelir artışının en az %43'ünü oluşturduğunu göstermektedir (Sweetland, 1996: 350). Görüldüğü üzere eğitim veya okullaşma düzeyi yalnızca istihdam ile değil ekonomik kalkınma ile de büyük oranda ilişkilidir.

Eğitim-istihdam ilişkisi hakkında bulgular sunan Ay (2012: 326), sanayileşmenin yavaş bir şekilde seyretmesi ve kırsaldan kente göçün hızlanması nedeniyle Türkiye de işsizliğin artması yanında, özellikle üretimin baskın olduğu kentsel ekonominin ihtiyaç duyduğu eğitilmiş ve nitelikli insan kaynağını oluşturabilmek için eğitime

ağırlık verilmesi gerektiğini savunmuştur. Eğitimin istihdamda ki rolünü araştıran Durkaya ve Hüsnuoğlu (2018) ise, Türkiye’de her ne kadar lise altı eğitimliler en yüksek istihdam oranına sahip olsa da, eğitim düzeyindeki yükselmelerin, kazançları ve işgücüne katılım oranını artırdığını tespit etmişlerdir.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde eğitim düzeyinin işsizliğe etkisini araştıran Bağcı (2018), gelişmiş ülkelerde eğitim düzeyi ile işsizlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu; diğer yandan ise gelişmekte olan ülkelerde eğitim düzeyi yüksek bireylerde işsizlik oranlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Olaniyan ve Okemakinde (2008), beşeri sermaye teorisi kapsamında eğitime yapılan yatırımların ekonomik büyüme ve gelişme ile pozitif ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Benzer şekilde Sayın (2011), genç işsizliğini en çok etkileyen değişkenlerin büyüme ve yükseköğretim okullaşma oranı olduğunu tespit etmiştir. Bayır ve Kutlu’da (2019), mesleki eğitim ve üniversite eğitiminin genç işsizlik üzerinde negatif etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Eğitim düzeyi, kayıt dışılık, istihdam ve istihdam edilen sektör arasındaki ilişkiyi inceleyen Şentürk (2015), eğitim düzeyi ile kayıt dışılık arasında ters yönlü; istihdam oranı ile ise aynı yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacı ayrıca, yaş ile işsizlik oranı arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu bulgu, genç nüfusta işsizliğin daha fazla olduğunu destekler niteliktedir.

Yılmaz Eser ve Terzi’ye (2008: 234-235) göre, Türkiye’de özellikle 2001 krizi, çok ciddi ekonomik sorunları beraberinde getirmiştir. Her ne kadar 2002 yılından itibaren başlayan ekonomik büyümeyle birlikte enflasyon tek haneli rakamlara düşse de kamu borçlanması azalıp ihracat artsa da, işgücü piyasası açısından bakıldığında bu olumlu gelişmeler istihdama yansımamış, işsizlik önemli bir sorun olmaya devam etmiştir. Böylelikle, Türkiye’de yaşanan istikrarsız büyüme, işletmelere güven vermediği için, işletmeler yeni yatırımlara temkinli yaklaşmışlar bu durum da istihdamda kalıcı bir artış yaratmamıştır. Bütün bu çalışmalar ekonomik büyüme ve istihdam arasında tutarlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Eğitim ve işi, genç yoksulluğun belirleyicileri olarak öne süren Erikli (2016), çalışması sonucunda eğitim seviyesinin artışına paralel olarak genç yoksulluk oranının azalmasının yanında istihdam edilmenin yoksulluktan kurtulmaya yetmediğini bu durumun nedeni olarak ise istihdam edilmekten öte istihdamın

niteliği olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgular yalnızca işsizliğin sorun olmadığını, bireylerin istihdam edilmesi halinde bile farklı sorunlar ile yzleşebileceklerini kanıtlar niteliktedir.

Selim, Kırgel, elik ve Yazıcıoğlu (2014) tarafından yapılan araştırmada, erkeklerin kadınlara göre daha fazla işsiz olduğu, evli bireylerin daha fazla işsizlik problemi ile yzleştikleri ve eğitimsiz bireylerin eğitimi bireylere nazaran işsiz olma olasılıklarının daha dşuk olduğu tespit edilmiştir. Yazarların elde ettiği bu bulgu, eğitim düzeyinin artışına paralel olarak işsizliğin azalacağı yönündeki yaygın görüşün desteklenmediğini göstermektedir.

Türkiye’de eğitime verilen önemin artışı ile birlikte açılan niversite sayısının artması yanında, yüksek ğretim mezunu olarak eğitimine yatırım yapan bireylerin her bir ek eğitimi sayesinde diğer iş adaylarına oranla daha öncelikli olacağı, daha fazla ücret ile daha nitelikli işlerde çalışacağına ilişkin beklentileri, eğitim-istihdam ilişkisine bir kez daha dikkatleri çekmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan 2018-2019 verilerine göre, Türkiye’de okul öncesi eğitim, ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde, 9 milyon 394 bin 125’i erkek, 8 milyon 714 bin 735’i kız olmak üzere toplam 18 milyon 108 bin 860 ğrenci örgün eğitim almaktadır. Öte yandan Yükseköğretim istatistiklerine göre, 2017-2018 yılında Yükseköğretime kayıtlı toplam ğrenci sayısı 7 milyon 560 bin 371 kişi iken; 2018-2019 yılında ise artış göstererek 7 milyon 740 bin 502 kişiye ulaşmıştır. Bu oran içerisinde yüksek lisans yapanların sayısı 394 bin 174 kişi, doktora yapanların sayısı ise, 96 bin 199 kişidir (<https://istatistik.yok.gov.tr>). Yayınlanan bu resmi veriler eğitime yapılan yatırımların bir göstergesidir.

Ekonomik Kalkınma ve işbirliği rgt OECD, yıllık olarak "Bir Bakışta Eğitim" isimli rapor yayınlamaktadır. 2019 yılı Bir Bakışta Eğitim raporuna göre, 25-34 yaş aralığındaki ortaöğretim mezunu olmayan bireylerin oranı Türkiye’de %43 iken OECD ortalaması %15’tir. Bir diğer veriye göre ise, Türkiye’de yükseköğretim mezunu olan yetişkinlerin oranı 2008 yılında %15 den 2018 yılında %33’e ulaşmıştır. Yetişkinlerin iki katından fazlası yükseköğretim mezunu olmuştur. 2018 yılında yükseköğretim mezunu yetişkinlerin OECD ortalaması ise, %44 seviyesinde seyretmektedir (Education at a Glance 2019 OECD Indicators). Türkiye’de okullaşma oranı her ne kadar on yıllık süreçte büyük yükseliş gösterse de yine de



OECD ortalamasının altında kalmıştır. Türkiye’de bireylerin insan sermayelerine yatırım yapmak maksadıyla yükseköğretime geçiş düzeyinin artması ne yazık ki ek getirilerin ötesinde bireyi farklı sonuçlar ile yüzleştirmektedir. Böylelikle fazla eğitim dediğimiz bir problem ortaya çıkmaktadır.

Kişinin işi için gerekli olandan daha yüksek bir eğitim düzeyine sahip olması şeklinde tanımlanan fazla eğitimsizlik, makroekonomik düzeyde, fazla eğitilmiş tüm çalışanların becerilerinin ekonomi içinde tamamen kullanılması halinde, ulusal refah, potansiyel olarak olduğundan daha düşüktür; firma düzeyinde ise, fazla eğitimin daha düşük verimlilikle ilişkili olduğu bilinmektedir (McGuinness, 2006: 387). Sicherman (1991), fazla eğitilmiş çalışanların gerekli eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre daha genç olduklarını ve iş başında eğitim miktarlarının daha düşük olduğunu belirlemiştir. McGuinness (2006: 388), eğitim yatırımlarının bir kısmının verimsiz olması nedeniyle fazla eğitilmiş çalışanların, işleri eğitimleri ile uyum gösteren benzer eğitilmiş bireylere görece, yatırımlarından daha düşük bir getiri elde edeceklerini ifade etmiştir.

Fazla eğitimsizliğin istihdam için bir üstünlük taşıması ve insan sermayesine yapılan yatırımların verimsiz kullanılması yalnızca bireyler bazında değil genel ekonomi açısından da problemler doğurabilmektedir. Eğitim sistemi ile emek piyasası arasında ortaya çıkan uyumsuz eşleşme sorunu, iş adaylarından, eğitimciler ve politika düzenleyicilere kadar çok büyük bir kesim arasında bir endişe kaynağı olmaya devam edecektir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) raporlarına göre Türkiye dahil olmak üzere, genç nüfusun istihdamında karşılaşılan en önemli sorunların, ücret politikaları, ekonomik krizler ve genç nüfusun kendi jenerasyonuna has özelliklerine ek olarak beceri eksikliği ve beceri uyumsuzluğu olduğu dikkat çekmektedir (Bayır ve Kutlu, 2019: 789-790). Emek piyasasının iş adaylarından beklentileri ile mevcut eğitim sisteminin birbiri ile uyumlu olmaması, özellikle yeni mezun genç nesilde görülen işsizliğin artmasında belirleyici bir rol oynamaktadır.

Teknolojik gelişmeler ile birlikte esasen toplumsal yapının da değiştiğini göz önünde bulundurursak baş döndürücü bu değişim ve dönüşümlerin artık geleceğin bir tahmini veya belirleyici olmaktan çıkıp geleceğin aslında bugün olduğunu insanlığa göstermiştir. Bilgi toplumunun da ötesinde bir anlamı ifade eden dijital topluma

geçiş sürecinde artık tek bir beceri veya yetenek ile bireylerin rakipleri ile rekabet edebilmesi neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Şu an günümüzde yansımaları bulunmakla birlikte özellikle önümüzdeki 5 yıl içerisinde iş adaylarının çoklu becerilere sahip olacağı veya en azından böyle bir gereklilik öngörülmektedir.

Bireylerin yaşamları boyunca edindikleri bilgi, değerleri, beceri ve anlayışları artırmakla birlikte bunları gerçek yaşamda da uygulayabilmeyi sağlayan destekleyici bir süreç şeklinde tanımlanan (Polat ve Odabaş, 2008) yaşam boyu öğrenme, mevcut eğitim sistemini yeniden inşa etmeyi ifade etmektedir. Yaşam boyu öğrenme politikaları ile ilgili olarak Avrupa'nın eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi ile ilgili en temel metin 2000 tarihli "A Memorandum on Lifelong Learning"dir. Söz konusu beyannameye göre, kültürel, ekonomik ve sosyal olarak bilgi çağına girmiş bulunan Avrupa Birliği'nde öğrenme, yaşama ve çalışma sistemleri hızlı bir şekilde değişmektedir (Bağcı, 2011: 144). Yaşam Boyu Öğrenme beyannamesini kapsadığı altı husus: herkes için yeni beceriler, insan kaynaklarına daha fazla yatırım yapılması, öğrenme ve öğretmede yenilik, öğrenmeye değer verilmesi, rehberlik ve danışmanlığın yeniden değerlendirilmesi ve öğrenmenin eve daha yakın hale gelmesidir (Güleç vd., 2012: 37). Özetle yaşam boyu öğrenme, bilgi çağının gerekleri ile tutarlı olarak eğitim fırsatlarının yalnızca okul ile sınırlı olmadığını, öğrenme ortamlarının her yerde ve her zaman olması gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

Akbaş ve Özdemir'in (2002: 122), Türkiye'nin yaşam boyu öğrenmenin etkinliğinin artırılmasına yönelik geliştirdiği önerilerden bazıları şu şekilde ifade edilmektedir:

- Yaşam boyu eğitime yalnızca kamu değil özel sektörde yatırım yapılmalıdır,
- Üniversite mezunu olmayanların da iş hayatına katılımlarının sağlanması için meslek edindirici projeler geliştirilmelidir
- Zorunlu eğitim, yaşam boyu öğrenmeye hazırlayıcı olmalıdır,
- Ekonominin küreselleşmesi ve rekabetin artması yaşam boyu öğrenmenin istihdamı artırıcı nitelikte olması,
- Eğitim kurumları ile iş dünyası arasında ilişki kurulması yaşam boyu öğrenmenin yaygınlaşmasına katkıda bulunacaktır.

Geçmişe nazaran bugün nitelikli insan denildiğinde güncel gelişmelere adaptif bir şekilde kendini uyarlayan, sahip olduğu bilgi ve becerilerini güncel gelişmelere göre sürekli yenileyen ve artıran, kısacası yaşam boyu öğrenmeyi amaç edinen bireyler anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki değerlendirmelerde istihdam yapısının eğitilmiş işgücünün gerekliliklerini yeterince karşılayamadığı açık bir şekilde görülmektedir. Eğitilmiş nüfus, daha yüksek gelir elde edebilmek ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin edebilmek için formel eğitim başta olmak üzere daha fazla ek eğitim ve yetiştirmeye yönelmişlerdir. Ancak bireyin bu yöndeki beklentileri iş dünyasının gerçekleri ile bağdaşmamaktadır. Eğitimin yalnızca belli bir süre ve standart müfredatı kapsayan bir içerikten ibaret olmadığı gerçeği gündeme gelmeye başlamıştır. Nitekim, dijitalleşme ile birlikte üretim sistemlerinde meydana gelen değişimler işgücünde aranan nitelikleri de büyük ölçüde değiştirmektedir. Değişen işgücü piyasasının ihtiyacı, çok çeşitli becerilere sahip insan kaynağı yönünde talep oluşturmaktadır. Çok yönlü niteliğe sahip insan kaynağını oluşturmanın ilk yolu ise, eğitim sistemlerinden geçmektedir.

Nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ciddi bir plan dahilinde yapılmalıdır. Eğitim planlamasının etkin bir şekilde işlemediği ekonomilerde, eğitim sisteminin çıktıları ile emek piyasasının talepleri arasında hem nicelik hem de nitelik olarak uyumsuzluklar meydana gelecektir. Bireyler, işgücü piyasasının talepleri doğrultusunda bir alanda eğitim görmüş olsalar dahi, bilgiye erişim, bilgisayar becerisi veya başka becerilerini geliştirmemeleri halinde diplomalı işsizler olarak anılmaya devam edeceklerdir (Biçerli, 2011: 123). İşsizliğin benzer bir nedeni ise, özellikle ara eleman ihtiyacını karşılamaya yönelik eğitim veren meslek yüksek okullarının sanayinin beklentilerini karşılamakta yetersiz olmasıdır. Çağır ve Akpınar (2016), meslek yüksek okulu öğrencileri, öğretim elemanları, sivil toplum kuruluşları ve işverenlerin oluşturduğu bir kesim ile yürüttüğü görüşme ve anket sonucunda, teorik eğitimin fazlalığı, uygulamaya yeterince önem verilmeyişi ve öğrencilerin staj sürelerine önem verilmemesi nedeniyle, MYO öğrencilerine gerekli mesleki becerilerine kazandırılmadığı ve en önemlisi bölümlerin işverenlerin ihtiyaçlarına göre açılmadığını tespit etmişlerdir.

İstihdamın artırılmasına yönelik olarak Ay (2012: 336), diğer sektörlere görece, hizmet sektörüne yapılan yatırımlar daha fazla istihdam imkânı yarattığı fikri ile tutarlı olarak, turizm, finans, bilişim sektörü ve sağlık gibi alanlara uzun vadeli yatırımlar yapılarak yeni ve geniş çaplı istihdam fırsatlarına öncelik verilmesi gerektiği görüşündedir. İşgücü piyasasının beklentileri ile insan kaynağının niteliklerini uyumlaştırabilmek için çok acil bir şekilde eğitim sisteminin yeniden yapılandırılması, nicelikten öte niteliğe önem veren, çoklu beceri sağlayabilen eğitim-istihdam paradoksunu çözüme kavuşturabilecek politika ve düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır.

#### **2.4. KÜRESEL ÇERÇEVEDE İŞGÜCÜNDE DÖNÜŞÜM: GİG EKONOMİSİ**

Tarihin son 100 yüzyılında aşama aşama gelişen, bugünlerde ise inanılmaz bir hız ile değişim gösteren teknoloji, yaşamın her alanında dönüşümleri de beraberinde getirmiştir. Birkaç yıl önce hayal dahi edilemeyen gelişmeler bugünün fütürist yaklaşımları ile geleceğe yön vermektedir. Esasında devasa dönüşümlerin yaşandığı günümüz dünyasında sıklıkla kullandığımız “gelecek” kavramının artık bir anlam ifade etmediği, geleceğin aslında bugün olduğu gerçeğiyle yüzleşmiş bulunmaktayız.

Buhar gücüyle çalışan makinelerin icadıyla başlayan 1. Sanayi devriminden; bugün 4. Sanayi devrimi olarak nitelendirilen ileri düzey bir iş sistemine geçiş yapılmıştır. İlk olarak 2011 yılında Almanya Hannover Fuarında kullanılan ve bilişim teknolojilerinin geleneksel endüstriyel süreçlere entegre edilerek dijitalleşmesini öngören Endüstri 4.0, üretim sürecinde makinelerin, bilgisayarların, sensörlerin ve üretim ekosisteminin tüm bileşenlerinin, birbiriyle etkileşim halinde bulunmasını ifade etmektedir (Sağbaş ve Gülseren, 2019: 2). 4. Sanayi devrimi gelişmeleri ile birlikte; dijitalleşmenin önemi çok büyük oranda artmıştır. Üretim sistemlerinde ve iş yapma şekillerindeki dönüşüm, etkileşimli olarak insan kaynaklarını yani işgücünü de değiştirmeye başlamıştır.

Teknolojik gelişmelerin istihdam üzerine etkisi iki farklı görüşe göre incelenmektedir. Bunlardan iyimserlik yaklaşımına göre, yüksek nitelikli işgücünün insan-makine entegrasyonu ile çalışma yaşamına devam edeceğini savunmaktadır. Öte yandan kötümser yaklaşım ise, dijitalleşmenin yaygınlaşması halinde işletmeler için emek-sermaye ikamesini doğurarak, emeğin etkinliğinin azalacağını öne sürmektedir (Doğru ve Meçik, 2018: 1587). Dijital dönüşüm; müşteri talepleri,

kitlesel özelleştirmeler, değişen iş yapma modelleri, sürdürülebilirlik, verinin değeri, kaynak kısıtları ve son olarak nitelikli işgücüne geçiş unsurlarından oluşmaktadır (Sağbaşı ve Gülseren, 2019: 3). Bu doğrultuda teknoloji hızla değişse de üretkenliği ve verimliliği artırabilmek için nitelikli işgücüne olan ihtiyaç değişmemektedir. 4.Sanayi devrimi, dijitalleşme ile ivme kazanan ve bir dijital platform olarak bilinen GİG ekonomisi kavramına dikkat çekmiştir.

Son yıllarda yalnızca medya değil aynı zamanda akademisyenlerde resmi bir işçi-işveren ilişkisi içermeyen, daha az yapılandırılmış çalışma düzenlemelerine ve çevrimiçi platformların aracılık ettiği esnek işlere atıfta bulunmak için “gig ekonomisi” terimini benimseyemeye başlamışlardır (Abraham vd., 2018: 1). Geleneksel istihdam biçiminde, bir çalışanın pozisyonu ve kazancı, iş deneyimine bağlıken; gelecekteki pozisyon ve ödüller ise mevcut performansa dayalı olarak gerçekleşmektedir. Bunun aksine gig ekonomisinde çalışanlar, geçmiş istihdamlarına bakılmaksızın, gelecekte bir istihdam veya ertelenmiş tazminata yönelik söz verilmeden işe alınırlar. Böylece gig ekonomisi, uzun vadeli sözleşmeler ve işçileri işverenlerine bağlayan gayri resmi düzenlemelerle toplanan bir ekonomiye bir tür esneklik kazandırır. Bu ekonomide, işverenler bu çalışanları işletmenin bir parçası haline getirmek yerine, talebe göre istihdamı ve ücreti ayarlayabilmektedir. Böylelikle, istihdamı ve ücretleri daha esnek hale getiren gig istihdamları, ekonomik dalgalanma riskini çalışanlara kaydırmaktadır (Friedman, 2014: 172). Paylaşım ekonomisi; işbirlikçi ekonomi, erişim ekonomisi, serbest ekonomi, talep üzerine ekonomi ve platform ekonomisi adıyla da anılan gig ekonomisi, belli bir kesim tarafından, girişimciliği teşvik etmesi ve sınırsız inovasyon, esneklik, özerklik ve iş-yaşam dengesi sunan işlerin yanı sıra bireylerin kaynaklarından para kazanarak gelirlerini desteklemesi (örneğin zihinleri, zamanları, yetenekleri ve fiziksel yetenekleri, arabalar, bilgisayarlar) gibi fırsatlar sunan bir mekanizma olarak görülmektedir (Kalleberg ve Dunn, 2016: 10). Çalışanın bireysel ve iş yaşamı için fırsatlar sunan bu yeni ekonomi şekli, faydaları nedeniyle büyük bir kitleyi cezptmektedir.

Yapılan araştırmalar, 14 milyondan fazla kişinin “gig”, “talep üzerine ekonomi”, “platform” veya “paylaşım ekonomisi” işlerinde çalıştığını göstermektedir. İşin geleceğini şekillendiren bu işlere en yaygın örnek olarak, Amazon Mechanical Turk, Handy, Instacart ve Uber gösterilmektedir (Cherry ve Aloisi, 2017: 642). Gig

ekonomisi, uygulama üzerinden isteğe bağlı çalışma (work-on-demand via app) ve kalabalık işleri (crowdwork) içermektedir. Crowdwork, internet üzerinden sınırsız sayıda işletme ve bireyle iletişim kuran ve müşteriler ile çalışanları küresel ölçekte birbirine bağlayan çevrimiçi platformlar yoluyla yapılan işlerdir. Uygulama yoluyla talep üzerine çalışmada ise, temizlik, taşıma gibi geleneksel çalışma işleri ile büro işleri mobil uygulamalar aracılığıyla sunulmaktadır. Crowdwork işler çevrimiçi yürütülmekte olup dünyanın her yerinde müşteri ve çalışanların faaliyet göstermesine olanak sağlayan bir platform iken; mobil yoluyla talep üzerine çalışma, yalnızca yerel düzeyde çevrim içi arz ve talep üzerine işlemektedir (De Stefano, 2016: 473-474). Teknolojik ilerlemeler ve akıllı telefonlardaki çoklu özelliklerin, müşteri-çalışan ilişkilerini ve işgücü piyasasını yeniden şekillendirdiği açıkça göze çarpmaktadır.

Friedman'a (2014: 176) göre, Gig ekonomisi işgücü, finansal hizmetler, profesyonel ve ticari hizmetler de dahil olmak üzere seçkin okullardan diploma alan iyi ücretli danışmanlar ve bilgisayar teknisyenlerini kullanan sektörlerde nispeten yaygındır. Ancak en çok gig işgücü kullanan sektör; inşaat, ardından tarım ve kişisel bakım görevlilerinin yanı sıra iki hızlı büyüyen mesleği içeren köpek yürüyüşü ve kedi bakımını içeren diğer hizmetlerden oluşmaktadır. Göreceli olarak daha az gig işgücü kullanan sektörler ise, kamu hizmetleri, eğitim ve sağlık hizmetleridir.

Akıllı telefonlar ile taksi çağırma uygulaması olan UBER ve temizlik veya ev işlerini ilgilendiren işleri yapan işçilerin oluşturduğu HANDY uygulaması, piyasada yakaladığı büyük başarılar ile ilgi çekmiştir. Gig Ekonomisi işleri, iş adaylarına iş bulmada sağladığı kolaylık ve gerek yapılacak iş gerekse saat seçiminde büyük esneklik sağlaması nedeniyle, geleneksel iş sözleşmelerine ve istihdam biçimlerine göre avantajlı bir konumda bulunmaktadır (Donovan vd. 2016: 1). Yerel ölçekteki en önemli örneklerden birisi olan "Armut.com", boya, tamir, montaj, tadilat, temizlik ve özel ders hizmetleri veren bağımsız çalışanların oluşturduğu bir platformdur. Tüm bu örneklerde işçi-işveren ilişkisinin yarattığı ileri düzey formalleşmiş ilişkiler, katı measi saatleri, ofis ortamının dışına çıkamamak gibi biçimsel uygulamalar yerini, esnek iş saatleri, bağımsız çalışma, zamandan ve mekândan bağımsız çalışılan bir ekonomiye bırakmıştır. Kassi ve Lehdonvirta (2018: 246), online işlerde en yüksek talebin, bu kategoriye ait boş pozisyonların yaklaşık üçte birinin yazılım geliştirme ve teknoloji becerilerinden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Yazılım geliştirme ve

teknolojisini; yaratıcı ve multimedya çalışmaları, ardından büro ve veri girişi çalışmaları takip etmektedir. Online işlerin hangi ülke işverenleri tarafından sunulduğunu da araştıran Kassi ve Lehtonvirta (2018: 246), boş pozisyonların neredeyse yarısının ABD'den işverenler tarafından ilan edildiğini; diğer önde gelen işveren ülkeler arasında Birleşik Krallık, Hindistan, Avustralya ve Kanada gibi ülkelerin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de geleneksel çalışma düzeni işçi ve işverenin aynı ortamda bulunduğu belli coğrafik sınırlar ve belli çalışma saatleri ile sınırlı bulunmaktadır. Ancak akıllı telefonlar ve yaygın internet kullanımına paralel olarak baş gösteren teknolojik dönüşümler, geleneksel iş modellerini değiştirmeye devam etmektedir. Teknolojik araçlar sayesinde nasıl ki dünyanın öbür ucundaki insanlar ile iletişim kurabiliyorsak, dünyanın başka bir ucundaki işleri yürütme ve bu işlere ortak olma imkânına da sahip olmuş bulunmaktayız. Dünyada dijital işgücünün yükselişi, internet sayesinde küresel bağlantı sınırlarının ortadan kalkmasına ek olarak, dünya genelinde yaşanan gerek işsizlik gerekse eksik istihdam sorununun, işverenler, iş arayanlar ve politika düzenleyiciler açısından bir kaygı haline gelmesine dayanmaktadır. Nitekim, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün raporuna göre 2014 ile 2019 yılları arasında 213 milyon kişinin işgücü piyasasına giriş yapacağı belirtilmektedir (Graham vd., 2017: 136-137). Gig işleri, işsiz ve eksik istihdam edilen profesyonellerin kariyerlerini ilerletmelerine olanak tanır ve aynı zamanda birçok tam zamanlı çalışana işe tam olarak başlamadan önce girişimciliğin yönlerini uygulama fırsatı vermiştir (Friedman, 2014: 173). Görüldüğü gibi, Gig ekonomisi her ne kadar eksik yönleri sebebiyle bazı araştırmacılar tarafından eleştirilse de; iş adayları için önemli fırsatlar sunan bir piyasa mekanizması konumundadır.

Gig'e dayalı çalışmanın faydalarından bahseden iyimser kesim, ne zaman ve nerede çalışacaklarını ya da çalışacaklarını seçebilecek yeni ve esnek bir iş gücü olarak görürken daha da iyimser olan diğer bir kesim ise gig ekonomisinin, çalışanları iş fırsatlarıyla eşleştirmeye yardımcı olabileceğini ve böylelikle de eksik istihdam oranını azaltabileceğini öne sürmektedirler (Healy vd., 2017: 236). Benzer şekilde Lobel'de (2016: 14), platformların yükselişini kısmen tam zamanlı, uzun vadeli işlerin azalması ve yüksek işsizlik oranlarından kaynaklanmasına dayandırmaktadır. Yine, Çiğdem (2019: 173), dijital emek platformlarının büyümesindeki diğer önemli etkenlerden birinin işsizlik ve eksik istihdamdaki artış olduğunu belirtmiştir. Bu

çalışmaların hepsi, gig işlerine talebin ülkelerdeki yüksek işsizlik oranı ile hali hazırda çalışanların mevcut işi ile nitelikleri arasında doğan bir uyumsuzluktan kaynaklandığını öne sürmüşlerdir.

Eksik istihdamın bir boyutu olan fazla niteliklilik olgusunun işyerlerinde istenmeyen tutum ve davranışlara yol açtığı önceki bölümlerde detaylarıyla tartışılmıştı. Bu çerçevede, eksik istihdamın gig ekonomisinin bir öncülü olduğu hususu, üzerinde hem fikir olunan bir husustur. Fakat fazla nitelikli çalışanların sahip olduğu eğitim, beceri, deneyim ve diğer yeteneklerini mevcut işlerinde kullanamadıkları gerçeğinden yola çıkarak gig ekonomisinin, fazla nitelikli çalışanların şu anki işlerinde kullanamadığı atıl kalan becerilerini, ek olarak yapacakları online işler aracılığıyla kullanabilmesi için bir fırsat olarak görülebileceği düşüncesi belirmektedir. Başka bir ifadeyle gig ekonomisinin, fazla nitelikli çalışanlar için bir çıkış yolu olabileceği düşünülebilir.

Yazılım ve kodlama konularında yetenek ve becerileri olan fazla nitelikli bir adayın bu becerilerini gerektirmeyen bir işte istihdam edildiğini varsayalım. Şu anki işinin gerektirdiğinden daha fazla nitelikli olan bir çalışanın, kendisiyle aynı işi yapan ancak kendisinden daha düşük nitelikte olan başka bir çalışan ile kendini kıyaslaması halinde, görece yoksunluk hissine kapılması muhtemeldir. Yaşanan bu yoksunluk hissi, çalışanın beşeri sermayesine fazladan yatırım yaptırımı yaptığı düşüncesine kapılmasına sebebiyet verebilmektedir. İnsanların gelecekte daha iyi bir iş, daha yüksek bir kazanç elde etme isteği veya kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin edebilmek için ek formel eğitim, beceri geliştirme veya farklı programlara katılma gibi faaliyetleri yürüttükleri bilinmektedir. Nitekim beşeri sermayeye yapılan bütün ek yatırımlar, bireylerin yıllar boyu yüksek düzeyde maliyetlere katlanmasını gerektirmektedir.

Bireyler elde ettikleri getirilerle katlandıkları maliyetleri kıyasladığında, kıyaslama sonucunda bir adaletsizlik olduğu düşüncesine kapılırlar ise, işe ve örgüte karşı birtakım olumsuz tutum ve davranışlarda bulunabileceklerdir. Örnekte verildiği gibi ileri düzeyde yazılım ve kodlama bilgi ve becerisine sahip olan bu çalışan, katlandığı maliyetleri kazançları ile eşitleyebilmek için, bu becerilere talep olan dijital platformlarda projeler üstlenme yolunu tercih edebilir. Böylelikle bu kişinin, becerilerinin atıl bir durumda olmadığını görmesi onu hem ruhsal olarak rahatlatacak



olup, hem de ek gelir sağlayarak kazancını artırmasını sağlayacaktır. Bütün bu değerlendirmeler sonucunda, platform işlerinin; özellikle işsiz bireyler ve nitelik uyumsuzluğu yaşayan çalışanlar için yeni bir istihdam alanı yaratacağı fikri üzerine bir piyasa görüntüsü çizeceği öngörülmektedir.

Geleneksel istihdamın, online platformlar aracılığıyla sürekli istihdamdan geçici işlere geçişi bireyleri, dijital platformların uzun vadeli iş güvencesi sağlamaması nedeniyle çoklu becerilere itmektedir. Bu platformlarda kişinin başarısı, müşterinin talep ettiği projeyi zamanında, minimum ücretle ve tüm gerekleriyle bitirebilmesine bağlıdır. Geleneksel istihdam piyasasında kişinin rakipleri ile rekabet edebilmesi ve nitelikleri ile yüksek uyum sağlayan bir işte çalışabilmesinin ön koşulu olan yüksek niteliğe sahip olma koşulu, gig ekonomisi işleri için de geçerli olmaya devam etmektedir. Platforma kayıtlı milyonlarca iş adayı arasından sıyrılabilme ve daha istikrarlı proje işi alabilmek için; adayların kendilerini geliştirmesi, problem çözme becerisine sahip olması, atik, üretken ve disiplinli olması büyük önem arz etmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde, Türkiye işgücü piyasasında istihdam ve işsizlik oranları, OECD nitelik uyumsuzluğu göstergeleri, OECD'ye üye ülkelerde eğitim durumuna göre istihdam, Türkiye ve dünyada eğitim ve istihdam ilişkisi ve son olarak yaşanan teknolojik değişimler ile ortaya çıkan yeni bir istihdam şekli olarak tanımlanan Gig ekonomisinin, mevcut durumu ve fazla niteliklilik olgusu ile ilişkisi kapsamlı bir biçimde değerlendirilmiştir. Bundan sonraki bölümde, literatürel temellendirmeye dayalı olarak, fazla nitelikliliğin sonuçlarına yönelik bulgulara yer verilecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırmanın hangi yönetime göre gerçekleştirildiği, veri toplama araçları, verilerin analizi, doğrulayıcı faktör analizi bulguları, analiz sonucunda ortaya çıkan demografik özelliklere ilişkin değişken ortalamalarının farklılıkları, korelasyon analizi sonuçları ve moderatör değişken analizi bulgularına yer verilmiştir. Daha sonra ise, araştırma bulgularından yola çıkılarak sonuç ve tartışma bölümü oluşturulmuştur.

#### 3.1. PROBLEMİN TANIMLANMASI VE ARAŞTIRMA SORULARI

Uygulamada, işe alım yapan yetkililer çoğu zaman görünüşe göre fazla nitelikli olan adayları yüksek riskli bularak işe alma konusunda tereddütlerini ifade ederler. Yöneticiler, eksik istihdam edilen çalışanların herhangi bir zamanda kuruluştan ayrılabileninden endişe duymaktadırlar (Zhang vd., 2016: 80). Bu kapsamda, algılanan fazla niteliklilik ile işe ve örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışlar arasındaki ilişki, yapılan birçok çalışma ile desteklenmiştir (Maynard vd., 2006; McKee-Ryan vd., 2009; Harari vd., 2017). Bu çalışanları elde tutmak ve motive etmek için, yöneticilerin, onlara daha karmaşık görevler sunma yollarını göz önünde bulundurmaları ve onlara daha fazla rol ve daha fazla katılım ile yetki vermeleri bir çözüm olarak görülmektedir (Erdogan ve Bauer, 2009; Erdogan vd., 2011b). Buna göre, uygun ortam ve koşullar sağlandığı takdirde, fazla nitelikliliğin; işletmeler açısından bir değer kaybı, çalışanlar açısından da insan sermayesine yapılan eksik yatırımlar olmaktan öteye geçip; değer yaratabilecek bir işe alım politikası olduğu fikri, bu araştırma probleminin oluşmasında yardımcı işlevi görmüştür.

Alan yazını incelemesi yapıldığında, algılanan fazla nitelikliliğin iş tutum ve davranışları gibi çıktılar ile ilişkisini etkileyen sınır koşullara çok fazla değinilmediği görülmüştür. Literatürdeki bu boşluğu doldurmaya yönelik olarak mevcut çalışmada, lider-üye etkileşiminin, algılanan fazla nitelikliliğin iş tatminsizliği ve üretkenlik karşısı iş davranışları gibi olumsuz tutum ve davranışları üzerindeki etkisini azaltabileceği öngörülmektedir. Bu çerçevede, algılanan fazla nitelikliliğe çalışanların tepki olarak edindiği olumsuz tutumlar ve sergilediği davranışların yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi sayesinde zayıflayacağı öne sürülmektedir. Bu

çalışma ile işletmelerde kişiler arası ilişkilerin etkin bir şekilde yürütülmesi halinde, etkin iletişimin, fazla nitelikli adayların zarar verici tutum ve davranışlarını azaltabileceğini, bunun neticesinde de işletmenin yetenek havuzunda birer rekabet avatajı olarak kalmaya devam edebilecekleri savunulmaktadır.

Bu araştırmada, Ankara ilinde kamu ve özel banka şubelerinde çalışan bireylerde algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü var mıdır? Sorusuna yanıt aranmaktadır. Araştırmanın genelini kapsayan birinci düzey araştırma soruları, “*çalışanların deneyimlediği fazla niteliklilik hissi çalışanların bireye ve örgüte yönelik olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunma ihtimalini etkilemekte midir?*”, “*Algılanan fazla niteliklilik iş tatminini etkilemekte midir?*” ve son olarak “*algılanan fazla nitelikliliğin olumsuz sonuçlarını azaltmada lider-üye etkileşiminin etkisi nedir?*” şeklinde belirlenmiştir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın birden çok amacı bulunmaktadır; öncelikli amaç, algılanan fazla nitelikliliğin olumsuz tutum ve davranışlara yol açtığı düşüncesinden ve literatür destekli bulgulardan da yola çıkılarak algılanan fazla nitelikliliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları ve iş tatmini ile ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın ikincil amacı ise, algılanan fazla nitelikliliğin hem üretkenlik karşıtı iş davranışları hem de iş tatmini ile ilişkisinde, lider-üye etkileşiminin ılımlaştırıcı bir rolünün olup olmadığının tespit edilmesidir.

Yine, bu araştırma kapsamında, fazla nitelikliliğin hem objektif hem de algısal (subjektif) olarak değerlendirilmesinde, bu olguyu ortaya çıkaran en önemli faktörlerden birisinin de, ülkedeki yüksek işsizlik oranları ve eğitim-istihdam politikalarındaki uyumsuzluk olduğu beklentisi doğrultusunda, Türkiye’deki mevcut görünümün ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede, Türkiye’de ki 2018 ve 2019 yılları arasında işsizlik ve istihdam oranlarına ilişkin verilerin derlenerek sunulmasının yanı sıra, eğitim durumuna göre istihdam edilenler, OECD nitelik uyumsuzluğu göstergeleri, işgücünde yaşanan dönüşümler ile eğitim-istihdam ilişkisinin tartışılması amaçlanmaktadır.

Bahsedilen bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak hem ulusal hem de uluslararası literatürde kapsamlı bir tarama gerçekleştirilmiştir. Yapılan incelemeye paralel olarak son yıllarda dünya genelinde küresel bir olgu olarak karşımıza çıkan fazla niteliklilik ve eksik istihdam kavramlarının önemi vurgulanmaktadır. Alan yazını incelemesi yapıldığında, hem işsizlik oranlarının hem de nitelik uyumsuzluğu rakamlarının yüksek düzeyde seyrettiği ülkemizde fazla niteliklilik konusuna yeterince değinilmediği göze çarpmaktadır. Ülkemizde eksik istihdam kavramı, her ne kadar iktisat disiplininde belli bir dereceye kadar kendine yer edinmiş olsa da, özellikle endüstriyel psikoloji ve yönetim bilimlerinde fazla niteliklilik kavramına ilişkin yapılan araştırmaların sayısı kısıtlıdır.

Türkiye'deki nitelik uyumsuzluğu göstergeleri OECD ortalamasının üzerinde olmasına (OECD Uyumsuzluk İstatistikleri, 2016) karşın, ulusal yazında yeterli düzeyde araştırma bulunmamaktadır. Yürütülen bu tez çalışması ile kavramsal ve ampirik boşluğun giderilmesine katkı sağlanması ve sorunun çözümüne yönelik çeşitli önerilerde bulunulması amaçlanmaktadır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Rekabetin gün geçtikçe arttığı bugünün iş dünyasında işletmeler en önemli varlıkları olarak gördükleri insan sermayesini bir rekabet avantajı olarak kullanmaktadırlar. Öte yandan, iş dünyasına adım atmak için sabırsızlanan genç nesil, yıllarca süren eğitim ve geliştirme programları ile sahip oldukları eğitim, beceri, deneyim ve diğer yeteneklerini tamamiyle kullanabilecekleri bir alanda istihdam edilmeyi beklemektedirler. Ancak iş dünyasının gerçekleri ne yazık ki çalışan nüfusun beklentilerini karşılamaya yetmemektedir. Bir yandan çalışanların ailevi sorumlulukları veya kişisel özellikleri ve beklentileri; öte yandan ikamet edilen ülkedeki işsizlik oranları veya eğitim-istihdam politikaları, bir başka açıdan ise siyasi istikrarsızlığın yaşandığı ülkelerden diğer ülkelere yapılan göçlerin artması; bireyleri eğitim, deneyim, bilgi, beceri ve diğer yeteneklerini tamamen kullanamayacakları bir işte istihdam edilmeye mecbur bırakabilmektedir. Bütün bu faktörler, kısıtlı istihdam fırsatları için fazla nitelikli olan çalışanların artışına sebep olmuştur.

Fazla niteliklilik, sadece gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerin bir sorunu olmaktan çıkıp küresel piyasaların bir problemi haline gelmiştir. Gerek endüstriyel

psikoloji ve gerekse yönetim bilimleri literatüründe yapılan pek çok çalışma, nitelik uyumsuzluğunun çalışanların psikolojik sağlıklarının yanında işe ilişkin tutum ve davranışlarında da olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı konusunda ortak bir kanaate sahiptir. Fazla niteliklilik olgusu yalnızca işgörenleri etkilemekle kalmayıp işverenleri de yüksek işgücü devir oranları ve düşük iş performans göstergeleri nedeniyle zarara uğratabilmektedir. Bu tez çalışmasının alan yazına birinci katkısı, Türkiye’de ki işgücü piyasasının mevcut istatistiklerinin değerlendirilmesi ve OECD’ye üye ülkeler arasında nitelik uyumsuzluğu göstergeleri açısından ülkemizin hangi konumda olduğunun belirlenmesini ortaya koyacağından, alan yazınına önemli bir katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın alan yazına ikinci katkısı ise, fazla nitelikli çalışanları işletme bünyesinde tutabilmek ve onların beceri ve yeteneklerini fırsata çevirebilmek için neler yapılabileceğine odaklanmasıdır. Literatürde az sayıda araştırma bu konuya değinmektedir. Bu çerçevede, finans sektörü özelinde banka çalışanlarının fazla niteliklilik algılarının olumsuz tutum ve davranışlara etkisini ortaya koyabilmede lider-üye etkileşiminin önemi vurgulanmaktadır. Dolayısıyla bu araştırma doğrultusunda yalnızca akademik araştırmacılara değil, insan kaynakları uzmanları ve politika geliştiricilerine, mevcut durum analizi ve gelecek öngörülerini ile destek sağlanması hedeflenmektedir.

#### **3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak, araştırmada kullanılan algılanan fazla niteliklilik, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerinin ölçümünde yalnızca çalışanların kendi algıları ve değerlendirmelerinden faydalanılmıştır. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar, çalışanların subjektif algısını yansıtmaktadır.

Verilerin aynı çalışanlardan aynı yöntemle ve aynı zamanda elde edilmesinin ortak metod varyansı sorununu ortaya çıkarması olasıdır. Verilerin özdeğerlendirme yoluyla toplanmış olması, varsayılan hipotezlerde ifade edilen ilişkiden başka veya ondan bağımsız alternatif bir ilişki ortaya koyar. Böylelikle ortak metod varyansı değişkenlerin ölçülmesinde aynı yöntemin kullanılması sebebiyle değişkenler arasında yapay bir korelasyon yaratabilecektir (Özyılmaz ve Eser, 2013: 501). Çünkü,

algılanan fazla niteliklilik, iş tatmini, üretkenlik karşıtı iş davranışları (ÜKD) ve lider-üye etkileşimi (LÜE) değişkenlerinden doğası gereği büyük oranda öz değerlendirme ölçümü ile bilgi sağlanmaktadır.

Çalışmanın ikinci kısıtı, örneklem ile ilgilidir. Veriler, Ankara ilinde faaliyetlerini yürüten çeşitli kamu ve özel bankaların toplamda 76 şubesindeki çalışanlarından elde edilmiştir. Her kademedeki kurumsal çalışan araştırma kapsamında gerçekleştirilen uygulamaya dahil edilmiştir. Örneklem ile ilgili olan diğer bir husus ise anketlerin dağıtımı ile ilgilidir. Katılımcıların anketör tarafından baskı altında hissetmemesi ve gözetim altında bulunduğunu düşünmemesi için geniş bir zaman aralığı verilmesi tercih edilmiştir. Ancak bu şekilde seçilen yöntemde ise çok sayıda eksik doldurulmuş anket ile karşılaşmıştır. Katılımcıların bir kısmının çeşitli kaygılar nedeniyle gelir düzeyine ilişkin soruyu yanıtlamadıkları tespit edilmiştir. Bu çalışma yalnızca tek bir ilde ve tek bir sektörde yürütüldüğü için araştırma sonuçları örneklem ile sınırlıdır. Sonuçların genelleştirilebilirlik düzeyinin artırılabilmesi amacıyla, gelecekte yapılacak olan araştırmalarda daha büyük ve daha çeşitli örneklem ile bu değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılabilir.

Bu araştırmanın diğer bir kısıtı verilerin kesitsel (cross-sectional) olmasıdır. Bu araştırmanın modeli değişkenler arası ilişkileri belirlemeye odaklandığı ve kesitsel araştırmalarda, sebep ve sonuç aynı anda değerlendirildiği için ters nedenselliğin olması muhtemeldir. Başka bir ifadeyle algılanan fazla niteliklilik, iş tatmini ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ile lider-üye etkileşimi değişkenlerinin her biri birbirini çift yönlü olarak etkileyebilir. Bundan sonraki çalışmalar bu sorunu ortadan kaldırmak için boylamsal araştırmalar gerçekleştirebilir.

Araştırmanın yine bir başka bir kısıtı da, fazla nitelikliliğin ölçümü ile ilgilidir. Literatürde çoğunlukla eksik istihdamın diğer boyutları ihmal edilerek fazla niteliklilik boyutuna odaklanılmıştır. Bu araştırmada da fazla nitelikliliğin subjektif ölçümüne yani algılanan fazla nitelikliliğin ölçümüne odaklanılmıştır. Tutumsal değişkenlerin daha iyi bir belirleyicisi olduğu için (Erdogan vd., 21011a), kişilerin subjektif deneyimlerinin ölçümü esas alınarak fazla nitelikliliğin belirlenmesine karar verilmiştir. Ancak işin gerekleri ile çalışan niteliklerini karşılaştıran iş analizi yöntemlerini esas alan objektif fazla nitelikliliğin ölçümü de daha farklı ve daha etkili sonuçlar doğurabilmektedir (Maltarich vd., 2011). Öte yandan, bu tez

çalışmasında, kişilerin fazla nitelikli sayılacakları bir işi kasıtlı mı yoksa istemeyerek mi seçtiğinin bir ayrımı yapılmamıştır. Aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde tartışıldığı üzere, gönüllü ve gönülsüz fazla nitelikliliğin doğurduğu sonuçlar birbirinden çok farklı olabilmektedir. Bu nedenle, bundan sonra yapılacak araştırmaların objektif, gönüllü ve gönülsüz fazla nitelikliliği birlikte değerlendirmeleri ya da bu kavramların ölçümünün ayırımına gitmeleri halinde daha kapsamlı bulguların inşa edilmesi sağlanabilecektir.

Fazla niteliklilik genellikle kişi-iş uyumsuzluğunun bir türü olarak ifade edilmektedir (Erdogan vd., 2011a). Kişi-iş uyumu, bireyin belli bir işin taleplerini karşılayacak becerilere sahip olması veya işin bireyin ihtiyaçlarını karşılaması halinde ortaya çıkmaktadır (Kristof-Brown, 2000: 645). Kişi-iş uyumsuzluğu olarak ifade edilen fazla niteliklilik, bir talep-yetenek uyumsuzluğu olarak görülmektedir (Maynard ve Parfyonova, 2013). Bu çalışmada fazla nitelikliliğin etkilerini belirleyebilmek için kişi-iş uyumu teorisi ve sosyal mübadele teorisi bakış açısıyla bir çerçeve çizilmiştir.

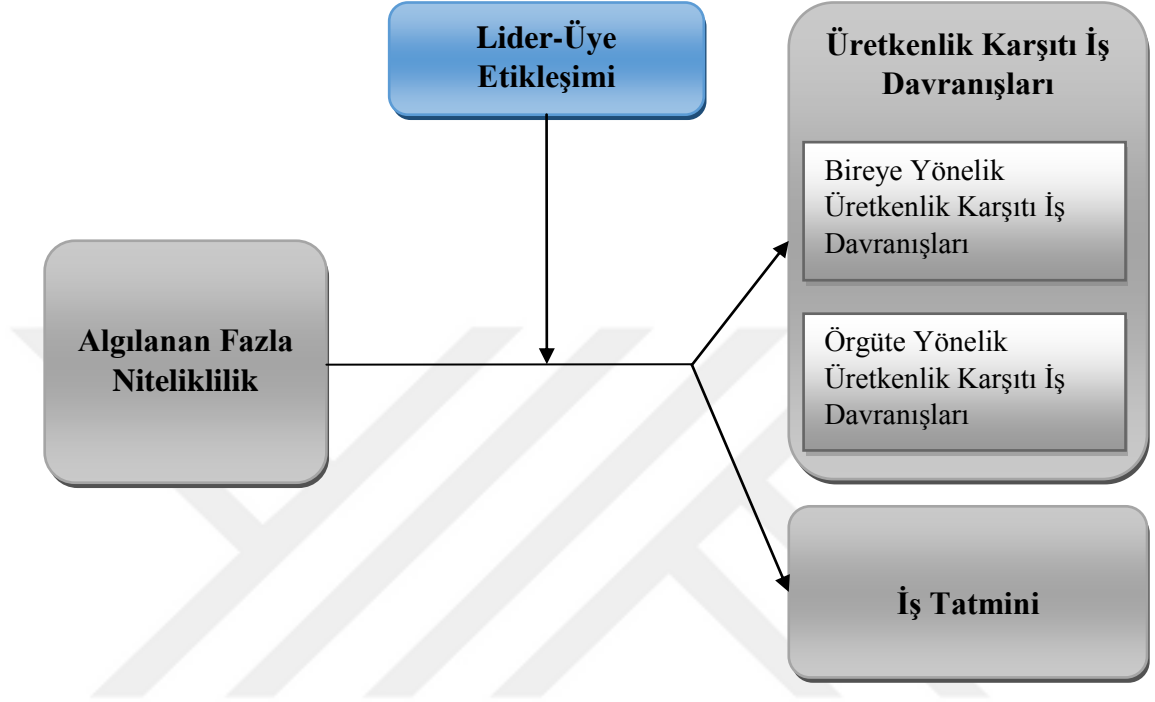
### **3.5. ARAŞTIRMA MODELİ**

Bu çalışmada, algılanan fazla nitelikliliğin bireysel ve örgütsel çıktılara etkisi değerlendirilmektedir. Alan yazını incelemesi yapıldığında, çalışanların fazla niteliklilik algısının, bireysel düzeyde kişinin psikolojik iyilik halinden iş tatminsizliğine ve performans düşüklüğüne kadar bir dizi olumsuz çıktılar ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır (McKee-Ryan ve Harvey, 2011). Bu çalışmada da, alan yazında ki bulgulara paralel olarak algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi irdelenmiştir.

Fazla nitelikliliğe ilişkin kişinin kendi algısı olan subjektif fazla nitelikliliğin sebebiyet verdiği olumsuz tutum ve davranışları azaltabilmek için kişilerarası iletişimin önemini vurgulayarak literatüre katkıda bulunulması amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için ise, kişiler arası ilişkilerin bir çeşidi olan lider-üye etkileşimi kalitesinin, algılanan fazla nitelikliliğin olumsuz sonuçlarını azaltmada bir rolü olup olmadığı inceleme konusu yapılmıştır.

Buna göre, yüksek kaliteli lider-üye etkileşim ilişkisi, üyeler için daha açık ve dürüst iletişim sağlayarak, kaynaklara erişimi artırmakta ve daha ilgi çekici iş atamalarına

imkân vermektedir (Alfes vd., 2016: 86). Bu çerçevede, araştırmanın kavramsal modelinin aşağıdaki şekilde belirlenmesine karar verilmiştir.



**Şekil 16: Araştırmanın Teorik Modeli**



### 3.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Bu çalışma kapsamında literatürel temele dayalı olarak, değişkenler arası ilişkiler ve düzenleyici etki analizine ilişkin hipotezler geliştirilmiştir. Çalışma kapsamında öne sürülen ana hipotezler şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: Lider-üye etkileşimi, algılanan fazla niteliklilik ile negatif ilişkilidir.

H<sub>2</sub>: Algılanan fazla niteliklilik, iş tatmini ile negatif ilişkilidir.

H<sub>3</sub>: Algılanan fazla niteliklilik, bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ile pozitif ilişkilidir.

H<sub>4</sub>: Algılanan fazla niteliklilik, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ile pozitif ilişkilidir.

H<sub>5</sub>: Lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Lider-üye etkileşimi ile bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Lider-üye etkileşimi ile örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif bir ilişki vardır.

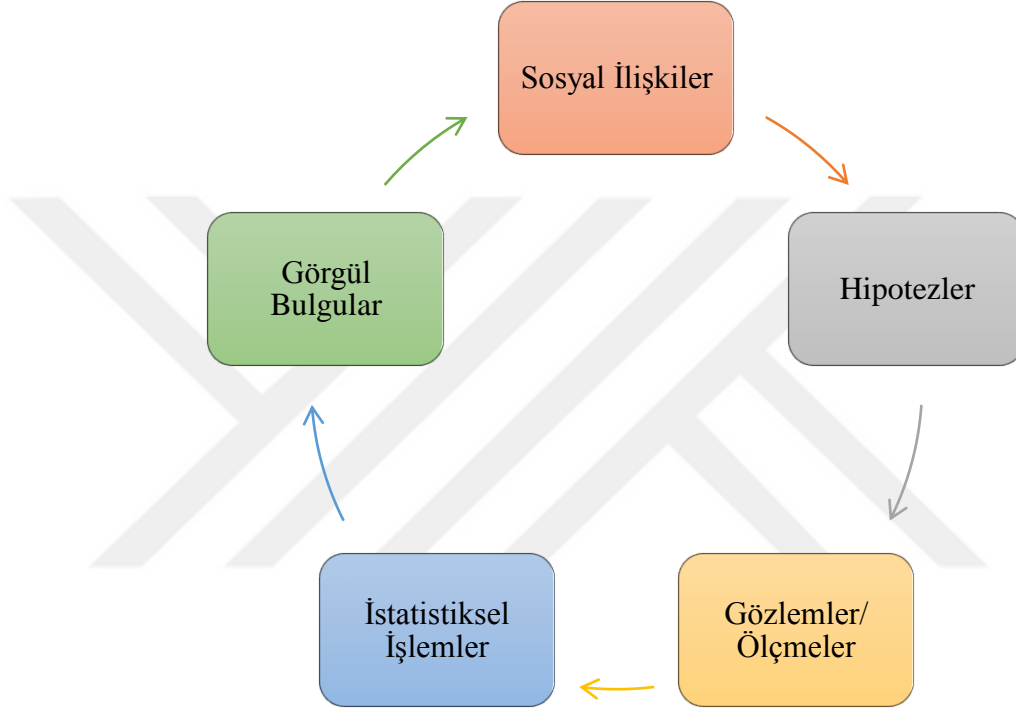
H<sub>8</sub>: Lider-üye etkileşiminin, algılanan fazla niteliklilik ve iş tatmini arasındaki negatif ilişki üzerinde düzenleyici rolü vardır, böylelikle lider-üye etkileşimi yüksek olduğu zaman bu ilişki zayıflayacaktır.

H<sub>9</sub>: Lider-üye etkileşimi, algılanan fazla niteliklilik ile bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir.

H<sub>10</sub>: Lider-üye etkileşimi, algılanan fazla niteliklilik ile örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir.

### 3.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bilimsel bilgi elde etme süreci olarak tanımlanan bilimsel araştırma, birbirini izleyen ve etkileşim halinde bulunan aşamalardan meydana gelen sistematik bir süreç olarak tanımlanmakta (Büyüköztürk, 2013:1) olup, bilimsel araştırma süreci şu adımları izlemektedir:



**Şekil 17: Bilimsel Araştırma Süreci**

**Kaynak:** Büyüköztürk, Ş. (2013). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum. Pegem Akademi, 18. Baskı. Ankara

Sosyal bilimler açısından bakıldığında bilimsel araştırma sürecinin ilk adımını sosyal ilişkiler oluşturmaktadır. Daha sonra hipotezleri test etmek için gözlem, anket, görüşme gibi araçlar vasıtasıyla veriler toplanır. Bir sonraki aşamada birey ya da objelerin sahip olduğu özellikleri ölçmek için uygun ölçekler seçilmelidir. Verileri analiz ederken uygun olan istatistiki teknikler belirlenmelidir. Araştırmanın son aşamasını ise elde edilen bulgular oluşturmaktadır (Büyüköztürk, 2013:1-7).

Bir bilimsel araştırmada, araştırmanın amacı ve hipotezleri belirlendikten sonra, uygun araştırma yöntemi seçilmelidir. Bu aşamayı sırası ile, evren ve örneklemin belirlenmesi, uygun ölçme araçların seçilmesi, bu araçların uygulanmasından sonra elde edilen verilerin çeşitli istatistiki yöntemler ile analiz edilmesi adımları takip etmektedir (Yücel Toy ve Güneri Tosunoğlu, 2007:6). Araştırma problemlerine uygun olarak yapılandırabilecek araştırma modelleri, niteliksel ve nicelikse yaklaşım olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Amprik yaklaşımda denilen niceliksel yaklaşımda, bilimle bilim dışı, yani objektifliğin subjektif gerçeklikten kesin sınırlarla ayrıldığı, araştırmacıların kişisel değer yargılarını veri toplama ve bu verileri analiz etme sürecine dahil etmedikleri varsayımı geçerli kabul edilmekte ve bu niceliksel araştırma modelleri; tarihsel model, betimsel model, bağıntısal model ve deneysel modelden oluşmaktadır (Özdamar vd., 1999:6).

Gözleme dayalı araştırmalar görgül araştırmalar olarak adlandırılmaktadır. Tarama tipi ve deneysel araştırmalar şeklinde iki kategori halinde sınıflandırılan görgül araştırmalar, araştırmacının yanıt bulmak istediği araştırma sorularına yanıt bulmak veya hipotezleri sınamak için ihtiyaç duyduğu verileri anket ve ölçekler gibi veri toplama araçları ile topladığı ve toplanan bu verileri de istatistiki teknikler ile analiz ettiği araştırma biçimidir (Can, 2013:8). Bu tez çalışması, amprik yani görgül bir araştırma tekniği olan tarama modellerinden betimsel araştırma niteliğinde yapılandırılmıştır.

### **3.7.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Bu araştırmada, gözlem, görüşme gibi diğer veri toplama tekniklerine görece, farklı bölgelerden çok daha büyük gruplara hızlı bir şekilde uygulama olanağının bulunmasına ek olarak maliyetinin daha düşük olması sebebiyle (Büyüköztürk vd., 2014: 124) anket uygulaması tercih edilmiştir. Açıklayıcı, keşfedici ve tanımlayıcı araştırmalar için kullanılabilen anket tekniği, insanların tercihleri, düşünceleri ve davranışları hakkında sistematik bir biçimde veri toplamak için standartlaştırılmış ölçekler ya da görüşmelerin kullanılmasını içeren bir araştırma tekniğidir (Bhattacharjee, 2012: 73). Ayrıca Bhattacharjee'ye (2012: 73) göre, anket tekniği, insanların tercihleri, özellikleri, tutumları, inançları, davranışlarını ölçmek; doğrudan gözlemlenemeyecek kadar büyük bir popülasyon hakkında uzaktan veri toplamak; kişinin rahatlıkla yanıt verebilme özelliği ve nüfus alt gruplarının (yani grup içi ve

grup içi analiz) karşılaştırmalı analizine izin vermesi sebebiyle en uygun araştırma tekniğidir. Çalışanların fazla niteliklilik, iş tatmini, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve lider-üye etkileşimine ilişkin algılarını ölçmek için hazırlanan anket formu katılımcılara uygulanmıştır.

### 3.7.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma değişkenleri ile ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılırken, öncelikle hangi değişkenlerin hangi kuramsal temele dayandırılarak araştırmanın yürütüldüğüne odaklanılmıştır. Kuramsal temelden yola çıkılarak bu tez çalışmasında kullanılacak en uygun ölçme yöntemi belirlenmiştir. Veri toplama araçlarının seçiminde literatürde sıklıkla kullanılan ve çoğu kültürde geçerliliği ve güvenilirliği sağlanan ölçeklerin seçimine dikkat edilmiştir. Bu doğrultuda tez çalışmasında araştırılacak olan değişkenleri en iyi düzeyde temsil etmesinin yanı sıra çalışma şartları zor bir sektör olan bankacılık sektöründeki çalışanların vaktini çok fazla almayacak şekilde ölçeklerin kullanımı uygun görülmüştür.

Anket formunun ilk bölümünde çalışanların; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, şu anki işlerini yapabilmeleri için gerekli olan eğitim düzeyi, çocuk durumu, aylık gelir, görev yapılan birim, pozisyon, şu anki kurumda çalışma süresi, şu anki pozisyonda çalışma süresi, görev yapılan bankanın faaliyet türü bilgilerine ilişkin demografik özellikleri tanımlayıcı sorular yer almaktadır. Daha sonraki analizlerde görüleceği üzere banka çalışanların çok büyük bir bölümü aylık gelir sorusuna yanıt vermedikleri için analiz aşamasında bu soru devre dışı bırakılmıştır. Yukarıdaki tanımlayıcı sorular oluşturulurken literatürde bahsedildiği şekliyle özellikle algılanan fazla nitelikliliğin belirleyicisi konumundaki tanımlayıcı bilgileri edinme amacı güdülmüştür.

Anket formunun ikinci bölümünü Algılanan Fazla Niteliklilik ölçeği soruları oluşturmaktadır. Üçüncü bölümde, Lider-Üye Etkileşimi ölçeği, dördüncü bölümde İş Tatmini ölçeği ve beşinci bölümde ise, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği yer almaktadır. Aşağıda, ölçek madde sayısını, boyutlarını ve ölçek geliştiricilerini gösteren özet tablo sunulmaktadır.

**Tablo 6: Veri Toplama Araçları**

Kullanılan Ölçekler	Geliştirici (Kaynak)	Madde Sayısı
<b>Algılanan Fazla Niteliklilik</b>	Maynard vd. 2006)	9
<b>Lider-Üye Etkileşimi</b>	Scandura ve Graen (1984); kaynak: Özutku vd. (2008)	7
<b>İş Tatmini</b>	Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilip Yüksel (2005) tarafından uyarlanmıştır.	14
<b>Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği</b>		19
<b>Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları</b>	Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilip Yalap (2016) tarafından uyarlanmıştır.	12
<b>Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları</b>		7

### 3.7.2.1. Algılanan Fazla Niteliklilik Ölçeği

Fazla nitelikliliğin subjektif ölçümü yapılırken literatürde en sık kullanılan ölçme aracı Maynard, Joseph ve Maynard'ın (2006) geliştirdiği ölçektir. Bu ölçek 9 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Alfes vd. (2016), ölçeğin güvenilirlik düzeyini 0.88; Ünsal Akbıyık (2016), 0,83 bulmuştur. Yıldız vd. (2017), yaptıkları faktör analizi ile ölçeğin Türk kültüründe, “Kendini üstün görme” ve “işini küçük görme” şeklinde iki boyutlu bir yapı sergilediğini bulgulamışlardır. Kendini üstün görme boyutu  $\alpha=,85$  ve işini küçük görme  $\alpha=,83$  çıkmıştır.

Ölçek 7'li Likert tipi bir ölçektir. 1: Hiç Katılmıyorum, 7: Tamamen Katılıyorum şeklinde sıralanmaktadır. Örnek olarak ölçek maddeleri; “işim sahip olduğumdan daha az eğitim gerektiriyor”; “sahip olduğum iş deneyimim, bu işte başarılı olmam için gerekli değildir”; “bu işi yapmak için gerekli olmayan birçok bilgiye sahibim” şeklindedir. Ölçek maddelerindeki boyutlar, Maynard ve diğerlerinin (2015:209), fazla nitelikliliği, bir kişinin eğitim, deneyim, bilgi, beceri ve yeteneğinin işinin gerektirdiklerini aşması durumu olarak yaptığı tanımdan yola çıkılarak resmedilebilir. Oluşturulan algılanan fazla niteliklilik ölçeği, çalışanların sahip olduğu ve iş için gerekli olan eğitim, bilgi, beceri, deneyim ve yetenek boyutlarını içermektedir.

### **3.7.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği**

Lider-Üye Etkileşim düzeyini ölçebilmek amacıyla, Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen ve Özutku ve diğerlerinin (2008) çalışmasında kullandığı Lider-Üye Etkileşimi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, “Lider-Üye Etkileşimi Üye” ve “Lider-Üye Etkileşimi Lider” boyutlarından oluşmaktadır. Tez çalışmasında bütün değişkenler için çalışan algısı test edildiği için Lider-Üye Etkileşimine yönelik üyelerin değerlendirmesi esas alınacaktır.

Üye ölçeğinin güvenilirlik düzeyi Özutku vd.’nin (2008) araştırmasında  $\alpha = 0.726$  olarak hesaplanmıştır. Lider-Üye etkileşiminin üye algısını içeren ölçek 7 maddeden oluşmakta ve iş ilişkilerinin etkililiği, iş ile ilgili problemlerin ve ihtiyaçların anlaşılması, çalışanların kişisel potansiyellerinin farkında olma unsurlarını kapsamaktadır. 5’li Likert tipi olan ölçekte 1= Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yapılandırılmıştır.

### **3.7.2.3. İş Tatmini Ölçeği**

Çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçebilmek maksadıyla Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen ve Yüksel’in (2005) araştırmasında kullandığı 14 maddelik İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Yüksel, iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik düzeyini  $\alpha = 0.8934$  bulmuştur.

Ölçekte olumsuz ifadeler bulunmamakta olup, 5’li Likert şeklinde yapılandırılmıştır. İş tatmini ölçeği ücret, iş güvencesi, iş arkadaşları, yönetim ve terfi boyutlarını

kapsayarak iş tatminine bütüncül yaklaşmaktadır. 1: Beni Hiç Tatmin Etmez 5: Beni Çok Tatmin Eder şeklinde sıralanmıştır.

#### **3.7.2.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği**

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ölçmek için; Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye uyarlaması Yalap (2016) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplamda 19 ifadeden oluşmaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin ilk 12 sorusu, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarından, son 7 soru ise bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarından oluşmaktadır. Görüldüğü üzere ölçek bireye ve örgüte yönelik olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır.

1. maddede yer alan “İşyerinden izinsiz eşya almam” ifadesi ile 15. Maddede yer alan “işyerinde dini ve siyasi söylemlerde bulunmam ifadesi ters kodlanmıştır. Ölçek 7’li Likert tipi olup; 1: Kesinlikle Katılmıyorum ve 7: Kesinlikle Katılıyorum Şeklinde derecelendirilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan bütün ölçeklerin güvenilirlik değerleri ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmektedir.

#### **3.7.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini, Ankara ilindeki kamu ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Ankara ilindeki Çankaya, Yenimahalle, Altındağ, Mamak, Sincan olmak üzere 5 ilçede toplam 76 banka şubesindeki 400 çalışan ile anket yapılmıştır. Bankacılık sektörü çalışanları, kendilerini sürekli güncel tutabilmek için teknolojik dönüşümleri takip etmek, rakipleri hakkında bilgi sahibi olmak, müşteri portföyünü genişletmek ve sürekli becerilerine yeni beceriler eklemek zorundadırlar (Özen ve Özgen, 2011: 9). Günümüz iş dünyasında, teknolojik gelişmelere ve yeniliklere adaptif bir şekilde uyum sağlayabilen bankalar ayakta kalmaya devam edecektir. Bankacılık sektöründe nitelikli çalışanlara ve teknolojinin gerektirdiği becerilere duyulan ihtiyaç üzerinde hem fikir olunan bir husustur. Bilhassa, mevduat bankalarında çalışanların bilgi, beceri, deneyim, müşteriye karşı tutumları, bankaların kârlılığını ciddi düzeyde etkilemektedir (Koçak ve Erdoğan, 2011: 265).

Bankacılık sektörü genellikle nitelikli, uzmanlaşmış, analitik düşünebilen, yüksek eğitim almış bireyleri istihdam etmektedir (Karataş, 2013: 8). Bu araştırmada banka çalışanlarının fazla niteliklilik algılarının iş tatmini ve üretkenlik karşısı iş davranışları ile ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Ankara ilinde çalışan bankacılar ile yürütülen bu araştırmaya katılım, gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ankette, katılımcıların isimlerine ve hizmet verdikleri banka ismine yönelik ayırt edici herhangi bir bilgi sunulmamıştır. Anketin birinci bölümünde, katılımcıların sahip olduğu eğitim düzeyi, mevcut işini yapması için gerekli olan eğitim düzeyi, yaş, medeni durum, mevcut kurumda çalışma süresi, toplam deneyim süresi, çalıştığı birim ve gelir düzeyini içeren demografik sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların çok büyük bir kısmının gelir kısmını boş bıraktığı dikkat çekmiştir. Bu nedenle gelir düzeyi analizlere dahil edilmemiştir.

Tablo 7 incelendiğinde, çalışmaya katılan kişilerin %53,5'inin kadın, %46,5'inin ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %3,5'i 25 ve altı yaş grubunda iken %46'sı 26-34, %41,8'i 35-44 ve %8,8'i ise 45-54 yaş grubundadır. Böylelikle, katılımcıların neredeyse yarıya yakınının 26-34 yaş aralığında olduğu göze çarpmaktadır. Çalışanların %21,3'ü bekâr, %75,3'ü evli ve %3,5'i ise boşanmış veya eşini kaybetmiştir.

Nitelik uyumsuzluğunu tespit edebilmede, çalışanların sahip olduğu eğitim düzeyi çok önemlidir. Eğitim düzeyi açısından dağılımlar incelendiğinde, banka çalışanlarının %0,3'ünün eğitim durumu ilköğretim iken %3'ünün lise, %85,3'ünün lisans ve %0,8'inin ise lisansüstü eğitim seviyesine sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışanlara açık uçlu olarak yöneltilen bir diğer tanımlayıcı soru ise, “Şu anki işinizi yapabilmek için gerekli olan eğitim düzeyi nedir?” sorusudur. Buna göre çalışanların %0,3'ü, şu anki işini yapabilmesi için gerekli eğitim düzeyinin ilköğretim, %8,3'ü lise, %90,8'i üniversite ve %0,8'i ise yüksek lisans olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %67,5'inin çocuğu vardır.

Bankadan bankaya görev unvanları farklılaştığı için, birbirine benzer nitelikteki unvanlar gruplandırılarak çalışılan birimler oluşturulmuştur. Söz konusu kategorileştirme işleminden sonra banka çalışanlarının, %46,5'inin operasyon biriminde, %11,5'inin yatırım uzmanlığında ve %41,9'unun da pazarlama biriminde



görev yaptığı tespitine ulaşılmıştır. Çalışanların %1,8'inin şu anki kurumunda çalışma süresi, 1 yıldan az iken %22'sinin 1-5 yıl, %30'unun 6-10 yıl, %31,8'inin 11-15 yıl, %8,3'ünün 16-20 yıl, %5'inin 21-25 yıl ve %1,3'ünün ise 25 yıldan fazladır. Bu çalışanların %7,3'ünün şu anki pozisyonda çalışma süresi 1 yıldan az iken %46,3'ünün 1-5 yıl, %34,5'inin 6-10 yıl, %9,8'inin 11-15 yıl, %1,5'inin 16-20 yıl, %0,5'inin 21-25 yıl ve %0,3'ünün ise 25 yıldan fazladır. Son olarak katılımcıların %86,3'ünün görev yaptığı bankanın faaliyet türü mevduat iken %13,8'inin ise katılım bankacılığı şeklindedir.



**Tablo 7: Demografik Özelliklere Göre Dağılımlar**

	(n=400)	Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>			
Kadın		214	53,5
Erkek		186	46,5
<b>Yaş</b>			
25 ve Altı		14	3,5
26-34 Yaş		184	46,0
35-44 Yaş		167	41,8
45-54 Yaş		35	8,8
<b>Medeni Durum</b>			
Bekar		85	21,3
Evli		301	75,3
Boşanmış/Eşini Kaybetmiş		14	3,5
<b>Eğitim Durumu</b>			
İlköğretim		1	0,3
Lise		12	3,0
Lisans		341	85,3
Lisansüstü		46	11,5
<b>Şu Anki İşini Yapması İçin Gerekli Eğitim Düzeyi</b>			
İlköğretim		1	0,3
Lise		33	8,3
Üniversite		363	90,8
Y.Lisans		3	0,8
<b>Çocuk Durumu</b>			
Evet		270	67,5
Hayır		130	32,5
<b>Görev Yaptığı Birim</b>			
Operasyon		182	46,5
Yatırım Uzmanı		45	11,5
Pazarlama		164	41,9
<b>Şu Anki Kurumda Çalışma Süresi</b>			
1 Yıldan Az		7	1,8
1-5 Yıl		88	22,0
6-10 Yıl		120	30,0
11-15 Yıl		127	31,8
16-20 Yıl		33	8,3
21-25 Yıl		20	5,0
25 Yıldan Fazla		5	1,3
<b>Şu Anki Pozisyonda Çalışma Süresi</b>			
1 Yıldan Az		29	7,3
1-5 Yıl		185	46,3
6-10 Yıl		138	34,5
11-15 Yıl		39	9,8
16-20 Yıl		6	1,5
21-25 Yıl		2	0,5
25 Yıldan Fazla		1	0,3
<b>Görev Yapılan Bankanın Faaliyet Türü</b>			
Mevduat		345	86,3
Katılım		55	13,8

### **3.8. VERİLERİN ANALİZİ**

Çalışma verileri, SPSS Statistics 23 ve IBM SPSS Amos 22 programlarına aktarılarak analizler tamamlanmıştır. Ölçeklerin faktör yapıları bilindiğinden çalışma örnekleminde uyum sağlayıp sağlamadığını incelemek için doğrulayıcı faktör analizi ile ölçekler doğrulanmış (IBM SPSS Amos 22) ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Araştırma kapsamındaki veriler analiz edilirken, kategorik değişkenler için sıklıklar (sayı, yüzde), sayısal değişkenler için tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma) belirtilmiştir. Normallik varsayımları çarpıklık, basıklık katsayıları ile incelenmiş ve bu katsayıların  $\pm 2$  aralığında oldukları belirlenmiştir. Dolayısıyla, çalışmada parametrik olan istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır (Lind, vd. 2006; Howitt ve Cramer, 2011; McKillup, 2012; Wilcox, 2012b; Tabachnick ve Fidell, 2013). İki bağımsız grup (örneğin cinsiyet) arasındaki farklılıklar, Bağımsız Örneklem T Testi ile değerlendirilirken; ikiden fazla bağımsız grup arasındaki farklılıklar ise Tek Yönlü Varyans Analizi ile değerlendirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, gruplar arasında farklılık çıkması halinde, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey çoklu karşılaştırma analizi yapılmıştır. Algılanan fazla niteliklilik, iş tatmini, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiler ise Pearson Korelasyon analizi ile incelenmiştir (Thode, 2002; Field, 2009; Howitt ve Cramer, 2011).

### **3.9. BULGULAR**

Bu bölümde, anket verilerinden elde edilen bulgulara değinilecektir. Tanımlayıcı istatistikler, ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, ortalamaları karşılaştırma testleri ve düzenleyici etki analizi bulgularına aşağıdaki başlıklarda detaylarıyla yer verilmektedir.

#### **3.9.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları**

Doğrulayıcı faktör analizi, araştırmacının kuramı doğrultusunda geliştirdiği bir hipotezi test etmeye yönelik kullandığı bir analizdir (Baştürk, 2013: 16-167). Açıklayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkiden hareket edilerek faktör bulmak amaçlanırken, doğrulayıcı faktör analizinde ise, değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce tespit edilen bir hipotezin veya kuramın test edilmesi

amaçlanmaktadır (Büyüköztürk, 2013: 133). Başka bir ifadeyle faktör analizi bir tür hipotez testi olup, modelin doğrulanması anlamında da kullanılmaktadır (Çokluk vd., 2012: 275). Araştırma kapsamında incelenen dört değişkene yönelik doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde her bir gözlenen değişken yalnızca kendi gizil değişkeni altında tanımlanır ve bir gizil değişkenin altında tanımlanan bir gözlenen değişkenin, diğer gizil değişkenle ilişki göstermesine imkân verilmez. Aşağıdaki şekillerde de görülebileceği gibi, bir faktörden bir göstergeye doğru yönlenecek ok işareti, gözlenen değişkenlere ilişkin ölçümler üzerinde gizil değişkenin doğrudan nedensel etkisini göstermektedir (Çokluk vd., 2012: 277-279). Aşağıdaki bölümlerde Algılanan Fazla Niteliklilik, Lider-Üye Etkileşimi, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve İş Tatmini ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan şekilde, her bir değişkeni tanımlayan ölçeklere ilişkin standardize regresyon katsayıları ve kovaryans okları gösterilmektedir.

Çokluk vd. (2012: 264-265), yapısal eşitlik modelinin analizinde uyulması gereken işlem basamaklarını; modelin betimlenmesi, modelin tanımlanabilir olup olmadığının belirlenmesi, verinin toplanması, modelin analiz edilmesi, model uyumunun değerlendirilmesi ve modelin yeniden tanımlanması döngüsü oluşturmaktadır. Yapısal eşitlik modelinde önceden belirlenen modelin (teorik) elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyiliği indeksleri aracılığıyla belirlenir (Ocak ve Yamaç, 2011: 474). Harrington'a (2009: 51) göre, model uyumunun değerlendirilmesi aşamasında en çok kullanılan model uyum indeksleri; mutlak uyum indeksi, tutumluluk uyum indeksi ve karşılaştırmalı uyum indeksleridir.

Başlıca uyum indeksleri; Ki-Kare İyilik Uyumu ( $\chi^2$ ), İyilik uyum indeksi (GFI) ve düzenlenmiş iyilik uyum indeksi (AGFI), yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA), artık ortalamalarının karekökü (RMR) ve standardize edilmiş artık ortalamalarının karekökü (SRMR), karşılaştırmalı uyum indeksleri (CFI), normlaştırılmış uyum indeksi (NFI), normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI), basitlik uyum indeksidir (PGFI). Modifikasyon indeksleri, gösterge ve gizil değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak oluşturulan modele ilişkin ayrıntılı modifikasyonlar önerir (Çokluk vd., 2012: 267-273). Yapısal eşitlik modelinde

kurulan modelin uygunluğunu değerlendirmede kullanılan uyum ölçütleri için literatürde kullanılan uyum aralıkları (Doğan, 215: 29), Tablo 8’de özetlenmektedir:

**Tablo 8: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri**

Ölçüt	İdeal Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyumsuzluk
<b>Fark (Discrepancy)</b>	Minimum	Minimuma Yakın	Maksimum
$\chi^2$	$p > 0.10$	$0.05 \leq p \leq 0.10$	$p < 0.05$
$\chi^2 / sd$	$\chi^2 / sd \leq 2$	$2 < \chi^2 / sd \leq 5$	$\chi^2 / sd > 5$
<b>GFI</b>	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	$GFI < 0.90$
<b>AGFI</b>	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	$AGFI < 0.85$
<b>RMSEA</b>	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	$RMSEA > 0.10$
<b>NFI</b>	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	$NFI < 0.90$
<b>IFI</b>	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI < 0.95$	$IFI < 0.90$
<b>NNFI-TLI</b>	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI < 0.97$	$NNFI < 0.95$
<b>CFI</b>	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	$CFI < 0.95$
<b>RMR</b>	$0 \leq RMR < 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.10$	$RMR > 0.10$

### 3.9.1.1. Algılanan Fazla Niteliklilik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

9 madde tek faktörden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modelinin analizi sonucunda, modelin yeterli uyum göstermediğinin belirlenmesi ile model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Modifikasyon indeksleri tablosu incelenerek modelde yapılacak olası değişiklikler için “M.I.”değerleri (ki kare düşüş değerleri) değerlendirilir.

En yüksek “M.I.” değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Modifikasyon sonrası modelin yine yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle birden fazla yüksek modifikasyon gösteren 9.madde çalışmadan çıkarılmıştır. Sonuç olarak modelin 1 madde çıkarımı ve 3 modifikasyon ile doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanın ölçüm modeli Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri**

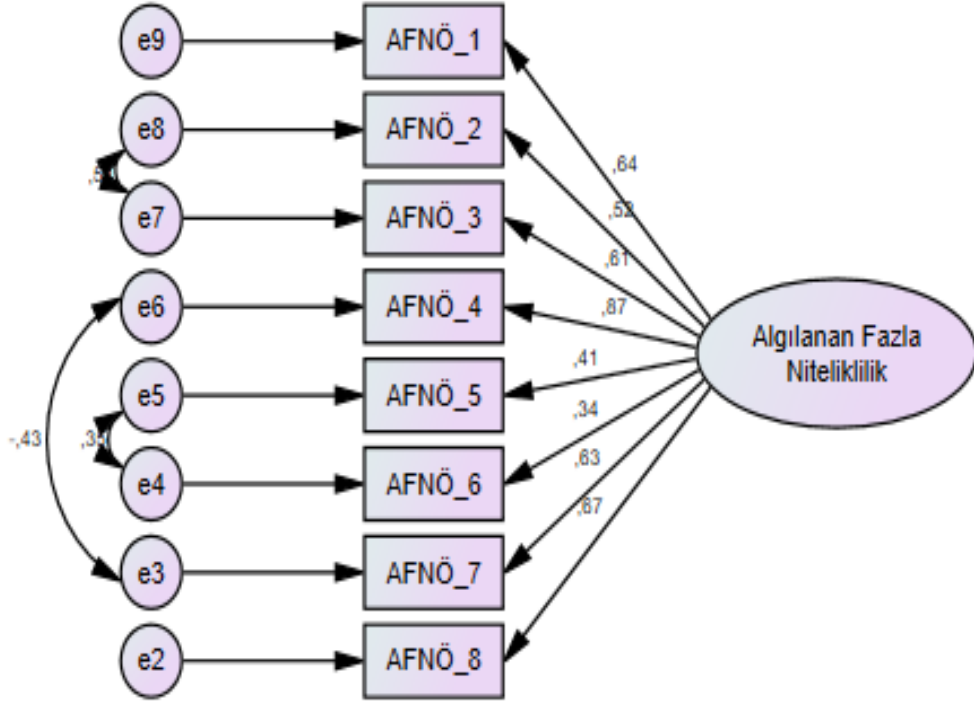
	Modifikasyon Öncesi Uyum İndeks Değerleri	Modifikasyon Sonrası Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum Değerleri (Kabul Edilebilir Uyum)
$\chi^2/sd$	15,361	3,568	$\leq 3$ (4-5)
GFI	0,794	0,964	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
AGFI	0,656	0,923	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
IFI	0,996	0,959	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
TLI (NNFI)	0,591	0,932	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
CFI	0,694	0,959	$\geq 0,97$ (0,95)
RMSEA	0,190	0,079	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
SRMR	0,119	0,051	$\leq 0,05$ (0,06-0,10)

Tablo 9 incelendiğinde, Algılanan Fazla Niteliklilik Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarından GFI, AGFI, IFI indekslerinin iyi uyum,  $\chi^2/sd$ , TLI (NNFI), CFI, RMSEA ve SRMR indekslerinin ise kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, gizil değişkenlerin aynı olguyu ölçtüğü tespit edilmiştir.

**Tablo 10: Algılanan Fazla Niteliklilik Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri**

Madde	Modifikasyon Öncesi	Modifikasyon Sonrası
Madde 1	0,636	0,640
Madde 2	0,638	0,525
Madde 3	0,712	0,611
Madde 4	0,789	0,873
Madde 5	0,417	0,410
Madde 6	0,382	0,345
Madde 7	0,553	0,626
Madde 8	0,671	0,665
Madde 9	0,313	-

Tablo 10’da, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda doğrulanan her bir maddenin faktör yük değerleri yer almaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde, 0,30’un altında değer bulunmadığı görülmüştür. Modifikasyon sonrası modelin yeterli uyum göstermediği görüldüğü için birden fazla yüksek modifikasyon gösteren 9. madde çalışmadan çıkarılmıştır.



**Şekil 18: Algılanan Fazla Niteliklilik Ölçeğinin Ölçüm Modeli**

Şekil 18’de ki ölçüm modeli incelendiğinde, 8 madde tek faktör ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğunu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayılarını yani başka bir deyişle faktör yüklerini görmekteyiz. Modifikasyonlar sonucu doğrulanan ölçüm modelinde 0,30’un altında faktör yükü olmadığı görülmüştür.

### 3.9.1.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

7 madde tek faktörden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri (“M.I.”değerleri) incelenmiştir. En yüksek “M.I.” değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Modifikasyon sonrası modelin yine yeterli uyum gösterdiği görülmüştür. Sonuç olarak modelin 2 modifikasyon ile doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanmış ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 11: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri**

	<b>Modifikasyon Öncesi Uyum İndeks Değerleri</b>	<b>Modifikasyon Sonrası Uyum İndeks Değerleri</b>	<b>İyi Uyum Değerleri (Kabul Edilebilir Uyum)</b>
$\chi^2/sd$	5,845	2,384	$\leq 3$ (4-5)
<b>GFI</b>	0,943	0,980	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
<b>AGFI</b>	0,885	0,953	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
<b>IFI</b>	0,963	0,991	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
<b>TLI (NNFI)</b>	0,945	0,984	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
<b>CFI</b>	0,963	0,991	$\geq 0,97$ (0,95)
<b>RMSEA</b>	0,110	0,059	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
<b>SRMR</b>	0,039	0,021	$\leq 0,05$ (0,06-0,10)

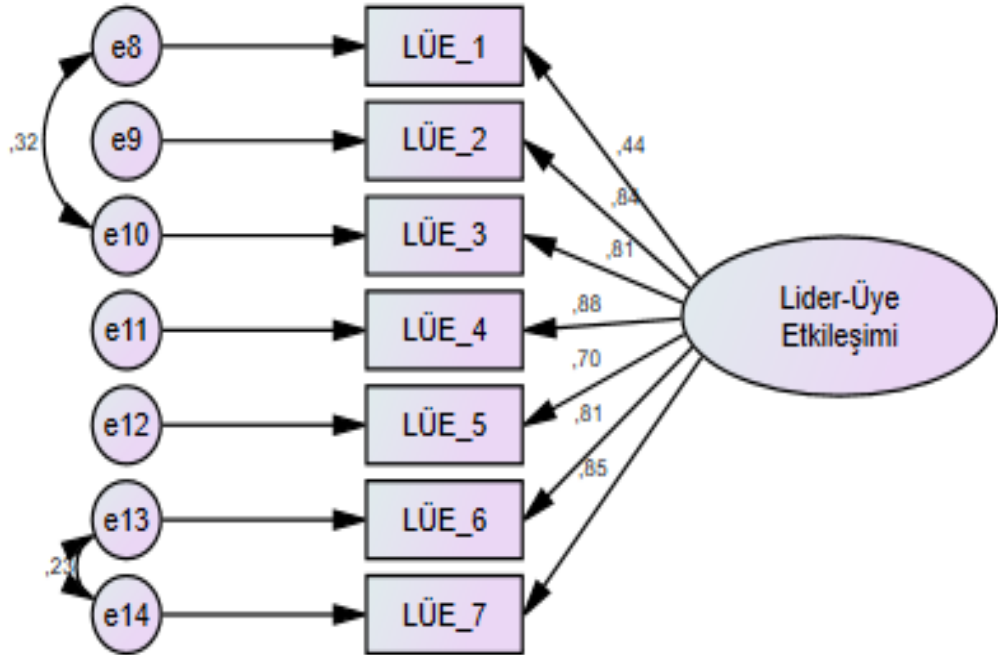
Tablo 11 incelendiğinde, Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarından  $\chi^2/sd$ , GFI, AGFI, IFI, TLI (NNFI), CFI ve SRMR indekslerinin iyi uyum, RMSEA indeksinin ise kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.



**Tablo 12: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri**

Madde	Modifikasyon Öncesi	Modifikasyon Sonrası
Madde 1	0,466	0,439
Madde 2	0,830	0,838
Madde 3	0,811	0,806
Madde 4	0,875	0,884
Madde 5	0,693	0,697
Madde 6	0,835	0,814
Madde 7	0,867	0,852

Tablo 12’de doğrulayıcı faktör analizi sonucunda doğrulanan her bir maddenin faktör yük değerleri bulunmaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde, 0,30’un altında değer bulunmadığı görülmüştür. Böylelikle ölçeğe ilişkin tüm maddelerin kabul edilebilir faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir.



**Şekil 19: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Ölçüm Modeli**

Şekil 19’da ki ölçüm modeli incelendiğinde, 7 madde tek faktör ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğunu ve faktör yükleri görülmektedir. 0,30’un altında faktör yükü olmadığı görülmüştür.

### 3.9.1.3. İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

14 madde tek faktörden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri ("M.I."değerleri) incelenmiştir. En yüksek "M.I." değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Modifikasyon sonrası modelin yine yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle birden fazla yüksek modifikasyon gösteren 7 madde (2,6,8,9,11,12,14.maddeler) çalışmadan çıkarılmıştır. Nihayetinde, modelin 7 madde çıkarımı ve 1 modifikasyon ile doğrulandığı görülmüştür.

**Tablo 13: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri**

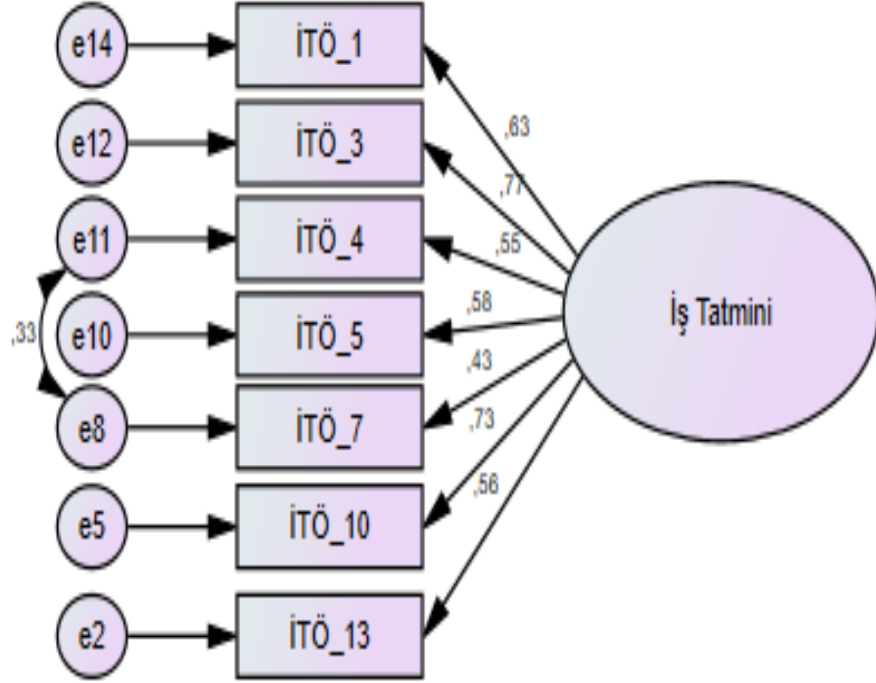
	<b>Modifikasyon Öncesi Uyum İndeks Değerleri</b>	<b>Modifikasyon Sonrası Uyum İndeks Değerleri</b>	<b>İyi Uyum Değerleri (Kabul Edilebilir Uyum)</b>
$\chi^2/sd$	12,405	3,446	$\leq 3$ (4-5)
<b>GFI</b>	0,706	0,968	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
<b>AGFI</b>	0,599	0,931	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
<b>IFI</b>	0,728	0,959	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
<b>TLI (NNFI)</b>	0,678	0,933	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
<b>CFI</b>	0,727	0,959	$\geq 0,97$ (0,95)
<b>RMSEA</b>	0,169	0,078	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
<b>SRMR</b>	0,095	0,041	$\leq 0,05$ (0,06-0,10)

Tablo 13 incelendiğinde, İş Tatmini Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarından GFI, AGFI, IFI ve SRMR indekslerinin iyi uyum,  $\chi^2/sd$ , TLI (NNFI), CFI ve RMSEA indekslerinin ise kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

**Tablo 14: İş Tatmini Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri**

<b>Madde</b>	<b>Modifikasyon Öncesi</b>	<b>Modifikasyon Sonrası</b>
Madde 1	0,626	0,625
Madde 2	0,740	-
Madde 3	0,771	0,766
Madde 4	0,538	0,549
Madde 5	0,642	0,581
Madde 6	0,721	-
Madde 7	0,449	0,430
Madde 8	0,600	-
Madde 9	0,672	-
Madde 10	0,762	0,733
Madde 11	0,802	-
Madde 12	0,550	-
Madde 13	0,561	0,557
Madde 14	0,739	-

Tablo 14’de doğrulayıcı faktör analizi sonucunda doğrulanan her bir maddenin faktör yük değerleri bulunmaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde, 0,30’un altında değer bulunmadığı görülmüştür. Böylelikle madde çıkarımı sonucunda kalan diğer maddelerin tamamını kabul edilebilir ağırlıklara sahip olduğu görülmektedir.



**Şekil 20: İş Tatmini Ölçeğinin Ölçüm Modeli**

Şekil 20’de ki ölçüm modeli incelendiğinde, 7 madde tek faktör ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğunu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayılarını yani başka bir deyişle faktör yüklerini görmekteyiz. Sonuç olarak 0,30’un altında faktör yükü olmadığı görülmüştür.

#### **3.9.1.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

19 madde 2 faktörden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği belirlendiği için model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosu incelenerek modelde yapılacak olası değişiklikler için (“M.I.”değerleri) incelenmiştir. Modifikasyon sonrası modelin yine yeterli uyum göstermediği belirlendiği için madde faktör yükü düşük olan, kendisi dışındaki faktöre yüklenen

ve birden fazla yüksek modifikasyon gösteren 8 madde (1, 2, 4, 7, 10, 13, 14 ve 15.maddeler) çalışmadan çıkarılmıştır. Sonuç olarak modelin 8 madde çıkarımı ve 1 modifikasyon ile doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanan ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 15: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri**

	<b>Modifikasyon Öncesi Uyum İndeks Değerleri</b>	<b>Modifikasyon Sonrası Uyum İndeks Değerleri</b>	<b>İyi Uyum Değerleri (Kabul Edilebilir Uyum)</b>
$\chi^2/sd$	5,775	3,426	$\leq 3$ (4-5)
<b>GFI</b>	0,806	0,935	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
<b>AGFI</b>	0,756	0,909	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
<b>IFI</b>	0,750	0,940	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
<b>TLI (NNFI)</b>	0,715	0,921	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
<b>CFI</b>	0,749	0,957	$\geq 0,97$ (0,95)
<b>RMSEA</b>	0,109	0,079	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
<b>SRMR</b>	0,080	0,048	$\leq 0,05$ (0,06-0,10)

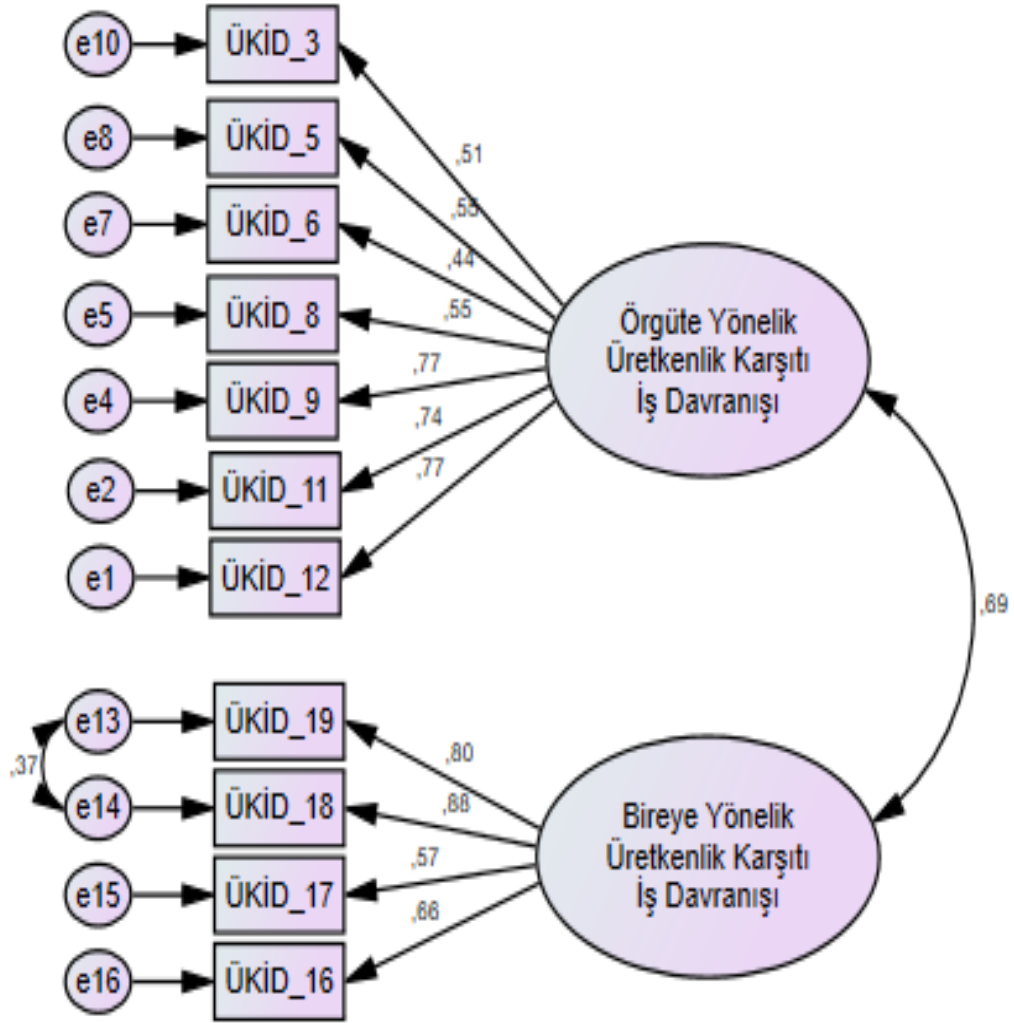
Tablo 15 incelendiğinde, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarından GFI, AGFI, IFI ve SRMR indekslerinin iyi uyum,  $\chi^2/sd$ , TLI (NNFI), CFI ve RMSEA indekslerinin ise kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

**Tablo 16: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük**

**Değerleri**

<b>Madde</b>	<b>Modifikasyon Öncesi</b>	<b>Modifikasyon Sonrası</b>
<b>Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları</b>		
Madde 1	<b>0,089</b>	
Madde 2	<b>0,224</b>	
Madde 3	0,505	0,505
Madde 4	0,323	-
Madde 5	0,574	0,549
Madde 6	0,470	0,444
Madde 7	0,585	-
Madde 8	0,592	0,548
Madde 9	0,737	0,769
Madde 10	<b>0,201</b>	-
Madde 11	0,737	0,744
Madde 12	0,765	0,774
<b>Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları</b>		
Madde 13	0,673	-
Madde 14	0,556	-
Madde 15	<b>0,022</b>	-
Madde 16	0,640	0,660
Madde 17	0,548	0,570
Madde 18	0,878	0,882
Madde 19	0,854	0,802

Tablo 16’da doğrulayıcı faktör analizi sonucunda doğrulanan her bir maddenin faktör yük değerleri bulunmaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde, 0,30’un altında değer bulunmadığı görülmüştür. Böylelikle madde çıkarımı sonucunda kalan diğer maddelerin tamamının kabul edilebilir ağırlıklara sahip olduğu görülmektedir.



**Şekil 21: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğinin Ölçüm Modeli**

Şekil 21'deki ölçüm modeli incelendiğinde, 11 madde 2 faktör ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğu faktör yükleri görülmektedir. Sonuç olarak, 0,30'un altında faktör yükü olmadığı görülmüştür.

### 3.9.2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Bu başlık altında, algılanan fazla niteliklilik, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve genel üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği ile alt boyutlarına yönelik güvenirlilik değerlerine yer verilmektedir. Geçerlilik için ön koşul olarak gösterilen güvenirlilik, bir aracın her ölçmede birbirine yakın sonuçlar vermesidir. Başka bir ifadeyle, bir ölçeğin tutarlılığını ifade etmektedir (Balcı, 2011: 112). Karasar'a (2012: 148) göre, güvenirlilik bir korelasyon (r) katsayısı ile belirlenerek sıfır ile bir arasında değerler alır. Değer 1.00'e yaklaştıkça güvenirliliğin yüksek olduğu kabul edilmektedir.

Büyüköztürk (2013: 183), güvenirlilik düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan Cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayısının 0.70 ve daha yüksek olmasının test puanlarının güvenirliliği için yeterli görüldüğünü belirtmektedir. Bu kapsamda yapılan analiz bulguları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 17: Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi Sonuçları, Tanımlayıcı İstatistikleri ve Çarpıklık, Basıklık Katsayıları**

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma	Min.- Mak.	Çarpıklık Basıklık
<b>1. Algılanan Fazla Niteliklilik Ölçeği</b>	8	0,817	3,87	1,176	1-7	0,084 -0,049
<b>2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği</b>	7	0,905	3,96	0,686	1-5	-0,691 1,627
<b>3. İş Tatmini Ölçeği</b>	7	0,809	3,58	0,637	1-5	-0,776 1,132
<b>4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği</b>	11	0,837	1,42	0,724	1-7	1,556 1,649
4.1. Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	7	0,728	1,45	0,800	1-7	1,571 1,439
4.2. Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	4	0,793	1,37	0,863	1-7	1,859 1,875



Tablo 17’de değişkenlere ilişkin güvenilirlik katsayıları, ölçek ortalamaları ve çarpıklık ve basıklık katsayılarına yer verilmiştir. Güvenirlik analizi sonucunda, algılanan fazla niteliklilik ölçeği ( $\alpha=0,817$ ), lider-üye etkileşimi ölçeği ( $\alpha=0,905$ ), iş tatmini ölçeği ( $\alpha=0,809$ ), üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçeği ( $\alpha=0,837$ ), bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçeği ( $\alpha=0,793$ ) ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçeği ( $\alpha=0,728$ ) güvenilirlik seviyelerinin oldukça yeterli olduğu görülmektedir ( $\alpha>0,700$ ).

Araştırmaya katılan kişilerin algılanan fazla niteliklilik ölçeği ortalaması 3,87 iken lider-üye etkileşimi ölçeği 3,96, iş tatmini ölçeği 3,58, üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçeği 1,42, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutu 1,45 ve bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutu puan ortalaması ise 1,37’dir. Bu sonuçlar, çalışanların fazla niteliklilik algısının, lider-üye etkileşimi kalitesinin ve iş tatmin düzeylerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Banka çalışanlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunma davranışlarının çok düşük düzeyde (1,42) olması, oldukça önemli bir bulgudur.

Bu başlık altında ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri de incelenmektedir. Kline’a (2015) göre, veri setinin normal dağılıp dağılmadığını belirleyebilmek için ölçeklerdeki basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakmak gerekmektedir. Kline (2015) ve Harrington (2009), yapısal eşitlik modellemesi için basıklık katsayısının 10’un altında olması gerekirken; çarpıklık katsayısının ise 3’ten büyük olmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda, ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde, tüm ölçek ve alt boyutları için bu katsayıların  $\pm 2$  aralığında olduğu görülmüştür. Bu değerler dikkate alındığında veri setinin normal dağılım sergilediği ve yapısal eşitlik modeli için kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir.

### 3.9.3. İlişki ve Farklılıkları Tespit Etmeye Yönelik Analiz Bulguları

Korelasyon analizi, en az iki değişken arasında birlikte ya da beraber değişimi göstermek için kullanılan bir yöntemdir (Balci, 2011: 277). İki değişken arasındaki ilişkinin miktarını yorumlamak için korelasyon katsayısını ifade eden “r” kullanılır. Korelasyon katsayısının 1.00 olması mükemmel pozitif ilişkiyi; -1.00 olması mükemmel negatif ilişkiyi; 0.00 olması ilişki olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta ve 0.30’den düşük olması ise, düşük düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2013: 32). Aşağıdaki tabloda değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

**Tablo 18: Değişkenler Arası İlişkiler**

		Algılanan Fazla Niteliklilik Ölçeği	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	İş Tatmini Ölçeği	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği	Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları
Algılanan Fazla Niteliklilik Ölçeği	r		<b>-,213**</b>	<b>-,295**</b>	0,076	0,078	0,049
	p		0,000	0,000	0,129	0,120	0,325
	n		400	400	400	400	400
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	r			<b>,394**</b>	<b>-,166**</b>	<b>-,201**</b>	-0,059
	p			0,000	0,001	0,000	0,241
	n			400	400	400	400
İş Tatmini Ölçeği	r				<b>-,132**</b>	<b>-,159**</b>	-0,046
	p				0,008	0,001	0,360
	n				400	400	400
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği	r					<b>,929**</b>	<b>,801**</b>
	p					0,000	0,000
	n					400	400
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	r						<b>,523**</b>
	p						0,000
	n						400
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	r						
	p						
	n						

r:Pearson Korelasyon \*: $p<0,05$  (İstatistiksel olarak anlamlı) \*\*: $p<0,01$

Değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkisini gösteren korelasyon analizi değerleri Tablo 18'de sunulmuştur. Tablo 18 incelendiğinde, algılanan fazla niteliklilik ile lider-üye etkileşimi arasında ( $r = -.213, p < 0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ancak düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan, algılanan fazla niteliklilik ile iş tatmini ölçeği arasında ( $r = -.295, p < 0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde düşük düzeyde doğrusal ilişkiler bulunmaktadır. Ancak algılanan fazla niteliklilik ile hem üretkenlik karşıtı iş davranışlarının toplamı hem de alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanılmamıştır ( $p > 0,01$ ). Bu bulgular, algılanan fazla niteliklilik arttıkça lider-üye etkileşimi kalitesinin azaldığını veya tam tersi, lider-üye etkileşim ilişkileri etkin bir şekilde işlediği takdirde fazla niteliklilik algısının azalacağını göstermiştir. Bir diğer sonuca göre ise, algılanan fazla niteliklilik arttıkça çalışanların işinden duyduğu tatmin düzeyi azalmaktadır.

Araştırmanın moderator değişkeni olan lider-üye etkileşimi ölçeği ile iş tatmini ölçeği arasında ( $r = .394, p < 0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ve orta düzeyde doğrusal ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın moderator değişkeni olan lider-üye etkileşimi ölçeği ile üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçeği ( $r = -.166, p < 0,01$ ) ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutu arasında ( $r = -.201, p < 0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ve düşük düzeyde ilişki saptanmıştır. Ancak lider-üye etkileşimi ölçeği ile bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutu arasında ( $p > 0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuçlar, bir işletmede ÜKD gibi örgüte zarar verici nitelikteki davranışların kaliteli bir lider-üye etkileşimi ilişkisi ile azalışa geçebileceğini göstermiştir.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturan iş tatmini ölçeği ile genel üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçeği arasında ( $r = -.132, p < 0,01$ ) ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışları alt boyutu arasında ( $r = -.159, p < 0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, çalışanların işinden duydukları tatmin düzeyinin artmasına bağlı olarak ÜKD gibi yıkıcı davranışlarda bulunma eğilimlerinin azaldığını resmetmektedir.

**Tablo 19: Cinsiyete Göre Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi**

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Algılanan Fazla Niteliklilik	Kadın	214	3,87	1,174	-0,007	0,994
	Erkek	186	3,87	1,182		
Lider-Üye Etkileşimi	Kadın	214	3,91	0,689	-1,465	0,144
	Erkek	186	4,01	0,681		
İş Tatmini	Kadın	214	3,52	0,664	-1,950	0,052
	Erkek	186	3,65	0,599		
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	Kadın	214	1,35	0,634	-1,894	0,059
	Erkek	186	1,49	0,811		
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Kadın	214	1,38	0,654	-1,762	0,079
	Erkek	186	1,53	0,936		
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Kadın	214	1,31	0,821	-1,515	0,133
	Erkek	186	1,44	0,905		

t:Bağımsız Örneklem T Testi

Tablo 19 incelendiğinde, bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadın ve erkekler arasında algılanan fazla niteliklilik, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, üretkenlik karşıtı iş davranışları toplam puanı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin alt boyutlarından olan bireye yönelik ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Algılanan fazla niteliklilik ölçeğinde 1 en düşük puanı, 7 ise en yüksek puanı temsil etmektedir. Kadın ve erkekler ortalamasının üzerinde bir fazla niteliklilik puanına sahip olsalar da; bu ortalama kadın ve erkekler arasında eşittir (3,87). Lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ölçeklerinde 1 en düşük, 5 en yüksek puanı yansıtmaktadır. Her iki ölçekte de her iki cinsiyet ortalamaları ölçek ortalamasının üzerindedir. Kadınların lider-üye etkileşimine yönelik algıları 3,91 ortalamasında iken; erkeklerde bu ortalama 4,01 düzeyinde olup kadınlara görece daha fazladır. Benzer şekilde, erkeklerin işinden duyduğu tatmin (3,65), kadınlara kıyasla (3,52) daha yüksektir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinde “1” en düşük, “7” ise en yüksek düzeyi temsil etmektedir. Tez çalışmasının araştırma probleminde ve varsayımlarında üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortalamanın üzerinde çıkması tahmin edilmesine rağmen, elde edilen sonuçlar, beklentilerin ve varsayımların tam tersi bir bulguyu ortaya çıkarmıştır.

Hem “Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları”nda hem de “Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları”nda erkeklerin ortalaması (BÜKD=1,44; ÖÜKD=1,53) kadınlara kıyasla (BÜKD=1,31; ÖÜKD=1,38) daha yüksektir. Her iki grupta da bireye ve kuruma zararlı etkileri olan bu davranış biçiminin banka organizasyonlarında çok düşük seviyelerde gerçekleşmesi, kurum ve çalışanlar açısından önemli bir bulgudur.

**Tablo 20: Yaş Grupları Açısından Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi**

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark (Tukey)
Algılanan Fazla Niteliklilik	1.35 Yaş Altı	198	4,13	1,224	11,974	<b>0,000*</b>	1-2,3
	2.35-44 Yaş	167	3,68	1,044			
	3.45-54 Yaş	35	3,27	1,145			
Lider-Üye Etkileşimi	1.35 Yaş Altı	198	3,91	0,703	1,654	0,193	-
	2.35-44 Yaş	167	3,99	0,676			
	3.45-54 Yaş	35	4,12	0,622			
İş Tatmini	1.35 Yaş Altı	198	3,57	0,601	0,856	0,426	-
	2.35-44 Yaş	167	3,56	0,661			
	3.45-54 Yaş	35	3,71	0,713			
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	1.35 Yaş Altı	198	1,36	0,684	1,781	0,170	-
	2.35-44 Yaş	167	1,46	0,794			
	3.45-54 Yaş	35	1,58	0,563			
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	1.35 Yaş Altı	198	1,40	0,733	0,726	0,484	-
	2.35-44 Yaş	167	1,50	0,920			
	3.45-54 Yaş	35	1,46	0,487			
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	1.35 Yaş Altı	198	1,28	0,777	5,334	<b>0,005*</b>	3-1,2
	2.35-44 Yaş	167	1,38	0,849			
	3.45-54 Yaş	35	1,79	1,219			

F: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) \*:p<0,05 (İstatistiksel olarak anlamlı)

Tablo 20 incelendiğinde yaş grupları açısından “Algılanan Fazla Niteliklilik” ve “Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları” ölçekleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Gruplar arası farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemeye yönelik olarak Tukey testi yapılmıştır. Anlamlı farklılığın, 35 yaş ve altında bir yaş aralığına sahip bireylerden kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre, 35 yaş altı grubundaki kişilerde “Algılanan Fazla Niteliklilik” ortalaması, 35-44 yaş ve 45-54 yaş gruplarından anlamlı derecede daha fazladır.

Diğer yandan, 45-54 yaş grubundaki kişilerde “Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları” ortalaması, 35 yaş altı ve 35-44 yaş gruplarından anlamlı derecede daha fazladır. Öte yandan, Lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve örgüte yönelik

üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Ölçek ortalamalarına bakacak olursak, algılanan fazla niteliklilik ölçeğinde 35 yaş altı; lider-üye etkileşimi ölçeğinde 35-44 yaş; iş tatmini ölçeğinde 45-54 yaş; üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinde ise 45-54 yaş aralığına sahip bireylerin daha yüksek ortalamayı temsil ettikleri bulgusu göze çarpmaktadır.

**Tablo 21: Medeni Duruma Göre Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi**

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Algılanan Fazla Niteliklilik	Bekâr	85	4,32	1,296	4,061	<b>0,000*</b>
	Evli	301	3,75	1,102		
Lider-Üye Etkileşimi	Bekâr	85	3,85	0,643	-1,741	0,083
	Evli	301	3,99	0,694		
İş Tatmini	Bekâr	85	3,44	0,683	-2,434	<b>0,015*</b>
	Evli	301	3,63	0,609		
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	Bekâr	85	1,40	0,580	-0,288	0,773
	Evli	301	1,42	0,768		
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Bekâr	85	1,40	0,576	-0,587	0,558
	Evli	301	1,46	0,858		
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Bekâr	85	1,39	0,933	0,284	0,777
	Evli	301	1,36	0,849		

t:Bağımsız Örneklem T Testi \*: $p<0,05$  (İstatistiksel olarak anlamlı)

Tablo 21 incelendiğinde, bekârlar ve evliler arasında “Algılanan Fazla Niteliklilik” ve “İş Tatmini” düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre bekârların algılanan fazla niteliklilik düzeyleri evlilerden anlamlı derecede daha fazla iken iş tatmini düzeyleri ise anlamlı derecede daha azdır.

Bağımsız örneklem t testi sonucuna göre, birey yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ve lider-üye etkileşimi ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşmadığı tespiti de, araştırmanın bir diğer bulgusudur.

Algılanan fazla niteliklilik düzeyinin (4,32) ve birey yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının (1,39) bekârlarda daha fazla; aksine, lider-üye etkileşimi (3,99), iş tatmini (3,63), örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının (1,46) evli çalışanlarda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 22: Eğitim Düzeyi ile Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi**

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Algılanan Fazla Niteliklilik	Lisans	341	3,90	1,162	0,842	0,400
	Lisansüstü	46	3,75	1,204		
Lider-Üye Etkileşimi	Lisans	341	3,93	0,694	-1,596	0,11
	Lisansüstü	46	4,11	0,615		
İş Tatmini	Lisans	341	3,58	0,647	-0,979	0,328
	Lisansüstü	46	3,68	0,559		
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	Lisans	341	1,39	0,692	-1,233	0,223
	Lisansüstü	46	1,57	0,951		
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Lisans	341	1,42	0,770	-1,148	0,256
	Lisansüstü	46	1,60	1,006		
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Lisans	341	1,34	0,843	-1,110	0,272
	Lisansüstü	46	1,53	1,071		

t:Bağımsız Örneklem T Testi



Tablo 22 incelendiğinde, eğitim düzeyi lisans ve lisansüstü olan kişiler arasında algılanan fazla niteliklilik, lider-üye etkileşimi, birey yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ve iş tatmini ortalamaları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Algılanan fazla niteliklilik ölçek ortalamaları lisans mezunu çalışanlarda (3,90) daha fazla çıkmıştır. Ancak bu durumun aksine, lider-üye etkileşimi (4,11), birey yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları (1,53), örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları (1,60) ve iş tatmini ortalamaları (3,68), lisansüstü eğitim düzeyine sahip banka çalışanlarında daha fazla çıkmıştır.

Araştırmanın hem kuramsal temele dayandırılan varsayımlarına hem de piyasa koşullarının işleyiş mekanizmasına göre eğitim düzeyi arttıkça fazla niteliklilik algısının da artacağı öngörülmekte idi. Ancak araştırma sonuçları, banka çalışanlarında bu durumun desteklenmediğini ortaya koymuştur.

**Tablo 23: Çalışanın Mevcut İşini Yapması İçin Gerekli Olan Eğitim Düzeyine İlişkin Düşüncesine Göre Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi**

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Algılanan Fazla Niteliklilik	Lise	33	4,40	1,378	2,710	<b>0,007*</b>
	Üniversite	363	3,83	1,146		
Lider-Üye Etkileşimi	Lise	33	3,81	0,639	-1,247	0,213
	Üniversite	363	3,97	0,691		
İş Tatmini	Lise	33	3,51	0,610	-0,684	0,495
	Üniversite	363	3,59	0,642		
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	Lise	33	1,73	0,949	2,011	0,052
	Üniversite	363	1,39	0,694		
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Lise	33	1,75	1,155	1,628	0,113
	Üniversite	363	1,42	0,752		
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Lise	33	1,69	0,929	2,242	<b>0,043*</b>
	Üniversite	363	1,34	0,855		

t:Bağımsız Örneklem T Testi \*: $p<0,05$  (İstatistiksel olarak anlamlı)

Tablo 23 incelendiğinde, bireyin mevcut işini yapması için gerekli olan öğrenim düzeyinin lise ve üniversite olduğunu düşünen kişiler arasında “Algılanan Fazla Niteliklilik” ve “Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre, mevcut işini yapması için gerekli olan öğrenim düzeyinin lise olduğunu düşünen kişilerde, “Algılanan Fazla Niteliklilik” ve “Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı” ortalamaları mevcut işini yapmak için gerekli olan öğrenim düzeyinin üniversite olduğunu düşünen kişilerden anlamlı derecede daha fazladır.

“Algılanan Fazla Niteliklilik” (4,40) ve “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları” (1,73) ortalaması, mevcut işini yapması için gerekli olan öğrenim düzeyinin lise olduğunu düşünen kişilerde daha fazla çıkmıştır. Bunun aksine mevcut işini yapmak için gerekli olan öğrenim düzeyinin üniversite olduğunu düşünen kişilerde ise, “Lider-Üye Etkileşimi” (3,97) ve “İş Tatmini” (3,59) puan ortalaması daha yüksektir.

**Tablo 24: Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi**

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Algılanan Fazla Niteliklilik	Evet	270	3,66	1,107	-5,131	<b>0,000*</b>
	Hayır	130	4,29	1,208		
Lider-Üye Etkileşimi	Evet	270	4,03	0,662	2,884	<b>0,004*</b>
	Hayır	130	3,82	0,716		
İş Tatmini	Evet	270	3,65	0,603	3,176	<b>0,002*</b>
	Hayır	130	3,44	0,682		
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	Evet	270	1,41	0,762	-0,295	0,768
	Hayır	130	1,43	0,642		
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Evet	270	1,45	0,869	-0,054	0,957
	Hayır	130	1,45	0,635		
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Evet	270	1,35	0,809	-0,594	0,553
	Hayır	130	1,40	0,966		

t:Bağımsız Örneklem T Testi \*: $p<0,05$  (İstatistiksel olarak anlamlı)

Tablo 24 incelendiğinde; çocuk sahibi olan ve olmayan kişiler arasında algılanan fazla niteliklilik, lider üye etkileşimi ve iş tatmini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre çocuk sahibi olan kişilerin algılanan fazla niteliklilik, lider üye etkileşimi ve iş tatmini düzeyleri çocuk sahibi olmayan kişilerden anlamlı derecede daha fazladır.

Ortalamalara ilişkin dağılımlara bakacak olursak, lider üye etkileşimi (4,03) ve iş tatmini (3,65) ortalamaları çocuk sahibi olan çalışanlarda daha fazla iken, aksine, algılanan fazla niteliklilik (4,29) ve üretkenlik karşıtı iş davranışları (1,43) ortalamaları çocuk sahibi olmayan çalışanlarda daha fazladır.



**Tablo 25: Çalışılan Birime Göre Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi**

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark (Tukey)
Algılanan Fazla Niteliklilik	1.Operasyon	182	4,03	1,265			
	2.Yatırım Uzmanı	45	3,85	1,236	3,354	<b>0,036*</b>	1-3
	3.Pazarlama	164	3,71	1,041			
Lider-Üye Etkileşimi	1.Operasyon	182	3,89	0,710			
	2.Yatırım Uzmanı	45	3,89	0,538	2,679	0,070	-
	3.Pazarlama	164	4,05	0,699			
İş Tatmini	1.Operasyon	182	3,49	0,700			
	2.Yatırım Uzmanı	45	3,64	0,594	3,944	<b>0,020*</b>	1-3
	3.Pazarlama	164	3,67	0,569			
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	1.Operasyon	182	1,42	0,723			
	2.Yatırım Uzmanı	45	1,34	0,369	0,395	0,674	-
	3.Pazarlama	164	1,44	0,807			
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	1.Operasyon	182	1,44	0,820			
	2.Yatırım Uzmanı	45	1,39	0,420			
	3.Pazarlama	164	1,48	0,870	0,246	0,782	-
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	1.Operasyon	182	1,38	0,867			
	2.Yatırım Uzmanı	45	1,24	0,455			
	3.Pazarlama	164	1,38	0,945	0,551	0,577	-

F: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) \*:p<0,05 (İstatistiksel olarak anlamlı)

Tablo 25’de ki verileri inceleyecek olursak, çalışılan birimler açısından algılanan fazla niteliklilik ve iş tatmini puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre, çalıştığı birim operasyon birimi olan kişilerin algılanan fazla niteliklilik puanları çalıştığı birim pazarlama birimi olan kişilerden anlamlı derecede daha fazla iken; iş tatmini ortalamaları ise anlamlı derecede daha azdır. Algılanan fazla niteliklilik düzeyi ortalama olarak en fazla operasyon biriminde çalışan katılımcılar arasında görülmektedir (4,03). Lider-üye etkileşimi

(4,05), iş tatmini (3,67) ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının (1,44) en fazla pazarlama biriminde çalışan bireylerde ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

**Tablo 26: Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi**

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark (Tukey)
Algılanan Fazla Niteliklilik	1.0-5 Yıl	95	4,21	1,296	12,024	<b>0,000*</b>	1-3 4-1,2,3
	2.6-10 Yıl	120	4,06	1,140			
	3.11-15 Yıl	127	3,75	1,054			
	4.16 Yıl ve Üzeri	58	3,17	0,967			
Lider-Üye Etkileşimi	1.0-5 Yıl	95	3,77	0,733	3,355	<b>0,019*</b>	1-3,4
	2.6-10 Yıl	120	3,99	0,634			
	3.11-15 Yıl	127	4,02	0,714			
	4.16 Yıl ve Üzeri	58	4,08	0,602			
İş Tatmini	1.0-5 Yıl	95	3,46	0,697	3,897	<b>0,009*</b>	4-1,2
	2.6-10 Yıl	120	3,55	0,602			
	3.11-15 Yıl	127	3,60	0,643			
	4.16 Yıl ve Üzeri	58	3,81	0,534			
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	1.0-5 Yıl	95	1,43	0,789	1,187	0,314	-
	2.6-10 Yıl	120	1,38	0,655			
	3.11-15 Yıl	127	1,38	0,642			
	4.16 Yıl ve Üzeri	58	1,58	0,896			
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	1.0-5 Yıl	95	1,43	0,835	0,332	0,802	-
	2.6-10 Yıl	120	1,43	0,753			
	3.11-15 Yıl	127	1,43	0,776			
	4.16 Yıl ve Üzeri	58	1,55	0,896			
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	1.0-5 Yıl	95	1,43	1,068	2,801	<b>0,040*</b>	4-2,3
	2.6-10 Yıl	120	1,28	0,629			
	3.11-15 Yıl	127	1,28	0,619			
	4.16 Yıl ve Üzeri	58	1,63	1,243			

F: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) \*:p<0,05 (İstatistiksel olarak anlamlı)

Mevcut kurumda çalışma süresine göre ölçek ve alt boyut farklılıklarının incelenmesine yönelik bulguları içeren Tablo 26 incelendiğinde, mevcut kurumda çalışma süresi grupları arasında “Algılanan Fazla Niteliklilik”, “Lider-Üye Etkileşimi”, “İş Tatmini” ve “Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı” puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre mevcut kurumda çalışma süresi 0-5 yıl grubunda olan kişilerin “Algılanan Fazla Niteliklilik” düzeyleri, 11-15 yıl grubunda olan kişilerden anlamlı derecede daha fazladır.

Mevcut kurumda çalışma süresi 16 ve üzeri yıl grubunda olan kişilerin algılanan fazla niteliklilik puanları, 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl grubunda olan kişilerden anlamlı derecede daha azdır. Şu anki kurumda çalışma süresi 0-5 yıl grubunda olan kişilerin lider-üye etkileşimi düzeyleri, 11-15 yıl ve 16 ve üzeri yıl grubunda olan kişilerden anlamlı derecede daha azdır.

Algılanan fazla niteliklilik, 0-5 yıl aralığında çalışma süresine sahip bireylerde (4,21) daha yaygın görülmektedir. Bu bulgu, bankacılık sektörü içerisinde şu an aktif olarak çalıştığı kurumda en az iş tecrübesine sahip bireylerde nitelik uyumsuzluğunun yaşandığının bir göstergesi niteliğindedir. Fazla nitelikli olduğunu en düşük düzeyde düşünen çalışanlar, kurumunda en fazla çalışma deneyimine yani 16 yıl ve daha fazla bir süre iş tecrübesini deneyimleyen çalışanlardır.

Lider-üye etkileşimi (4,08), iş tatmini (3,81), örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları (1,55) ve bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları (1,63) ortalamasının en yüksek olduğu tecrübe grubu 16 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan çalışanlar olmuştur. Esasında hem lider-üye etkileşiminin hem de iş tatmin düzeyinin diğer gruplara oranla bu deneyim aralığına sahip çalışanlarda yüksek olmasına rağmen, yine bu çalışanlarda hem bireye hem de örgütün bütününe zarar veren davranışlar sergilemesi şaşırtıcı bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 27: Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresine Göre Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi**

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Algılanan Fazla Niteliklilik	1.0-5 Yıl	214	3,94	1,227	3,000	0,051
	2.6-10 Yıl	138	3,88	1,108		
	3.11 Yıl ve Üzeri	48	3,49	1,080		
Lider-Üye Etkileşimi	1.0-5 Yıl	214	3,95	0,663	0,102	0,903
	2.6-10 Yıl	138	3,98	0,693		
	3.11 Yıl ve Üzeri	48	3,95	0,777		
İş Tatmini	1.0-5 Yıl	214	3,58	0,634	0,001	0,999
	2.6-10 Yıl	138	3,58	0,618		
	3.11 Yıl ve Üzeri	48	3,58	0,714		
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	1.0-5 Yıl	214	1,37	0,631	1,402	0,247
	2.6-10 Yıl	138	1,46	0,811		
	3.11 Yıl ve Üzeri	48	1,53	0,839		
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	1.0-5 Yıl	214	1,41	0,679	0,810	0,445
	2.6-10 Yıl	138	1,46	0,887		
	3.11 Yıl ve Üzeri	48	1,57	1,013		
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	1.0-5 Yıl	214	1,29	0,751	2,083	0,126
	2.6-10 Yıl	138	1,46	0,958		
	3.11 Yıl ve Üzeri	48	1,46	1,008		

F: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Tablo 27 incelendiğinde, mevcut pozisyonda çalışma süresi açısından tüm ölçek ve alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Mevcut pozisyonda çalışma süresi açısından değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamasa da; değişken ortalamalarına baktığımızda, yukarıdaki sonuçlar ile tutarlı olarak, algılanan fazla nitelikliliğin en fazla şu anki pozisyonlarında 0-5 yıl arasında bir çalışma süresine sahip bireylerde yaşandığı

görülmektedir. Lider-üye etkileşimi en fazla 6-10 yıl çalışma süresine sahip (3,98) bireylerde; üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ise en fazla 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlarda (1,53) gerçekleştiği belirlenmiştir. İş tatmin düzeyleri ise bütün gruplarda (3,58) aynı yayılıma sahiptir.

**Tablo 28: Çalışılan Bankanın Faaliyet Türü ile Ölçek ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi**

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Algılanan Fazla Niteliklilik	Mevduat	345	3,91	1,193	1,964	0,051
	Katılım	55	3,58	1,027		
Lider-Üye Etkileşimi	Mevduat	345	3,93	0,678	-1,923	0,055
	Katılım	55	4,12	0,719		
İş Tatmini	Mevduat	345	3,56	0,648	-1,290	0,198
	Katılım	55	3,68	0,553		
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	Mevduat	345	1,41	0,735	-0,586	0,558
	Katılım	55	1,47	0,657		
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Mevduat	345	1,45	0,814	-0,023	0,982
	Katılım	55	1,45	0,710		
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Mevduat	345	1,34	0,867	-1,318	0,188
	Katılım	55	1,51	0,829		

t:Bağımsız Örneklem T Testi

Tablo 28’de sunulan veriler incelendiğinde, çalışılan bankanın faaliyet türü grupları arasında tüm değişkenler ve alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Her ne kadar, ölçek puanları arasında bankanın faaliyet türü açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmasa da ölçek ortalamalarını hesaplamak faydalı olacaktır. Buna göre, algılanan fazla nitelikliliğin en fazla mevduat bankalarında çalışan bireylerde (3,91) yaşandığı göze çarpmaktadır. Lider-üye etkileşim düzeyi, katılım bankalarında çalışan bireylerde (4,12) daha fazla iken; mevduat bankasında çalışan katılımcıların iş tatmin düzeylerini (3,56) daha düşük olduğu bulgusu elde



edilmiştir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ise, en mevduat bankalarına (1,41) oranla katılım bankalarında çalışan (1,47) daha yüksek düzeydedir.

#### **3.9.4. Farklılaştırıcı/Düzenleyici (Moderation) Etki Analizi (Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü)**

Yapısal eşitlik modellemesinde ve regresyon analizinde farklılaştırıcılık (moderation) kavramı, bir bağımsız – bağımlı değişken çifti arasındaki ilişkinin başka bir bağımsız değişken tarafından etkilendiği durumları ifade etmektedir. Bu durumda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi farklılaştırabilen diğer bağımsız değişkene moderatör değişken, o ilişki üzerindeki etkisine ise moderatör etki denilebilir. Düzenleyici değişken, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen bir değişkendir (Baron ve Kenny, 1996).

Bir X bağımsız değişkeninin bir Y bağımlı değişkeni üzerine etkisi, başka bir Z değişkeninin (moderatör) değişen düzeylerinde daha güçlü, daha zayıf oluyor ya da yön değiştiriyorsa bu değişimler etkileşim terimi ile de değerlendirilebilir. Etkileşim terimi, bağımsız değişken X ile moderatör değişken Z'nin birleştirilmiş (çarpımsal) etkisi olup X ve Z'nin ana etkilerine ek olarak farklılaştırıcı etkiyi değerlendirmemize yardımcı olur. Eğer etkileşim terimi bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip ise, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin moderatör tarafından belirlendiğini göstermektedir (Baron and Kenny, 1986; Cortina vd., 2001; Frazier vd., 2004).

Etkileşim terimi kullanılarak yapılan moderatör etki analizinde, etkileşim terimi ve bağımsız değişkenler arasında oluşan çoklu bağlantı (multicollinearity) sorununa dikkat etmek gereklidir. Bu sorun “mean centring” ile azaltılabilir. Bunun dışında bağımsız değişkenler normal dağılmıyorsa çarpım terimi de normal dağılmayacaktır. Bu sorun da çeşitli dönüşüm yöntemleri ile giderilebilir.

**Mean Centring:** Bağımsız değişkenler ve çarpım terimi arasındaki çoklu bağlantı problemini çözmek için kullanılan bir yöntemdir. Bunun için bağımsız değişkenlerin her bir değerinden o değişkenin ortalaması çıkarılarak yeni değişkenler oluşturulur. Çözümlemede bu değişkenler kullanılır. Benzer şekilde değişkenler standardize edilerek de (z skorları) kullanılabilir. Böylece regresyon katsayıları daha kolay yorumlanabilir, çoklu bağlantı problemi aşılabilir. Mean centering in ya da

standartlaştırılmış verilerin regresyon katsayıları (sabit terim dışında) üzerine bir etkisi yoktur. (Baron and Kenny, 1986)

Etkileşim (çarpım) terimi ile moderatör etkiyi değerlendirmek için aşağıdaki adımların izlenmesi, karmaşıklığı önleyecektir.

1) Modelde bulunan tüm değişkenler (kategorik olanlar hariç) ya standardize edilerek ya da ortalamalarına merkezlenerek (mean centring) yeni değişkenler oluşturulur. Daha sonra bu değişkenlerden çarpım terimi hesaplanır.

2) Elde edilen yeni değişkenler ve çarpım terimleri modele herhangi bir bağımsız değişken gibi sokulur.

3) Anlamsız olan değişkenler etkileşim teriminden başlayarak modelden çıkarılır. Ancak etkileşim terimi istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sürece, o etkileşim terimini oluşturan bağımsız değişkenler anlamsız dahi olsalar modelden çıkarılmamalıdır. Çünkü bağımsız değişkenlerin tekil (unique) etkilerinin etkileşim teriminden arıtılması gerekmekte ve bu bağımsız değişkenleri modelde tutmakla olmaktadır.

4) Modelden istatistiksel anlamsızlık sebebi ile çıkarılabilen değişkenler çıkarılıp model en sade halini aldıktan sonra modelin uyumu değerlendirilir.

5) Eğer değerlendirilen bir moderatör etki anlamlı bulunmuşsa bu etki grafiksel olarak çizilerek yorumlanır.

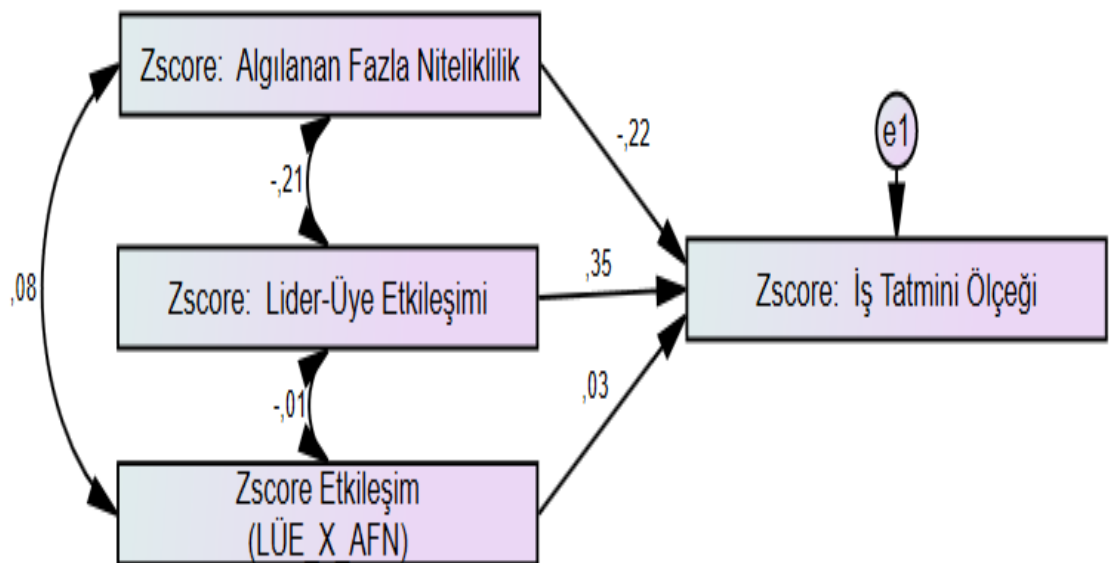
Yapısal eşitlik modelinde uygun matris oluşturulduktan sonra uyum indeksleri ve analizi yapan yazılımın çıktı sayfası haricinde bir PATH diyagramı çizdirilerek modele ait değişkenler, t değerleri, faktör yükleri, açıklanamayan varyans ve bazı uyum iyiliği değerleri bu diyagramda özet bir şekilde görülebilmektedir (Çapık, 2014: 201). Aşağıdaki tablo ve şekillerde kurulan yapısal modele ilişkin path diyagramı ve düzenleyici değişkenin etkisine ilişkin yol analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

**Tablo 29: Yapısal Modelin Yol Analizi Sonuçları (Düzenleyici Etki/İş Tatmini)**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	S.H.	t	p
İş Tatmini	<- Algılanan Fazla Niteliklilik	-0,224	0,046	-4,877	***
İş Tatmini	<- Lider-Üye Etkileşimi	0,347	0,046	7,581	***
İş Tatmini	<- Etkileşim Terimi	0,029	0,044	0,652	0,652

\*\*\*:  $p < 0,001$  B: Regresyon Katsayısı S.H.: Standart Hata

Tablo 29’da ki sonuçlara göre algılanan fazla niteliklilik iş tatminini negatif etkilemekte iken lider-üye etkileşimi ise iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Tablodaki bir diğer bulgu ise, algılanan fazla niteliklilik ve iş tatmini ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici etkisine ilişkin bilgi sağlamaktadır. Sonuçlara göre, algılanan fazla niteliklilik ve lider üye etkileşiminin çarpımı şeklinde ifade edilen etkileşim teriminin, iş tatmini üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu nedenle lider üye etkileşimi, algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmemektedir. Modele ilişkin path diagramı aşağıda verilmiştir.



**Şekil 22: Yapısal Modelin Path Diagramı (Düzenleyici Etki/İş Tatmini)**

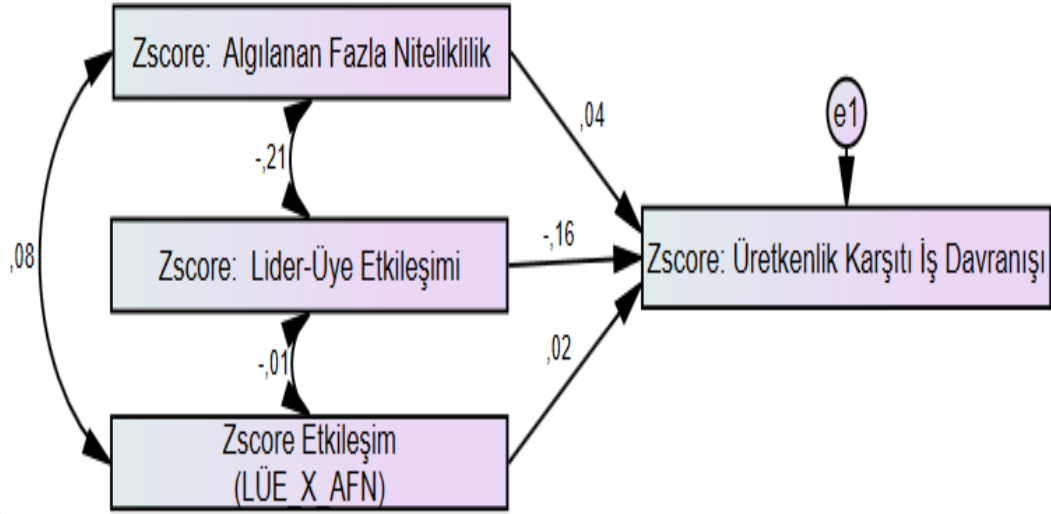
**Tablo 30: Yapısal Modelin Yol Analizi Sonuçları (Düzenleyici Etki/Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları)**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	S.H.	t	p
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	<- Algılanan Fazla Niteliklilik	0,041	0,051	0,801	0,423
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	<- Lider-Üye Etkileşimi	-0,158	0,05	-3,125	<b>0,002*</b>
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	<- Etkileşim Terimi	0,024	0,049	0,496	0,62

\*:  $p < 0,05$       B: Regresyon Katsayısı      S.H.: Standart Hata

Tablo 30'da ki sonuçlara göre, algılanan fazla niteliklilik, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilememektedir. Bir diğer bulguya göre ise lider-üye etkileşimi üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif yönde etkilemektedir. Yukarıda ki bölümde bahsedilen varsayımlar sağlanmadığı için, Etkileşim teriminin (Algılanan Fazla Niteliklilik ve Lider Üye Etkileşimi Çarpımı) üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamsızdır.

Özetleyecek olursak, algılanan fazla niteliklilik, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemediği için bu etkiye düzenleyici rol üstlenecek bir değişken de olamaz. Modele ilişkin path diagramı aşağıda verilmiştir.



**Şekil 23: Yapısal Modelin Path Diagramı (Düzenleyici Etki/ Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları)**

Tablo 31’de ki sonuçlar, algılanan fazla nitelikliliğin, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemediğini; lider-üye etkileşiminin ise örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle, etkileşim teriminin (Algılanan Fazla Niteliklilik ve Lider Üye Etkileşimi Çarpımı) örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamsızdır. Dolayısıyla, algılanan fazla niteliklilik örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemediği için bu etkiye düzenleyici rol üstlenecek bir değişken de olamaz.

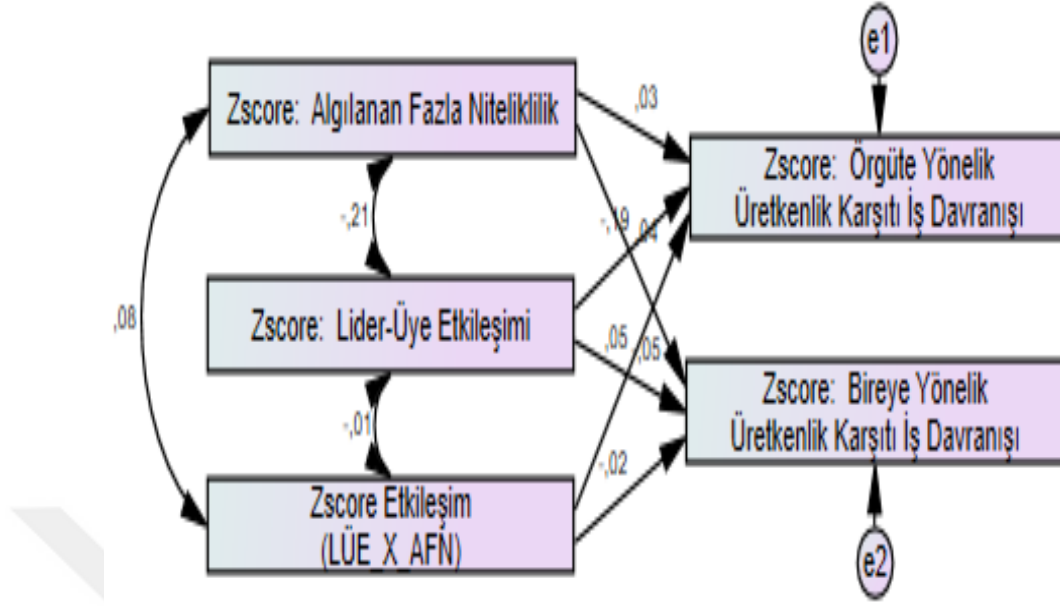
Tablo 31’de sunulan bir diğer bulgu ise, bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgilidir. Sonuçlar, algılanan fazla niteliklilik ve lider üye etkileşiminin, bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemediğini göstermektedir. Bu nedenle, Etkileşim teriminin (Algılanan Fazla Niteliklilik ve Lider Üye Etkileşimi Çarpımı) bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamsızdır. Sonuç olarak, algılanan fazla niteliklilik bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemediği için, bu etkiye düzenleyici rol üstlenecek bir değişken de olamaz. Bu çerçevede şekil 24’de

lider-üye etkileşiminin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarına yönelik düzenleyici rolünü içeren diyagram sunulmaktadır.

**Tablo 31: Yapısal Modelin Yol Analizi Sonuçları (Düzenleyici Etki/Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları)**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	S.H.	t	p
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	<- Algılanan Niteliklilik Fazla	0,033	0,050	0,653	0,513
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	<- Lider-Üye Etkileşimi	-0,193	0,050	-3,861	***
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	<- Etkileşim Terimi	0,048	0,049	0,991	0,322
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Algılanan Niteliklilik Fazla	0,040	0,051	0,788	0,431
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Lider-Üye Etkileşimi	-0,050	0,051	-0,984	0,325
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Etkileşim Terimi	-0,022	0,05	-0,445	0,656

\*\*\*:  $p < 0,01$  \*:  $p < 0,05$  B: Regresyon Katsayısı S.H.: Standart Hata



**Şekil 24: Yapısal Modelin Path Diagramı (Düzenleyici Etki/ Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alt Boyutları)**

**Tablo 32: Yapısal Modelin Yol Analizi Sonuçları (Şekil 25)**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	St.B.	S.H.	t	p
Lider-Üye Etkileşimi	Algılanan Fazla Niteliklilik	-0,154	-0,245	0,036	-4,341	***
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Algılanan Fazla Niteliklilik	0,046	0,079	0,036	1,29	0,197
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Lider-Üye Etkileşimi	-0,152	-0,164	0,056	-2,697	<b>0,007*</b>
İş Tatmini	Algılanan Fazla Niteliklilik	-0,126	-0,282	0,027	-4,663	***
İş Tatmini	Lider-Üye Etkileşimi	0,283	0,398	0,044	6,409	***

\*\*\*:  $p < 0,01$  \*:  $p < 0,05$

B: Regresyon Katsayısı

S.H.: Standart Hata

Tablo 32’de, yapısal modele ait yolların katsayıları verilmiştir. Buna göre, algılanan fazla nitelikliliğin lider-üye etkileşimi ve iş tatmini üzerinde negatif etkisi bulunmakta iken, fazla nitelikliliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Diğer yandan, lider-üye etkileşimi, üretkenlik karşıtı iş davranışları negatif yönde etkilemektedir. Bir diğer bulguya göre, lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça buna paralel olarak çalışanların iş tatmin düzeyleri de artış sergilemektedir.

**Tablo 33: Yapısal Model Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum**

	<b>Değerleri</b>	
	<b>Yapısal Model Uyum İndeks Değerleri</b>	<b>İyi Uyum Değerleri (Kabul Edilebilir Uyum)</b>
<b><math>\chi^2/sd</math></b>	2,098	$\leq 3$ (4-5)
<b>GFI</b>	0,869	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
<b>AGFI</b>	0,857	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
<b>IFI</b>	0,911	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
<b>TLI (NNFI)</b>	0,901	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
<b>CFI</b>	0,952	$\geq 0,97$ (0,95)
<b>RMSEA</b>	0,052	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
<b>SRMR</b>	0,058	$\leq 0,05$ (0,06-0,10)

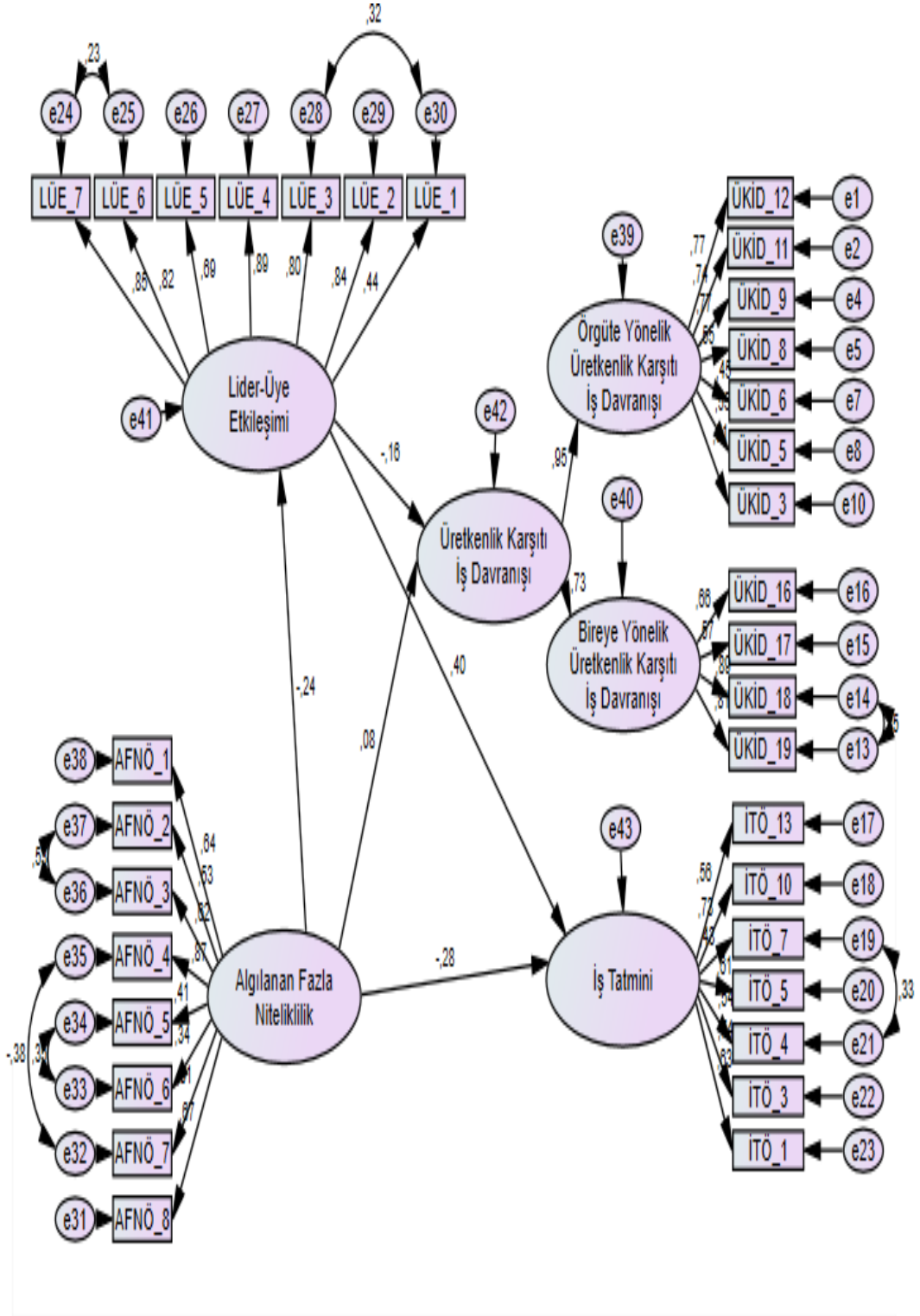
Tablo 33 incelendiğinde, kurulan yapısal modelin (şekil 25)  $\chi^2/sd$  indeksinin iyi uyum, GFI, AGFI, IFI TLI (NNFI), CFI, RMSEA ve SRMR indekslerinin ise kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir. Buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve modeldeki yolların yorumlanabileceği görülmüştür. Şekil 25’de oluşturulan modelin bağımsız, bağımlı ve düzenleyici değişkenlerinin hepsinin birbirleri ile etkileşimini içeren diyagram verilmiştir. Önerilen yapısal eşitlik modeli analiz bulguları aşağıdaki şekilde resmedilmektedir.

Nihayet, tez çalışmasının 1. Bölümünde araştırma probleminin tespit edilerek araştırmanın teorik modeli, literatürel temele dayandırılarak titizlikle oluşturulmuştur. Araştırma modelini destekleyebilmek için algılanan fazla niteliklilik, üretkenlik karşıtı iş davranışları, iş tatmini ve lider-üye değişkenlerinin



kavramsal olarak açıklanmasına özen gösterilmiştir. Kişi-iş uyumu teorisine dayandırılarak algılanan fazla nitelikliliğin negatif etkisini belirleyebilmek için yürütülen bu araştırmada fazla nitelikliliğe ilişkin yapılan araştırmalar kapsamlı bir şekilde irdelenmiştir.

Araştırmaya sosyal gerçekler ile bağdaşan daha objektif bakış açısı getirebilmek amacıyla, 2. Bölümde Türkiye’de işgücü piyasasının mevcut durum analizi, OECD nitelik uyumsuzluğu ve eğitim düzeyine göre istihdam göstergeleri ve son olarak, son dönemde yükselen bir piyasa ekonomisi olan Gig ekonomisi ayrıntılı bir şekilde tartışılmıştır. 3. Bölümde, hipotezlere ilişkin yöntem, analiz ve bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın bundan sonraki bölümünde ise, sonuç, tartışma ve gelecek araştırmalar için öneriler kısmına yer verilecektir.



Şekil 25: Önerilen Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Bulguları

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 4.1. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma, temel olarak çalışanların fazla niteliklilik algıları ve bu algının sebep olduğu iş ve örgüte yönelik tutum ve davranışlara odaklanmaktadır. Bu araştırmada her ne kadar değişkenlere ilişkin çalışanların algıları ölçülse de; kişi-iş uyumu yalnızca çalışanların düşünceleri veya beklentileri ile sınırlı bir husus değildir. En az çalışanlar kadar işverenlerin de kişi-iş uyumuna önem verdiği düşünülmektedir. Kıt kaynaklar ile maksimum verimlilik yaratma düşüncesi göz önüne alındığında, işletmeler minimum maliyetle maksimum çıktıyı hedeflemektedirler. Fazla maliyetten kurtulma düşüncesi yalnızca hammadde gibi girdi maliyetlerini azaltmak ile sınırlı değildir. Nitekim, çalışanları işe alma prosedürleri, onlar için eğitim ve geliştirme programları düzenleme, oryantasyon maliyetleri, çalışan ücretleri, ikramiyeleri, promosyonları gibi düzenlemeler işletmeler için hali hazırda birer külfet kaynağıdır. Ancak işletmelerin küresel rekabetin hız kesmeden devam ettiği iş dünyasında, onları rakiplerine karşı bir adım daha öne geçirecek unsurlar sermaye, teknoloji, makina, bina gibi maddi etmenlerin yanı sıra barındırdıkları entelektüel sermaye birikimidir.

Beşeri sermaye olarak nitelendirebileceğimiz nitelikli insan kaynağı, işletmelerin en önemli rekabet kaynaklarından birisidir. Her işletme, yüksek nitelikli beşeri sermayeyi bünyesinde tutmak ister. Bu nedenle işletmeler işe alım yaptıkları adayların, iş tanımlarında belirtilen niteliklerden daha fazlasına sahip olmasını sorun etmeyebilirler. Ancak, bir kişinin eğitim, deneyim, bilgi, beceri ve yeteneği gibi niteliklerinin işinin gerektirdiklerini aşması durumu olarak tanımlanan (Maynard vd., 2015: 209) fazla niteliklilik olgusu hem işletmeler hem de çalışanlar açısından kısa ve uzun vadeli sorunlara yol açabilmektedir. İşe alımdan emekliliğe kadar geçen süreç içerisinde, işverenlerin insan kaynaklarına yaptığı yatırımların çok büyük maliyetleri ve külfetleri olması nedeniyle, işin nitelikleri ile uyumsuz niteliklere sahip çalışanların işten uzaklaştırılması genellikle daha da büyük maliyetler ile sonuçlanabilmektedir. Nitelik uyumsuzluğunun sebep olduğu ekonomik ve sosyal olumsuzluklar, bu kavrama olan ilgiyi giderek artırmıştır.

Eksik istihdamın bir türü olarak tanımlanan (Feldman, 1996) fazla niteliklilik, yalnızca gelişmekte olan ülkelerin değil gelişmiş ülkelerin de bir sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Önceleri ekonomi disiplininde görece daha fazla çalışılan fazla niteliklilik konusunun, yönetim ve endüstriyel psikoloji alanlarında kendine yer edinmesi çok geçmişe dayanmamaktadır. Uluslararası literatürde özellikle son 10 yılda yoğun bir şekilde dikkat çekilen bu olguya, ulusal yazında yok denecek kadar az sayıda çalışmada değinildiği göze çarpmaktadır. Bu çerçevede, Türkiye’de fazla nitelikliliğin öncülleri ve sonuçları üzerine gerek kavramsal gerekse görgül araştırmaların sayısının kısıtlılığı, bu tez çalışmasına büyük ölçüde yön verici olmuştur. Dolayısıyla, göze çarpan bu boşluğa bir katkı olarak yürütülen tez çalışmasında, algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini ve üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi tutum ve davranışlara etkisi incelenmiştir. Ayrıca bu olumsuz tutum ve davranışları giderebilmek için, çözüm yolları aranmıştır.

Kişi-iş uyumu teorisi bakış açısını çizerek, çalışanların fazla niteliklilik algılarını belirleyebilmek için literatürde sıklıkla kullanılan ve kişinin eğitim, beceri, deneyim, bilgi ve diğer yeteneklerini mevcut işinde ne derece kullanabildiğini ölçmek amacıyla Maynard ve diğerlerinin (2006) algılanan fazla niteliklilik ölçeği kullanılmıştır. Tez çalışmasında, Maynard vd.’nin (2006) algılanan fazla niteliklilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak Türkiye’de ki geçerliği de test edilmiştir. 9 madde ve tek faktörden oluşan ölçüm modelinin analizi sonucunda, birden fazla yüksek modifikasyon gösteren 9.madde çalışmadan çıkarılmıştır. Sonuçta, Türkiye’de algılanan fazla niteliklilik ölçeğinin 8 maddeden oluşan tek faktörlü bir yapıyı temsil ettiği bulunmuştur.

Araştırmanın teorik modeline dayanarak algılanan fazla nitelikliliğin etkilerini belirlemeye yönelik olarak bir dizi hipotez geliştirilmiştir. Esasında demografik özellikler açısından bağımlı ve bağımsız değişkenlerin farklılığının tespitine yönelik olarak hipotezler geliştirilse de; çalışmanın ana hipotezlerini değişkenler arasındaki ilişki varsayımları oluşturmaktadır. Araştırmanın ilk bulgusu, kadın ve erkekler arasında algılanan fazla niteliklilik, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespitidir. Ortalama olarak baktığımızda, kadın ve erkeklerin (3,87) aynı düzeyde fazla niteliklilik algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Gizlier (2018) ve Luksyte ve Spitzmueller (2011b), kadın çalışanların algılanan fazla niteliklilik düzeylerinin

erkek çalışanlardan daha fazla olduğunu bulgulamışlardır. Feldman (1996), kadınların kariyerleri ile aile üyelerinin beklentilerini dengeleyebilmek için erkeklere nazaran daha düşük ücretli bir işte çalışmaya daha istekli olabileceklerini bu nedenle de, kadınların fazla niteliklilik olgusuyla yüzleşme ihtimallerinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Bu araştırma ile tutarlı olarak Harari vd. (2017); Johnson ve Johnson (1996) algılanan fazla niteliklilik ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemişlerdir.

Araştırmanın diğer bulgusu ise, yaş gruplarına göre, algılanan fazla niteliklilik ve bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmasıdır ( $p < 0,05$ ). Gruplar arası farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemeye yönelik olarak yapılan Tukey testi sonucunda anlamlı farklılığın, 35 yaş ve altında bir yaş aralığına sahip bireylerden kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre, 35 yaş altı grubundaki kişilerde “Algılanan Fazla Niteliklilik” ortalaması 35-44 yaş ve 45-54 yaş gruplarından anlamlı derecede daha fazladır. Gizlier’de (2018), 24-29 yaş aralığında yaşa sahip olan çalışanların 30-40 yaş grubundaki çalışanlara oranla fazla niteliklilik algılarının daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Alan yazınında ki araştırmaların bir kısmında, genç çalışanlarda fazla nitelikliliğin daha fazla görüleceği belirtilmiştir. Örneğin Feldman (1996), kıdemden dolayı mavi yakalı çalışanların, genç çalışanlara göre eksik istihdama karşı daha az açık olduklarını ifade etmiştir. Erdogan ve Bauer (2009); Feldman ve Turnley (1995); Peiró, Agut, Grau (2010), genç çalışanların fazla niteliklilik algısını incelemişlerdir. Bu araştırmalar her ne kadar fazla niteliklilik ve yaş arasında bir ilişkinin varlığından bahsetseler de; Harari vd. (2017), algılanan fazla niteliklilik ile yaş arasında bir ilişki bulunmadığını ortaya koymuşlardır.

Araştırmanın bir başka bulgusu ise medeni durum ile ilgilidir. Bu çerçevede, çalışanların algılanan fazla niteliklilik düzeylerinin medeni durum açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bekâr çalışanların algılanan fazla niteliklilik ortalaması 4,32’iken erkeklerde bu ortalama 3,75’dir. Araştırma sonucuyla tutarlı olarak Gizlier (2018)’de bekâr çalışanların algılanan fazla niteliklilik ortalamasının evlilerden daha yüksek olduğunu bulmuştur. Bu bulgunun aksine Frank (1978), coğrafi olarak yer değiştirme kararının genellikle kocanın iş durumuna bağlı olması nedeniyle, evli kadınların fazla nitelikli olma ihtimalinin daha fazla olduğunu ifade etmiştir. Büchel ve Battu’da (2002), evli kadınların, evli olmayan kadınlara ve

erkeklere göre (evli olup olmadıklarına bakılmaksızın) fazla eğitimli olma riskinin daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

Değişkenler ile demografik faktörler arasındaki farklılığın tespitine yönelik bir diğer tespit ise, eğitim düzeyi ile ilgilidir. Yapılan One-Way ANOVA testi sonucunda, eğitim düzeyi lisans ve lisansüstü olan kişiler arasında algılanan fazla niteliklilik algısının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak ortalama değerler açısından baktığımızda, algılanan fazla niteliklilik ortalaması lisans mezunu çalışanlarda (3,90), lisansüstü mezunlara (3,75) oranla daha fazla çıkmıştır. Bu araştırma bulgusunun tam aksine, Feldman (1996), daha fazla eğitimli bireylerin daha az eğitim düzeyine sahip olan bireylere kıyasla işten çıkartılma ve eksik istihdama karşı daha az savunmasız olduklarını bu nedenle eksik istihdamın eğitim ile negatif ilişkili olduğunu savunmuştur. Harari vd. (2017); Ye vd. (2017); Gizlier (2018), algılanan fazla niteliklilik ile eğitim arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna karşın McKee-Ryan ve Harvey (2011: 976) ise, eğitim ve eksik istihdam ilişkisini araştıran çalışmaların birbiri ile tutarlı sonuçlar göstermediğini vurgulamaktadır. Özetle, araştırma bulgusunun önceki araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermediği söylenebilir. Bu bulgu, araştırmanın 2. Bölümünde “Eğitim-İstihdam” başlığı altında tartışıldığı gibi, kişinin daha fazla getiri elde edebilmek amacıyla, insan sermayesine yatırım yaptığı gerçeğini desteklemektedir. Ancak lisansüstü eğitim gibi, eğitime yapılan her ek yatırımın istihdam açısından diğer eğitim düzeyin sahip çalışanlara oranla fazla bir getirisinin olmadığı gözlemlenmiştir.

Demografik değişkenlere ilişkin bir başka bulgu, çocuk sahibi olan ve olmayan kişiler arasında algılanan fazla niteliklilik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın varlığına ilişkin tespitlerdir ( $p < 0,05$ ). Buna göre çocuk sahibi olan (3,65) kişilerin algılanan fazla niteliklilik düzeyleri çocuk sahibi olmayan kişilerden (4,29) anlamlı derecede daha fazladır. Bu araştırma ile tutarlı olarak Luksyte ve Spitzmueller’de (2011b), çocuk bakma sorumluluğundan dolayı kadınların daha yüksek oranda fazla nitelikli olduklarını öne sürmektedirler. Öte yandan Wald (2005: 146) ise, küçük çocukların çalışanların iş arama durumlarını etkilemediğini tespit etmiştir.

Çalışılan birim açısından ortalamalar arasındaki farklılığı tespit etmek amacıyla yapılan One-Way ANOVA testi sonucunda, çalışılan birimler açısından algılanan fazla niteliklilik ve iş tatmini düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. ( $p < 0,05$ ). Buna göre, çalıştığı birim operasyon birimi olan kişilerin algılanan fazla niteliklilik düzeyleri, çalıştığı birim pazarlama birimi olan kişilerden anlamlı derecede daha fazla çıkmıştır. Bu farklılık, operasyon biriminde ki işlerin, pazarlama biriminde yürütülen işlere görece rutinleşmiş olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Mevcut kurumda çalışma süresine göre değişken ve alt boyut farklılıklarının incelenmesine yönelik bulgular incelendiğinde, mevcut kurumda çalışma süresi grupları arasında algılanan fazla niteliklilik, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre mevcut kurumda çalışma süresi 0-5 yıl grubunda olan kişilerin “Algılanan Fazla Niteliklilik” düzeyleri 11-15 yıl grubunda olan kişilerden anlamlı derecede daha fazladır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını öğrenebilmek amacıyla yapılan analiz sonucunda, mevcut kurumda çalışma süresi 16 ve üzeri yıl grubunda olan kişilerin algılanan fazla niteliklilik puanlarının 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl grubunda olan kişilerden anlamlı derecede daha az olduğu saptanmıştır.

Algılanan fazla niteliklilik, 0-5 yıl aralığında çalışma süresine sahip bireylerde (4,21) daha yaygın görülmektedir. Bu bulgu, bankacılık sektörü içerisinde şu an aktif olarak çalıştığı kurumda en az iş tecrübesine sahip bireylerde nitelik uyumsuzluğunun yaşandığının bir göstergesi niteliğindedir. Fazla nitelikli olduğunu en düşük düzeyde düşünen çalışanlar, kurumunda en fazla çalışma deneyimine yani 16 yıl ve daha fazla bir süre iş tecrübesini deneyimleyen çalışanlardır. Gizlier (2018), kıdem ile fazla niteliklilik arasında negatif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Gizlier’in bulgusu ile tutarlı olarak ilgili alan yazımında genellikle, kıdem arttıkça fazla nitelikliliği deneyimleme oranının azalacağı belirtilmiştir. Örneğin Feldman (1996), kıdemden dolayı mavi yakalı çalışanların, genç çalışanlara göre eksik istihdama karşı daha az açık olduklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde, Peiro vd. (2010), kıdem arttıkça algılanan fazla nitelikliliğin azalacağını ortaya koymuşlardır.

Araştırmanın diğer bulgusuna göre ise, çalışılan bankanın faaliyet türü grupları arasında tüm değişkenler ve alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ). Mevcut pozisyonda çalışma süresi açısından bir inceleme yapıldığında da, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamasa da; değişken ortalamalarına baktığımızda, yukarıdaki sonuçlar ile tutarlı olarak, algılanan fazla nitelikliliğin en fazla şu anki pozisyonlarında 0-5 yıl arasında bir çalışma süresine sahip bireylerde yaşandığı görülmektedir.

Değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkisini gösteren korelasyon analizi değerleri incelendiğinde, algılanan fazla niteliklilik ile lider-üye etkileşimi arasında ( $r= -,213$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ancak düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla, H1 hipotezi desteklenmiş bulunmaktadır. Benzer şekilde, bu araştırma ile tutarlı olarak Alfes vd. (2016)'da, lider-üye etkileşiminin algılanan fazla nitelikliliğin bir öncülü olabileceğini öne sürdüğü araştırmada, lider-üye etkileşiminin algılanan fazla nitelikliliğin anlamlı ve negatif bir belirleyicisi olduğunu saptamıştır. Yine Alten (2019)'da lider-üye etkileşimi ile algılanan fazla niteliklilik arasında negatif ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Bu durumda, araştırma bulguları alan yazınındaki diğer çalışma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Literatür destekli bu bulgular, algılanan fazla niteliklilik arttıkça lider-üye etkileşimi kalitesinin azaldığını veya tam tersi, lider-üye etkileşim ilişkileri etkin bir şekilde işlediği takdirde fazla niteliklilik algısının azalacağını göstermiştir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre ise, algılanan fazla niteliklilik ile iş tatmini arasında ( $r= -,295$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde düşük düzeyde doğrusal ilişkiler tespit edilmiştir. Dolayısıyla, H2 hipotezi desteklenmiş bulunmaktadır. Tez çalışmasındaki bu bulgu ile tutarlı olarak yapılan pek çok çalışma, fazla nitelikliliğin artması halinde çalışanların işlerinden duyduğu tatminin de doğrusal olarak azaldığını göstermiştir. Bu konuda yapılan çalışmalar (Erdogan ve Bauer, 2009; McKee-Ryan vd., 2009; Maynard vd., 2006; Lobene ve Meade, 2013; Maynard vd., 2015; Fine ve Nevo, 2008; Johnson vd., 2002; Harari vd., 2017; Arvan, 2015; Alfes, vd. 2016; Wasserman vd., 2017; Alten, 2019), algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu fikrini desteklemiştir. Özetle algılanan fazla niteliklilik arttıkça, çalışanların işinden duyduğu tatmin düzeyi azalmaktadır. Araştırmanın teorik çerçevesini oluşturan kişi-iş uyumu teorisine göre,



bir çalışanın yaşadığı kişi-iş uyumsuzluğu hissi, negatif tutum ve davranışlar sergilemesine yol açmaktadır. Nitekim, Caldwell ve O'Reilly (1990), kişi-iş uyumunun, iş tatminin ve iş performansı ile güçlü bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Cindiloğlu Demirel (2019) kişi-iş uyumunun iş performansını pozitif yöne etkilediğini ve Çetinkaya ve Kurnaz (2017) ise, kişi-iş uyumu yüksek olan çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılarının olumlu olduğunu bulmuşlardır. Bayramlık ve arkadaşları (2015) ile Ulutaş ve arkadaşları da (2015) benzer şekilde, kişi örgüt uyumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Bu araştırmanın bir diğer amacı doğrultusunda, kişi-iş uyumsuzluğunun bir sebep olarak düşünüldüğü algılanan fazla niteliklilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada beklenilenin aksine, algılanan fazla niteliklilik ile hem üretkenlik karşıtı iş davranışlarının toplamı hem de alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanılmamıştır ( $p>0,01$ ). Dolayısıyla, H3 ve H4 hipotezi desteklenmemiştir. Bu durum, yüksek düzeyde etkinlik ve verimlilikle çalışmayı öncelikli hedef olarak belirleyen bankalar gibi finans alanlarında, iyi iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın bireylerin işe alımında öncelik verilmesine ek olarak, bireye ve örgüte zarar verici davranışlarda bulunan çalışanlara karşı yönetim tarafından yaptırım uygulanıyor olmasından kaynaklanabilir. Alan yazınında ise, algılanan fazla niteliklilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında genellikle pozitif ilişki bulunmuştur. Fine ve Edward (2017), objektif fazla nitelikliliğin, önemsiz düzeydeki ÜKD ile örgüte yönelik ÜKD ile ilişkili olan algılanan fazla niteliklilik ile ilişkili olduğunu ancak, ileri düzeydeki veya önemli ÜKD ve kişilerarası ÜKD ile ilişkili olmayan algılanan fazla niteliklilik ile de ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Öte yandan Luksyte vd. (2011), fazla nitelikli çalışanların, işi ile nitelikleri arasında iyi bir uyum olan çalışanlardan daha fazla düzeyde üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunup bulunmadıklarını incelemek için kişi-çevre uyumu teorisinden yararlanmışlardır. Yazarlar sonuç olarak, fazla niteliklilik ile ÜKD arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Liu vd. (2015), algılanan fazla niteliklilik ile hem kişinin kendini değerlendirmesi hem de yöneticinin oyladığı üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki pozitif ilişkinin varlığını ispatlamışlardır. Yine, Harari vd. (2017), yaptıkları meta-analiz

çalışmasında, algılanan fazla nitelikliliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırmanın bir diğer bulgusunda, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında ( $r=.394$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H5 hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgu; Graen, Novak ve Sommerkamp (1982); Vecchio ve Gobdel (1984); Green vd. (1996); Dulebohn, vd. (2012); Gündüz Çekmecelioğlu ve Ülker (2014); Akkaya (2015); Bulgurcu Gürel (2016); Eryılmaz vd. (2017) tarafından yürütülen araştırmalar ile de desteklenmiştir. Tüm bu çalışmalar, lider-üye etkileşiminin çalışanların iş tatminlerini pozitif olarak etkilediğini belirlemiştir. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi arttıkça, çalışanların işinden duyduğu tatmin de artmaktadır.

Araştırmanın düzenleyici değişkeni olan lider-üye etkileşimi ile üretkenlik karşıtı iş davranışı ( $r= -.166$ ,  $p<0,01$ ) ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutu arasında ( $r= -.201$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ve düşük düzeyde ilişki saptanmıştır. Ancak lider-üye etkileşimi ile bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutu arasında ( $p>0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla, H7 hipotezi desteklenirken, H6 hipotezi desteklenmemiştir. Bu sonuçlar, bir işletmede ÜKD gibi çalışanlara ve örgüte zarar verici nitelikteki davranışların kaliteli bir lider-üye etkileşimi ilişkisi ile azalışa geçeceğini göstermiştir. Bir diğer sonuca göre, araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturan iş tatmini ölçeği ile genel üretkenlik karşıtı iş davranışı ( $r= -.132$ ,  $p<0,01$ ) ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışı alt boyutu arasında ( $r= -.159$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ve düşük düzeyde doğrusal ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, çalışanların işinden duydukları tatmin düzeyinin artışına bağlı olarak ÜKD gibi yıkıcı davranışlarda bulunma eğilimlerinin azaldığını resmetmektedir.

Nihayet, araştırmanın son bulgusu düzenleyici değişkenin etkisi ile ilgilidir. Erdogan vd. (2011b); Zheng ve Wang (2017); Wu vd. (2015b); Thompson vd. (2013); McKee-Ryan ve Harvey (2011); Skowronski (2019) gibi araştırmacılar, algılanan fazla nitelikliliğin gerek bireysel gerekse örgütsel çıktılara etkilerini daha iyi anlayabilmek ve bütüncül bir kavrayış geliştirebilmek için aracı ve düzenleyici değişkenlerin kullanılması gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Bu araştırmada da

düzenleyici değişken olarak kişilerarası iletişime vurgu yapan lider-üye etkileşimi kavramına vurgu yapılmıştır. İnsanların yalnızca maddi çıkarlarını tatmin etmek için rasyonel hareket ettiği fikrini savunan geleneksel yönetim anlayışlarının yerini beşeri ilişkilere önem veren diğer yaklaşımlar almıştır. Sosyal bir varlık olması sebebiyle insanoğlu, belirli nedenler dolayısıyla çevresindeki başka insanlar ile etkileşim halinde bulunmak durumundadır. Nitekim, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin bir basamağını da ait olma ihtiyacı oluşturmaktadır. İşgücü piyasalarındaki yoğun rekabet ortamı bireyleri daha fazla çalışmaya itmektedir. Bireylerin zamanlarının büyük bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Kişilerin işlerini özveriyle yapabilmeleri, üretken olabilmeleri, işinden tatmin duymaları büyük ölçüde iş yerindeki ilişkilere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu çerçevede, Aziri (2011: 81) ve Özkalp ve Kirel (2001: 72) tarafından yürütölen çalışmada, iş tatminini etkileyen bireysel faktörler; iş arkadaşları, sosyal ilişkiler ve yöneticinin tavrı şeklinde sıralanmaktadır. Örgütsel iletişimin önemine vurgu yapan Yüksel (2005); Karcıoğlu vd. (2009); Eroğluer (2011), iletişimin iş tatmin düzeyini artırdığını tespit etmişlerdir. Bu araştırmalar, örgütlerde etkin bir şekilde işleyen iletişim mekanizmasının iş tatminini artıracaklarını göstermektedir. İş tatmininin belirleyicilerinden bir diğeri ise çalışanların yönetimle veya liderle olan ilişkisinin kalitesidir. Yapılan araştırmalar da bu durumu desteklemektedir. Örneğin, Erdil vd. (2004), yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Öte yandan Akyüz vd. (2015), liderin güç kaynaklarından karizmatik ve uzmanlık gücünün iş tatminini etkilemediğini; ödüllendirme gücünün ve yasal gücün iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ve zorlayıcı gücün ise, iş tatminini negatif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Bütün bu araştırmalar işyerindeki olumlu tutum ve davranışları etkileyen değişkenlerden birisinin de örgütteki iletişim ve liderin davranış tarzı olduğunu ortaya koymuştur.

LÜE teorisi, liderlerin birlikte çalıştıkları bazı çalışanlarla güven, sevgi ve saygıya dayalı ilişkiler kurarken, diğer bazı çalışanlar ile ilişkisinin iş sözleşmesinin ötesine geçmediğini fikrine dayanmaktadır (Erdogan ve Bauer, 2010: 1104). Böylelikle yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi, işletmelere yetenekleri yeniden eğitime ve motive etme konusunda rekabet avantajı sağlayabilir (Erdogan vd., 2006: 395). Literatürel temele dayalı olarak bu çalışmada algılanan fazla nitelikliliğin, iş tatmini ve üretkenlik karşısı iş davranışları ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü

araştırılmıştır. Yapısal modelin yol analizi sonuçlarına göre, algılanan fazla niteliklilik iş tatminini negatif yönde etkiler iken, düzenleyici değişken olan lider-üye etkileşimi ise iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Algılanan fazla niteliklilik ve lider üye etkileşiminin çarpımı şeklinde ifade edilen etkileşim teriminin, iş tatmini üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle lider üye etkileşiminin, algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmediği belirlenmiştir. Dolayısıyla, H8 hipotezinin desteklenmediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucuyla tutarlı olarak, Alten (2019), algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini, bağlılık ve işten ayrılma ile ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Bu çalışmanın aksine Alfes vd. (2016) ise, hem lider-üye etkileşiminin hem de takım kenetlenmesinin yüksek olması halinde algılanan fazla niteliklilik ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkinin zayıfladığı sonucunu elde etmişlerdir. Alfes ve diğerlerinin (2016) araştırması da yine, lider-üye etkileşimi gibi lider ve astlar arasında geliştirilen etkin iletişimin fazla nitelikliliğin negatif sonuçlarını azaltma noktasında ne kadar önemli olduğunu göstermiştir.

Algılanan fazla nitelikliliğin, yıkıcı davranışlar olan üretkenlik karşıtı iş davranışlarına olan pozitif etkisini azaltabileceği fikrinden hareketle, bu ilişkide düzenleyici değişken olarak lider-üye etkileşimine araştırma modelinde yer verilmiştir. Araştırma hipotezlerinde işletmede yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi sayesinde algılanan fazla nitelikliliğin olumsuz sonuçlarının azaltılabileceği varsayılmıştır. Düzenleyici etki analizi bulguları, algılanan fazla nitelikliliğin örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemediğini; lider-üye etkileşiminin ise örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle, etkileşim teriminin örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamsızdır. Dolayısıyla, algılanan fazla niteliklilik örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemediği için lider-üye etkileşimi bu etkiye düzenleyici rol üstlenecek bir değişken olamaz. Bu nedenle, H9 ve H10 hipotezlerinin desteklenmediği belirlenmiştir.

Literatür bulgularına bakıldığında, Kanten ve Ülker (2014), demokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Thau vd. (2009), yıkıcı liderlik ile örgütsel sapma arasındaki pozitif ilişkinin otoriter yönetim

tarzının düşük olduğu zamanlarda daha güçlü olduğunu belirlemiştir. Bir diğer araştırmacı Tziner vd. (2010), lider-üye etkileşimi, değerlendirme süreçlerine güven ve yapıcı sapma davranışları arasında pozitif ilişkiler tespit etmişlerdir.

Araştırmanın kuramsal modelinden yola çıkılarak, öne sürülen birden çok hipotez bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda yalnızca araştırma modelini tanımlayan hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine ilişkin özet sunulacaktır.



**Tablo 34: Hipotezlere Yönelik Bulgular**

<b>Hipotezler</b>	<b>Desteklendi</b>	<b>Desteklenmedi</b>
H1: Lider-üye etkileşimi, algılanan fazla niteliklilik ile negatif ilişkilidir	✓	
H2: Algılanan fazla niteliklilik, iş tatmini ile negatif ilişkilidir	✓	
H3: Algılanan fazla niteliklilik, bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ile pozitif ilişkilidir		✓
H4: Algılanan fazla niteliklilik, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ile pozitif ilişkilidir		✓
H5: Lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır	✓	
H6: Lider-üye etkileşimi ile bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif bir ilişki vardır		✓
H7: Lider-üye etkileşimi ile örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif bir ilişki vardır	✓	
H8: Lider-üye etkileşimi, algılanan fazla niteliklilik ve iş tatmini arasındaki negatif ilişkiyi düzenlemektedir, böylelikle lider-üye etkileşimi yüksek olduğu zaman bu ilişki zayıflayacaktır		✓
H9: Lider-üye etkileşimi algılanan fazla niteliklilik ve bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir		✓
H10: Lider-üye etkileşimi, algılanan fazla niteliklilik ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir.		✓

Bu çalışma yalnızca, araştırma modelinde yer alan algılanan fazla niteliklilik, iş tatmini, üretkenlik karşısı iş davranışları ve lider-üye etkileşimi değişkenlerine yönelik geliştirilen hipotez testi bulgularını analiz ve yorumlama ile sınırlanmamıştır. Bir ülkedeki işgücü piyasası göstergelerinin fazla niteliklilik ve eksik istihdam olgusuna yol açabileceği düşüncesinden hareketle, araştırmanın üçüncü bölümünde ilk olarak, TÜİK'in hesapladığı 2018 ve 2019 yılı işsizlik, istihdam ve iş gücüne katılım oranları ile eğitim ve cinsiyete göre istihdam rakamlarına yer verilmiştir. Yapılan araştırmalar, işgücü piyasası dinamiklerinin fazla niteliklilik ve eksik istihdam olgusuna zemin hazırladığını ispatlamıştır. Fazla nitelikliliğin ortaya çıkmasına sebebiyet veren önemli bir koşul ise, ekonomik faktörler bağlamında değerlendirilen işsizlik seviyesidir. İş fırsatları ve bireyin içinde bulunduğu çalışma piyasası fazla niteliklilik algısının oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, Büchel ve Battu (2002), daha küçük bir işgücü piyasasında evli bir kadının aşırı eğitilmiş olma olasılığının şehirlerdeki bekâr erkeklerden 1.847 kat daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Feldman (1996) ise, eksik istihdamın işçileri koruma, çalışanlara yönelik faydalar ve ücrete ilişkin hükümet düzenlemelerini içeren ekonomideki belirsizliklerden kaynaklanabilmesinin yanı sıra, hem şirket hem de endüstri düzeyindeki ekonomik koşullarında eksik istihdam koşulları ile ilişkili olabileceğini vurgulamıştır.

McKee-Ryan ve Harvey (2011) ile Feldman (1996), gerek durgunluk döneminde gerekse işgücü maliyetlerinin hükümet tarafından düzenlenmesi ile ilgili kaygılar olduğunda da eksik istihdamın artacağını öne sürmektedirler. Dudal ve Bracke (2019), makro ekonomik koşullar doğrultusunda, yüksek işsizlik oranlarının, fazla eğitim ve depresif belirtiler arasındaki ilişkide çok fazla etkili olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacıların ortaya koyduğu bir diğer bulguya göre ise, işsizliğin yüksek olduğu veya zamanla arttığı ülkelerde, fazla eğitilmiş olmak daha zararlı etkiler ortaya çıkarmaktadır. Erdogan vd. (2011b), yüksek işsizlik oranlarının olduğu ülkelerde, işletmelerin daha düşük maliyetle daha yetenekli çalışanları elde etme fırsatına sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, Türkiye'de ki istihdam ve işsizlik verilerine değinmenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Türkiye'de ki istihdam ve işsizlik oranlarını incelediğimizde, işgücü piyasasının tarafları açısından çok da arzu edilmeyen bir tablo ortaya çıkmaktadır. 15 yaş ve daha yukarı yaş grubunu kapsayan işsiz sayısı 2019 yılının Haziran ayında bir önceki

yıl olan 2018'in Haziran dönemine oranla 938 bin kişi artarak 4 milyon 253 bin kişiye yükseldiği belirlenmiştir. Bu dönemde istihdam edilenlerin sayısına bakacak olursak, 2019 Haziran döneminde istihdam edilenlerin sayısı, 2018 yılına nazaran düşüşe geçerek, 28 milyon 512 bine inmiştir. İstihdam oranı ise %46,4 seviyesinde gerçekleşmiştir. 2018 yılında işgücüne katılma oranı %53,8 iken bu oran 2019 yılı Haziran döneminde 0,5 puanlık bir azalışa geçerek %53,3 seviyesinde gerçekleşmiştir. 15-24 yaş aralığını kapsayan genç nüfusta ise, 2019 Temmuz ayındaki işsizlik oranı 7,2 puan artarak %27,1 seviyesine yükselirken, 15-64 yaş grubunda ise 3,2 puan artış sergileyerek %14,1 olarak belirlenmiştir. İşsizliğin çift haneli rakamlar ile devamlılık göstermesi, endişe verici sonuçlara yol açabilmektedir.

Türkiye'de genç nüfusun işsizlik oranının 2019 Temmuz döneminde %27,1 oranında gerçekleşmesi, çalışma çağındaki eğitilmiş nüfusa da gözleri çevirmiştir. Fazla niteliklilik literatüründe de genç nüfus önemli ölçüde inceleme konusu yapılmıştır. Literatürde yapılan fazla niteliklilik ve eksik istihdam araştırmalarının önemli bir kısmı, üniversite düzeyinde halen eğitim gören veya üniversiteden yeni mezun olan gençlere yönelik olarak yürütülmüştür. Bu kapsamda Erdogan ve Bauer'in (2009) araştırmasındaki örneklem grubunun ortalama yaşı 22 olarak belirlenmiş ve gençlerin fazla niteliklilik algısı ortaya konulmuştur. Yine Feldman ve Turnley (1995), eksik istihdamın yeni üniversite mezunu bireylerin iş, kariyer ve genel olarak yaşamlarına ilişkin tutumlarına etkisini araştırmıştır. Peiró, Agut, Grau (2010), genç nesillerdeki fazla eğitim ve iş tatmini arasındaki ilişkinin yanı sıra maaş, iş sözleşmesi ve iş deneyiminin bu ilişkideki düzenleyici rolünü araştırmışlardır.

Eğitim düzeyine göre istihdam ve işsizlik verileri incelendiğinde; 2019 yılında, 2018 yılına göre okur-yazar olmayanlar, lise altı eğitilmişler, lise ve mesleki veya teknik lise eğitim düzeyine göre işgücüne katılma oranının düşüş gösterdiği; 2019 yılında ise yükseköğretim mezunu bireylerde işgücüne katılım oranının düşük bir miktarda da olsa yükselişe geçtiği görülmektedir. 2019 yılı Haziran döneminde toplam işsizlik oranı; okur -yazar olmayanlar, lise altı eğitilmişler, lise, mesleki veya teknik lise ve son olarak yükseköğretim mezunu bireyler arasında 2018 yılına görece artış trendi göstermiştir. Cinsiyet açısından eğitim düzeyine göre işsizlik verilerine baktığımızda ise, durumun çok da farklı bir eğilim göstermediğini söyleyebiliriz (TÜİK, İşgücü İstatistikleri, Haziran 2019). Verilerin sunduğu göstergelerde de ayrıntılı bir şekilde görüldüğü üzere, kadın ve erkekler ile, okur-yazar olmayanlar, lise altı eğitime sahip



olanlar, lise, mesleki veya teknik lise ve lisans mezuniyet derecesi olan bireylerin, ayırım olmaksızın 2019 yılında istihdam oranlarının düştüğü gerçeği, bu kişileri sahip olduğu niteliğinden daha düşük bir nitelik gerektiren işlerde çalışmaya ve istihdam edilmeye mecbur bırakabilir. Türkiye’de ki eğitim düzeyine göre istihdam ve işsizlik göstergeleri ile benzer şekilde Feldman (1996: 395), daha fazla eğitilmiş bireylerin daha az eğitim düzeyine sahip olan bireylere kıyasla işten çıkartılma ve eksik istihdam karşısında daha az savunmasız olduklarını bu nedenle eksik istihdamın eğitim ile negatif ilişkili olduğunu savunmuştur. Harari vd. (2017), algılanan fazla niteliklilik ile eğitim arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Önceki araştırmalar eğitim düzeyi arttıkça algılanan fazla niteliklilik düzeyinin de doğrusal olarak artı göstereceğini savunsalar da; McKee-Ryan ve Harvey (2011: 976), eğitim ve eksik istihdam ilişkisini araştıran çalışmaların birbiri ile tutarlı sonuçlar göstermediğini vurgulamaktadır. Peiró, Agut, Grau (2010), bireylerin eğitim düzeyinde ki önemli bir artış, beceri talebindeki hızlı artışa paralel olarak gerçekleşmekle birlikte, endüstrileşen ekonomilerin her zaman nitelikli çalışanların arzındaki artışı tamamen özümleme kapasitesine sahip olmadığı için, birçok kişinin gerçekte elde ettiklerinden daha az beceri gerektiren işleri kabul etmek zorunda kalacaklarını öne sürmüştür. Bu eksende, piyasalardaki nitelik arz-talep uyumsuzluğunun fazla nitelikliliğe veya becerilerin eksik kullanımına yol açtığı söylenebilir.

Çalışmanın ikinci bölümünde incelenen bir diğer konu da “OECD Nitelik Uyumsuzluğu Göstergeleri”dir. OECD tarafından 2016 yılında yayınlanan “İş Becerileri Göstergeleri”, Türkiye’nin OECD ülkeleri içerisindeki konumunu belirleme imkânı vermektedir. Göstergelerin incelenmesi neticesinde Türkiye için çarpıcı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Uyumsuzluk istatistiklerine “Nitelik Uyumsuzluğu” göstergeleri açısından bakıldığında, OECD’ye üye ülkelerden en fazla nitelik uyumsuzluğunun karşılaştığı ülkeler sırasıyla, Şili, İrlanda, Yunanistan, Türkiye ve Portekiz olduğu belirlenmiştir. Türkiye %43 oranı ile nitelik uyumsuzluğunun en fazla görüldüğü 4. Ülke konumundadır. Nitelik uyumsuzluğu, “Yetersiz Niteliklilik” ve “Fazla Niteliklilik” olmak üzere 2 göstergeden oluşmaktadır. Ülkemizde çalışanların %14’ü yetersiz nitelikli iken; %29,1’i fazla niteliklidir. Fazla nitelikli çalışanların oranının en fazla olduğu ülkeler Meksika, Şili ve Türkiye’dir. Sonuçlara göre, Türkiye, OECD ülkeleri arasında fazla nitelikliliğin en yoğun olduğu üçüncü

ülkedir. OECD'nin beceri uyumsuzluğu hesaplamasında kullandığı bir diğer gösterge ise, Çalışma Alanı Uyumsuzluğu'dur. Yani bireyin eğitim gördüğü alan dışında istihdam edilmesidir. Bu gösterge açısından Türkiye'nin konumunu yorumlandığında, Türkiye'nin OECD'ye üye ülkeler arasında 7. Sırada; Genelde ise, 9. Sırada olduğu dikkat çekmektedir. Bu çerçevede, Türkiye'de ki çalışanların %36'sının çalışma alanı uyumsuzluğuna maruz kaldığı tespit edilmiştir.

Türkiye kurumları tarafından fazla niteliklilik oranlarına ilişkin net bir hesaplama yapılmamıştır. Bu nedenle, OECD göstergeleri, ülkemizin konumunu görebilmek açısından önem teşkil etmektedir. Verilerin de gösterdiği gibi, ülkemizin nitelik uyumsuzluğu açısından en üst sıralarda yer alması durumun ciddiyetini göstermesine rağmen ulusal alanda böyle bir hesaplamaların hâlâ yapılmamış olması, şaşırtıcıdır. OECD raporları göz önüne alındığında, nitelik uyumsuzluğunun ülkemiz istihdam yapısı ve emek piyasası için sorun teşkil ettiği açıkça görülmektedir. Bu uyumsuzluğu azaltabilmek için; kişi-iş uyumunun sağlanarak yeni istihdam politikalarının belirlenmesi gerekliliği belirlemiştir. İşte tam bu nokta da, gerek çalışan sayısı, işsiz sayısı gibi yerel istatistiklerden, gerekse OECD verilerinden yola çıkarak fazla nitelikli çalışanların niceliksel tespiti yapılmalıdır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, ayrıca, eğitim-istihdam ilişkisi tartışılmıştır. İstihdam ve işsizliğin nedenlerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların büyük bir kısmı işgücü piyasasının dinamiklerini, eğitim sistemi ve buna paralel olarak eğitilmiş işgücüne dayandırmaktadır. Bu çerçevede, Çondur ve Bölükbaşı (2014), işgücü piyasasının beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almayan eğitim sistemlerinin işsizliğe yol açtığını bu nedenle de Türkiye'de işsizliğin nedenlerinden birisinin de, eğitim ve istihdam ilişkisinin kurulamamış olmasından kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Schultz'a (1981) göre, tüm dünyadaki insanların kazanılmış yeteneklerindeki artışlar ve faydalı bilgilerindeki ilerlemeler, gelecekteki ekonomik üretkenliğin ve insan refahına katkılarının anahtarıdır (Bouchard, 1998: 2). Eğitim-istihdam ilişkisi hakkında bulgular sunan Ay (2012: 326), sanayileşmenin yavaş bir şekilde seyretmesi ve kırsaldan kente göçün hızlanması nedeniyle Türkiye de işsizliğin artması yanında, özellikle üretimin baskın olduğu kentsel ekonominin ihtiyaç duyduğu eğitilmiş ve nitelikli insan kaynağını oluşturabilmek için eğitime ağırlık verilmesi gerektiğini savunmuştur. Eğitimin istihdamdaki rolünü araştıran Durkaya ve Hüsnuoğlu (2018) ise, Türkiye'de her ne kadar lise altı eğitilmişler en

yüksek istihdam oranına sahip olsa da, eğitim düzeyindeki yükselmelerin, kazançları ve işgücüne katılım oranını artırdığını tespit etmişlerdir. Öte yandan Bağcı (2018) ise, gelişmiş ülkelerde eğitim düzeyi ile işsizlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu, diğer yandan ise gelişmekte olan ülkelerde eğitim düzeyi yüksek bireylerde işsizlik oranlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Olaniyan ve Okemakinde (2008), beşeri sermaye teorisi kapsamında eğitime yapılan yatırımların ekonomik büyüme ve gelişme ile pozitif ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Benzer şekilde Sayın (2011), genç işsizliğini en çok etkileyen değişkenlerin büyüme ve yükseköğretim okullaşma oranı olduğunu tespit etmiştir. Bayır ve Kutlu'da (2019), mesleki eğitim ve üniversite eğitiminin genç işsizlik üzerinde negatif etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Yükseköğretim istatistiklerine göre, 2017-2018 yılında Yükseköğretime kayıtlı toplam öğrenci sayısı 7 milyon 560 bin 371 kişi iken; 2018-2019 yılında ise artış göstererek 7 milyon 740 bin 502 kişiye ulaşmıştır. Bu oran içerisinde yüksek lisans yapanların sayısı 394 bin 174 kişi, doktora yapanların sayısı ise, 96 bin 199 kişidir (<https://istatistik.yok.gov.tr>). Bu veriler, bireylerin ek faydalar edinmek amacıyla eğitime yatırım yaptıklarını göstermektedir. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü OECD'nin yayınladığı 2019 yılı "Bir Bakışta Eğitim" raporuna göre, 25-34 yaş aralığındaki ortaöğretim mezunu olmayan bireylerin oranı Türkiye'de %43 iken OECD ortalaması %15'tir. Bir diğer veriye göre ise, Türkiye'de yükseköğretim mezunu olan yetişkinlerin oranı 2008 yılında %15 den 2018 yılında %33'e ulaşsa dahi, 2018 yılında yükseköğretim mezunu yetişkinlerin OECD ortalamasının (%44) altında bir seyir izlemektedir (Education at a Glance 2019 OECD Indicators). Türkiye'de bireylerin insan sermayelerine yatırım yapmak maksadıyla yükseköğretime geçiş düzeyinin artması ne yazık ki ek getirilerin ötesinde bireyi fazla niteliklilik sorunu ile yüzleştirmektedir.

Dijitalleşmenin yoğunlaşması, tüm dünyada bir yandan yeni iş alanları ortaya çıkarırken diğer yandan eğitimin kalitesinin ve eğitim ile edinilen becerilerin iş taleplerini karşılamaması nedeniyle beceri uyumsuzluğu sorununu ortaya çıkarmıştır. Dijital çağ olarak adlandırılan günümüz koşullarında bireylerin sınırlı sayıdaki iş taleplerini karşılayabilmek için rakipleri ile rekabet etmesini sağlayacak güncel bilgi ve becerilere sahip olarak, dijital dönüşüme ayak uydurması bir gereklilik olarak

karşımıza çıkmaktadır. bu çerçevede araştırmanın ikinci bölümünde tanıtılan bir diğer kavram ise “Gig Ekonomisi” kavramıdır. Gig ekonomisi dünyada büyük bir hızla gelişmesine rağmen Türkiye’de bu piyasanın işleyişi ve mekanizmaları yeterince bilinmemektedir. Paylaşım ekonomisi; işbirlikçi ekonomi, erişim ekonomisi, serbest ekonomi, talep üzerine ekonomi ve platform ekonomisi adıyla da anılan gig ekonomisi, belli bir kesim tarafından, girişimciliği teşvik etmesi ve sınırsız inovasyon, esneklik, özerklik ve iş-yaşam dengesi sunan işlerin yanı sıra bireylerin kaynaklarından para kazanarak gelirlerini desteklemesi (örneğin zihinleri, zamanları, yetenekleri ve fiziksel yetenekleri, arabalar, bilgisayarlar) gibi fırsatlar sunan bir mekanizma olarak görülmektedir (Kalleberg ve Dunn, 2016: 10). Çalışanın bireysel ve iş yaşamı için fırsatlar sunan bu yeni ekonomi şekli, faydaları nedeniyle kitlelerin dikkatini çekmektedir. Cherry ve Aloisi (2017), 14 milyondan fazla kişinin “gig”, “talep üzerine ekonomi”, “platform” veya “paylaşım ekonomisi” işlerinde çalıştığını belirtmektedir.

Birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de geleneksel çalışma düzeni, işçi ve işverenin aynı ortamda bulunduğu belli coğrafik sınırlar ve belli çalışma saatleri ile sınırlı bulunmaktadır. Ancak akıllı telefonlar ve yaygın internet kullanımına paralel olarak baş gösteren teknolojik dönüşümler geleneksel iş modellerini değiştirmeye devam etmektedir. Küresel arenada dijital işgücünün önlenemeyen yükselişi, internet sayesinde küresel bağlantı sınırlarının ortadan kalkmasını sağlayarak dünya genelinde yaşanan gerek işsizlik gerekse eksik istihdam sorununun, işgücü piyasasının tüm tarafları açısından bir kaygı haline gelmesine dayanmaktadır. Nitekim Friedman (2014), Gig ekonomisi işlerinin, işsiz ve eksik istihdam edilen profesyonellerin kariyerlerini ilerletmelerine olanak tanıdığından bahsetmiştir. Benzer şekilde Çiğdem (2019)’da, dijital emek platformlarının büyümesindeki diğer önemli etkenlerden birinin işsizlik ve eksik istihdamdaki artış olduğunu belirtmiştir. Bu tez çalışmasında da literatürel bulgulardan yola çıkılarak eksik istihdamın, gig ekonomisinin bir öncülü olduğu ileri sürülmektedir. Fakat fazla nitelikli çalışanların sahip olduğu eğitim, beceri, deneyim ve diğer yeteneklerini mevcut işlerinde kullanamadıkları gerçeğinden yola çıkarak gig ekonomisinin, fazla nitelikli çalışanların şu anki işlerinde kullanamadığı atıl kalan becerilerini ek olarak yapacakları online işler aracılığıyla kullanabilmesi için bir fırsat olarak

görülebileceği düşüncesi belirlemektedir. Başka bir ifadeyle gig ekonomisinin fazla nitelikli çalışanlar için bir çıkış yolu olabileceği düşünülebilir.

Araştırmanın diğer örneklemelere ve kültürlere genelleştirilebilirliğini açıklayabilmek için çalışmanın sınırlılıklarına değinmenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Elbette ki her araştırma da olduğu gibi, bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, araştırmada kullanılan algılanan fazla niteliklilik, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerinin ölçümünde yalnızca çalışanların kendi algıları ve değerlendirmelerinden faydalanılmıştır. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar çalışanların subjektif algısını yansıtmaktadır.

Çalışmanın ikinci kısıtı, örneklem ile ilgilidir. Veriler yalnızca Ankara ilinde faaliyetlerini yürüten çeşitli kamu ve özel bankaların toplamda 76 şubesindeki 400 çalışandan elde edilmiştir. Çalışanların hangi kademedeki görevli olduğunun ayrımı yapılmamıştır. Bu araştırmanın diğer bir kısıtı verilerin kesitsel (cross-sectional) olmasıdır. Bu araştırmanın modeli değişkenler arası ilişkileri belirlemeye odaklandığı ve kesitsel araştırmalarda, sebep ve sonuç aynı anda değerlendirildiği için ters nedenselliğin olması muhtemeldir.

Araştırmanın başka bir kısıtı, fazla nitelikliliğin ölçümü ile ilgilidir. Literatürde çoğunlukla çoğunlukla eksik istihdamın diğer boyutları ihmal edilerek fazla niteliklilik boyutuna odaklanılmıştır. Bu araştırmada da fazla nitelikliliğin subjektif ölçümüne yani algılanan fazla nitelikliliğin ölçümüne odaklanılmıştır. Tutumsal değişkenlerin daha iyi bir belirleyicisi olduğu için (Erdogan vd. 21011a), kişilerin subjektif deneyimlerinin ölçümü esas alınarak fazla nitelikliliğin belirlenmesine karar verilmiştir. Ayrıca bu tez çalışmasında, kişilerin fazla nitelikli sayılacakları bir işi kasıtlı mı yoksa istemeyerek mi seçtiğinin bir ayrımı yapılmamıştır.

Bu araştırmada fazla nitelikliliğin etkilerini belirleyebilmek için kişi-iş uyumu ve sosyal mübadele teorisinden yararlanılmıştır. Araştırmanın son kısıtı ise, toplumsal yapı ile ilgilidir. Bu tez çalışması, her ne kadar işsizlik ve fazla niteliklilik oranlarının yüksek olduğu Türkiye’de yürütülerek ulusal literatüre katkı sağlasa da, farklı çalışma kültürüne ve toplumsal yapıya sahip olan ülkelere genellenebilme düzeyi kısıtlıdır.

## 4.2. YÖNETİCİLERE VE POLİTİKA DÜZENLEYİCİLERE ÖNERİLER

Araştırmanın teorik modeli, algılanan fazla niteliklilik, üretkenlik karşıtı iş davranışları, iş tatmini ve lider-üye etkileşimi değişkenlerine yönelik analiz bulgularına ek olarak, Türkiye işgücü piyasası verileri, OECD nitelik uyumsuzluğu göstergeleri, eğitim-istihdam ilişkisine yönelik değerlendirmeler ve Gig ekonomisinin işleyişine yönelik değerlendirmelerden hareketle ilgili taraflar için bazı önerilerin sunulması daha kapsayıcı bilgiler verme açısından önemlidir.

Bu araştırmanın bulguları doğrultusunda, kişi-iş uyumsuzluğundan kaynaklanan fazla nitelikliliğin, iş tatminsizliği gibi gerek bireyler gerekse örgütler açısından arzu edilmeyen olumsuz tutumlara yol açtığı gözlemlenmiştir. Fazla niteliklilik olgusu öylesine çok boyutlu ve önemli bir kavramdır ki yalnızca çalışan kesimi ve işletme yöneticilerini değil ülkenin ekonomik refahını da kritik derecede ilgilendirmektedir. Bu doktora tez çalışması bütün başlıkları ile bir bütün olarak göstermektedir ki; emek piyasasının tek sorunu işsizlik değildir. Başka bir ifadeyle, bir işe girerek sorunlar bitmemektedir. Kişiler, özellikle de yeni mezun genç nüfus, işsizlik oranlarının yüksek olduğu ülkelerde, herhangi bir iş bulamayacağı endişesiyle eğitim, beceri, deneyim, bilgi ve diğer yeteneklerinden daha düşük düzeyde nitelik gerektiren bir işte çalışmayı kabul edebilme eğiliminde olabilirler. Bir kişinin işin gereklerini aşan niteliklere sahip olması genellikle hem çalışanlar hem de insan kaynakları yöneticileri tarafından bilinmektedir. Erdogan vd. (2018b), fazla nitelikli çalışanların, mevcut işlerini bir sıçrama tahtası olarak görebildiklerini ifade etmiştir. Bu bağlamda işine oranla daha fazla nitelikli olan bir çalışan, gelecekteki diğer kariyer fırsatlarına yatırım yapabilmek amacıyla mevcut işinde deneyim ve beceri kazanma yolunu tercih edebilmektedir.

İşverenler açısından nitelik uyumsuzluğunu değerlendirecek olursak, insan kaynakları yetkililerinin, adayların işe alım sürecinde, işin niteliklerini ve kapsamını gösteren iş analizlerine dayalı olarak bazı adayların objektif bir şekilde fazla nitelikli olduklarını tespit etmeleri kolaydır. Ancak yukarıdaki bölümlerde değinildiği gibi, yüksek nitelik uyumsuzluğu göstergeleri, esasında işverenlerin belli durumlarda fazla nitelikli adayları bilerek işe aldıklarını açıklamaktadır. Her işletme, beşeri sermaye kaynağı olan yüksek nitelikli çalışanları bünyesinde tutarak rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek ister. İşin gerektirdiğinden daha yüksek nitelikli çalışanlardan

meydana gelen bir yetenek havuzu oluşturan işletmeler, uzun vadede bunun sonuçları ile yüzleşmektedirler. Araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi fazla nitelikli olduğunu algılayan çalışanlar, düşük düzeyde iş tatmini, bağlılık, yaşam tatmini, örgütsel vatandaşlık; yüksek düzeyde üretkenlik karşıtı iş davranışı, yabancılaşıma ve sinizm davranışında bulunmaktadır. Böylesi olumsuz etkileri nedeniyle bir kısım işverenler ise, fazla nitelikli adayları işe almanın riskli olduğunu düşünerek bu çalışanlara endişe ile yaklaşmaktadırlar. Hali hazırda insan kaynakları işe alım uygulamaları ve süreci maliyetli bir durum iken; nitelik uyumsuzluğu sonucunda yaşanan problemler, bu maliyetleri daha da artırmaktadır. İşe alım sürecinin daha ilk aşamasında kişi-iş uyumunu sağlayamayan işletmeler mevcut durumu fırsata çevirmenin yollarını aramaya başlamalıdır.

Araştırmacıların ve insan kaynakları uzmanlarının çok büyük bir kısmı, fazla nitelikliliğin negatif tutum ve davranışlar ile ilişkili olduğu konusunda hemfikirdirler. Ancak özellikle son beş yılda fazla nitelikli çalışanlara karşı bakış açısı yön değiştirmeye başlamıştır. Böylelikle madalyonun öteki yüzünü temsil eden fazla nitelikli çalışanların işletmeler için bir fırsat olabileceği düşüncesi, akıllarda soru işareti bırakmıştır. Bu çerçevede, son yıllarda yapılan çalışmalar, fazla nitelikliliğin literatürde sınırlı olan olumlu çıktılarını genişletme çabasıdadırlar. Bu çalışmalardan önemli bir kısmı Erdogan ve arkadaşlarına aittir. Fazla nitelikli çalışanların örgütüne değerli katkıları olacağı varsayımından hareket eden Erdogan ve Bauer (2009), algılanan fazla nitelikliliğin çalışanların gerçek satış miktarları olarak değerlendirilen objektif satış performansı ile pozitif ilişkili olduğunu; güçlendirmenin ise, algılanan fazla niteliklilik, iş tatmini, işte kalma ve gönüllü işten ayrılma arasında düzenleyici değişken işlevi gördüğünü ortaya koymuşlardır. Erdogan vd. (2011b: 230), işletmelerin fazla nitelikli çalışanların potansiyellerinden yararlanabilmek için ilave fırsat ve ödüller sağlaması gerektiğini; bu çalışanların becerilerini daha fazla kullanabilmelerini sağlamaya yönelik olarak da gelişimine ve ilerlemesine katkıda bulunacak alanlarda eğitim verilmesi gerekliliğini vurgulamışlardır.

Alfes vd. (2016: 95-97), bir çalışanın gerek lideri gerekse takım arkadaşları ile ilişkisinin düşük düzeyde fazla niteliklilik algısı ile ilişkili olduğunu belirlemiştir. Böylelikle, insan kaynakları yöneticileri yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi ve birbirine kenetlenmiş takımlar sayesinde fazla niteliklilik olgusunun negatif

sonuçlarını azaltabilir. Van Dijk vd. (2019: 13), fazla nitelikli bir grup üyesi çalışanın, fazla nitelikli ve diğer grup üyeleriyle birlikte çalışması gereken görevlerde çalıştıklarında, diğer grup üyelerinin performansını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Benzer şekilde Erdogan vd. (2018a: 7), eğitim, deneyim, yetiştirme ve becerilerini yeterince kullanamayan fazla nitelikli çalışanların, bu uyumsuzluğu, başkalarına daha fazla yardımcı olarak ve fazla becerilerini iş arkadaşlarını geliştirmek için kullanarak giderebileceklerini belirtmişlerdir.

Fazla nitelikli çalışanların birtakım koşulların sağlanması ve teşviklerin verilmesi halinde işletmeler için bir avantaja dönüşebileceği literatür tarafından ampirik olarak desteklenmiştir. Bu bulgular ile tutarlı olarak işletme yöneticilerine şu önerilerde bulunabiliriz:

- ✓ Lider-üye etkileşimi ilişkileri kapsamında, liderin grup içi olarak tanımladığı grupta yer alan bazı bireylere farklı davranması, fazla nitelikli çalışanlarda eşitsizlik ve göreceli yoksunluk hissini tetikleyebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, eşitliği ilke edinen bir örgüt vizyonu geliştirmelidirler.
- ✓ Araştırma sonuçları lider-üye etkileşiminin algılanan fazla niteliklilik ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda banka yöneticileri, astları ile etkin bir iletişim içerisinde bulunarak, çalışanların deneyimlediği fazla niteliklilik hissini azaltabilirler.
- ✓ İşletme yöneticileri, tüm çalışanları arasında bilgi, süreç ve dağıtım adaleti konusunda eşitlikçi bir yaklaşım benimsemelidir.
- ✓ Fazla nitelikli çalışanların organizasyonda adaletsizlik olduğu hissine kapılmalarını önlemeye dönük olarak tüm süreçler şeffaflandırılmalıdır.
- ✓ Araştırma sonucunda da görüldüğü üzere banka çalışanlarında algılanan fazla niteliklilik iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede, işletme yöneticileri iş tatminini azaltan veya tatminsizliğe yol açan örgütsel etmenleri ortadan kaldırmalıdır.



- ✓ Fazla nitelikli çalışanların becerilerinin atıl kalmasını önlemek için, yöneticiler onların becerili olduğu alanlarda, iş rotasyonu uygulamasına gidebilirler.
- ✓ Araştırma bulgularının da desteklediği gibi, fazla nitelikli çalışanların takımın diğer üyeleri ile etkileşim içinde bulunmalarına fırsat verilerek, çalışanlar arasında bilgi alışverişi teşvik edilmelidir.
- ✓ İşletmeler tersine mentorluk programları oluşturarak, şu an Y kuşağı olan fazla nitelikli çalışanların X kuşağı diye tabir edilen yaşlanan işgücüne rehberlik etmeleri sağlanmalıdır. Böylelikle fazla nitelikli işgücü, başkalarına yardım ederek, işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin olabilecek ve becerilerini kullanabilecektir.
- ✓ Yöneticiler, fazla nitelikli çalışanları bilgili oldukları konularda uzman ve bilirkişi olarak atayabilirler.
- ✓ Yöneticiler, işin sınırları içerisinde fiziksel ve zihinsel değişim imkânı vererek (Job crafting) fazla nitelikli çalışanlara daha fazla özerklik kazandırabilirler. İş tasarımı yoluyla fazla nitelikli çalışanlar, işin doğasını kendi nitelikleri ile uyumlaştırabilirler.
- ✓ Psikolojik sözleşme ihlalini ortadan kaldırabilmek için yöneticiler, işe alım sırasında adaylara verilen sözleri yerine getirmelidirler.
- ✓ İş tasarımı uygulaması ile işletmenin farkında olmadığı ancak fazla nitelikli çalışanın sahip olduğu özgün fikirler işletmeye sağlam bir vizyon getirebilir.
- ✓ Politika düzenleyici ilgili kişi ve kuruluşlar tarafından, mesleki ve teknik eğitim mezunlarının özellikle yüksek endüstrileşen sektörlerde istihdamı teşvik edilmelidir.

- ✓ Eğitim kurumları tarafından yaşam boyu öğrenme programları uygulamaya geçirilmelidir.
- ✓ Çok eski tarihe dayanan ve güncelliğini yitiren bilgilerin işlendiği eğitim müfredatları, güncel gelişmelere adapte edilerek yeniden yapılandırılmalıdır.
- ✓ Üniversite-sanayi işbirliği geliştirilerek, gençlerin staj yaparak teorik bilgilerini uygulamaya dökmesi sağlanmalıdır.
- ✓ İŞKUR tarafından iş arayan bireylere daha çeşitli meslek edindirme kursları düzenlenmelidir.
- ✓ Eğitim müfredatları, işgücü piyasasının gerekleri ile uyumlaştırılmalıdır.
- ✓ Yükseköğretim kurumları ile iş dünyası arasında işbirliği yoluna gidilerek aktif istihdam politikaları oluşturulmalıdır.
- ✓ Teknolojik gelişmelere adapte olabilmek ve gig ekonomisi işlerinde başarılı olabilmek için hem aktif olarak çalışanlara hem de öğrencilere bilgisayar becerisi, problem çözme, analitik düşünme ve yabancı dil becerilerinin kazandırılması, belli programlar aracılığıyla teşvik edilmelidir.
- ✓ Meslek yüksek okullarındaki ders içerikleri, iş adamlarının desteğiyle oluşturulmalıdır. Çünkü teknik beceri uyumsuzluğu iş dünyasını sıklıkla meşgul eden bir meseledir.
- ✓ Okullarda, öğrencilere etkin bir kariyer yolu yapılandırmasını sağlayacak kariyer danışmanları bulundurulmalıdır.
- ✓ Türkiye’de fazla nitelikli çalışanların net bir şekilde hesaplanmadığı tespit edilmiştir. Ülke kurumları tarafından her yıl düzenli olarak fazla nitelikli çalışan oranlarının hesaplanması yapılarak ilgili kişi ve kuruluşlar ile paylaşılmalıdır.
- ✓ İşsizliğin azaltılmasında Sivil Toplum Kuruluşlarının etkisi araştırılmalıdır.

### 4.3. ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

Bu çalışmada, yöneticilere, eğitim kurumlarına, ülke yönetimine ve işgücü piyasasının bütün taraflarına yönelik önerilerin yanı sıra fazla niteliklilik konusunda çalışma yapacak olan araştırmacılara da önerilerde bulunmaktadır.

- Bu tez çalışması, işsizliğin fazla olduğu ve çeşitli sektörlerdeki fazla niteliklilik düzeylerinin farklı oranlarda olduğu Türkiye’de yürütülmüştür. Ancak, ‘fazla niteliklilik’ değişkenini esas alan ekonomik ve teknolojik gelişmişlik dikkate alındığında, çok daha ileri ülkelerin potansiyelleri ile karşılaştırıldığında, elde edilen bulguların önemli farklılıklar arzedeceği açıktır. Bu kapsamda, ‘fazla niteliklilik’ değişkeni kapsamında farklı kültürleri içeren bölgelerde yapılacak ileri araştırmalar ile birlikte daha bütünlüyci sonuçların elde edilmesi mümkün olabilecektir.
- Bu araştırmada fazla nitelikliliğin tercihe bağlı olup olmadığının ayırımına gidilmemiştir. Gelecekteki araştırmalarda, kasıtlı ve kasıtsız fazla nitelikliliğin ayırımı yapılabilir. Buna ilave olarak, bireylerin gönüllü olarak fazla nitelikli oldukları bir işi seçmelerinin sebepleri araştırmaya açık bir konudur.
- Araştırmada kullanılan algılanan fazla niteliklilik, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerinin ölçümünde yalnızca çalışanların kendi algıları ve değerlendirmelerinden faydalanılmıştır. Bundan sonraki araştırmalar, söz konusu çalışan tutum ve davranışlarına ilişkin yöneticilerin de değerlendirmesini ölçebilir.
- Bu araştırmada ileri sürülen algılanan fazla nitelikliliğin, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve iş tatmini ile ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici etkisine yönelik hipotez, farklı örneklemeler için incelenebilir.

- Araştırmacılar, algılanan fazla nitelikliliğin, psikolojik iyi oluş, yaşam tatmini, kariyer tatmini gibi bireysel çıktılarına etkisini inceleyebilirler.
- Algılanan fazla niteliklilik literatürde objektif ve subjektif olmak üzere iki şekilde ölçülmektedir. Bu araştırmada algılanan yani subjektif fazla nitelikliliğin ölçülmesi tercih edilmiştir. Bundan sonraki araştırmalar, fazla nitelikliliği objektif yöntemle ölçmeye ek olarak objektif ve subjektif yöntemin her ikisini de kullanarak ortaya çıkan bulguları karşılaştırabilirler.
- Bundan sonraki araştırmalar, kesitsel araştırmaların sınırlılıkları ile baş edebilmek için boylamsal çalışmalar yürütebilirler.
- Bu araştırmada fazla nitelikliliğin sonuçlarını açıklayabilmek için kişi-iş uyumu ve sosyal mübadele teorisinden yararlanılmıştır. Bundan sonraki çalışmalar göreceli yoksunluk teorisi, adalet ve eşitlik teorisi bakış açısına göre araştırma modelini belirleyebilirler.
- Bu araştırmada veriler yalnızca Ankara ilinde faaliyetlerini yürüten çeşitli kamu ve özel bankaların toplamda 76 şubesindeki 400 çalışandan elde edilmiştir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının genelleştirilebilirlik düzeyi örneklem ile sınırlıdır. Bundan sonraki çalışmalar, fazla niteliklilik algısını, farklı örneklem ve farklı sektör çalışanları ile yürütebilirler.
- Bu çalışmadaki katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların genellikle genç ve orta yetişkin oldukları belirlenmiştir. İleride yapılacak çalışmalar daha yaşlı işgücünde fazla niteliklilik olgusunu araştırabilirler. Böylelikle literatürdeki önemli bir boşluk giderilebilecektir.
- İleride yapılacak araştırmalar, iş arkadaşlarının fazla nitelikli çalışanlara karşı bakış açısını inceleme konusu yapabilirler.

- Literatürde büyük ölçüde fazla nitelikli çalışanların işe ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışları incelenmesine karşın; gelecekteki araştırmalar fazla nitelikliliğin proaktif davranışlara etkisini inceleyebilirler.
- Gelecekteki araştırmalar fazla nitelikliliğin olumsuz etkilerini azaltacak farklı düzenleyici değişkenler ve açıklayıcı güce sahip aracı değişkenleri kullanabilirler.
- Bundan sonraki araştırmalar, insan kaynakları uzmanları ile nitel araştırmalar gerçekleştirerek; fazla nitelikli adayları neden işe aldıklarına açıklık getirebilirler.
- İş sözleşmesi ile bir kurumda çalışan fakat, fazla nitelikli olduğunu düşünen bireylerin Gig platformuna katılım oranlarının mümkün ise tespit edilmesi, literatüre önemli bir katkı sağlayabilecektir.
- Savaş nedeni ile Türkiye'ye göç eden Suriyeli göçmenlerin Türkiye'de çalıştıkları işlerdeki fazla niteliklilik algılarının araştırılması, ulusal ve uluslar arası yazına değerli bulgular sağlayacaktır.
- Başka ülkelere çalışmaya giden Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının gittikleri ülkelerdeki mevcut işi için fazla nitelikli olup olmadıkları inceleme konusu yapılabilir.
- Almanya'nın 2020 İşgücü Göçü Yasası kapsamında ki kalifiye elaman çağrısı üzerine, Almanya'ya gidecek çalışanların fazla niteliklilik algılarının ölçümü yapılabilir.

## KAYNAKÇA

Abozaid, Rafeed Faiz Ali, Mansoor, Rafiq, Shah, Sayyed Sadaqat Hussain, Harjan, Sinan Abdullah, Ahmed, Alalimi, Mustafa, Almushaira, “Perceived Overqualification and Its Positive Impact on Organization Employee's Behavior”, *Research in Business & Social Science*, 8, 6, 2019, s.58-71.

Abraham, C.M., Kumar, K.Pradeep, “Preconditions of Relative Deprivation An Empirical Validation”, *IJIR*, 25, 1, 1989, s. 82-88.

Abraham, Katharine G., Haltiwanger, John C., Sandusky, Kristin, Spletzer, James R., “Measuring the Gig Economy: Current Knowledge and Open Issues”, *NBER Working Paper* No. 24950, 2018.

Ahmad, Hootak, Qadir, Mehboob, “Dimensions of Perceived Over Qualification, Perceived Organizational Support and Turnover”, *Journal of Management and Human Resource*, 1, 2018, s. 18-33.

Akbaş, Oktay, Özdemir, Soner Mehmet, “Avrupa Birliğinde Yaşam Boyu Öğrenme”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 155-156, 2002, s. 112-126.

Akbaş, Türkmen Taşer, “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9, 1, 2011 s. 55-81.

Akçay, Vildan Hilal, “Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 1, 2012, s. 123-140.

Akın, Adnan, Ulukök, Esra, “Fazla Nitelikliliğin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Kavramsal Bir Değerlendirme”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8, 4, 2016, s. 71-86.

Akın, Adnan, Ulukök, Esra, Arar, Tayfun, “İş-Yaşam Dengesi: Türkiye’de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 1, 2017, s. 113-124.

Akkaya, Tayfun, *Lider-Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması*, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2015.

Akkoç, İrfan, Çalışkan, Abdullah, Turunç, Ömer, "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 1, 2012. s. 105-135.

Aksay, Kadir, Yasım, Yavuz Kağan, "Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9, 43, 2016, s. 1602-1611.

Akyüz, Bülent, Kaya, Nihat, Aravi, Budem, "Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13, 25, 2015, s. 71-90.

Almendarez, Leroy, "Human Capital Theory: Implications for Educational Development in Belize and the Caribbean", *Caribbean Quarterly*, 59, 3-4, 2013, s. 21-33.

Alnıaçık, Esra, Mehtap, Özge, "Subjektif Uyumun İş Çıktıları Üzerindeki Etkisi: Benzerlik Uyum mu, Bütünleyici Uyum mu?", *KOSBED*, 29, 2015, s. 165-186.

Alparslan, Ali Murat, Oktar, Ömer Faruk, "Türkiyede Lider-Üye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi", *Business and Economics Research Journal*, 6, 1, 2015, s. 107-123.

Alten, Onur, *The Effect of Overqualification on Employee Work Outcomes*, Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi University, Institute for Graduate Studies in Social Sciences, Master of Arts in Management, 2019.

Al Qadasi, Farida Ali Saeed, Rana, Neeti, "Engaging Overqualified Employees Review for Research", *4th International Conference on Advances in Management & Digital Sciences*, 2019, s. 109-115.

Altuntepe, Nihat, Güner, Tuğba, "Türkiye'de İstihdam-Büyüme İlişkisinin Analizi (1988-2011)", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5, 1, 2013, s. 73-84.

Appelbaum, Steven, Laconi, Giulio David, Matousek, Albert, "Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, And Solutions", *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 7, 5, 2007, s. 586-598.

Arar, Tayfun, Öneren, Melahat, Karaoğlan, Serhat, Arar, Eda Sultan, “Akademide İşyeri Sapma Davranışlarının Ahp İle Belirlenmesi”, *1 st International Congress of Political, Economic and Financial Analysis - 2018 (PEFA'18)*, April 26-28, 2018, Nazilli, Aydın, Turkey, s. 267-282.

Aras, Mustafa, Karakiraz, Ahmet, “Zaman Temelli İş Aile Çatışması, Düşük Başarı Hissi ve İş Tatmini İlişkisi: Doktora Yapan Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 4, 2013, s. 1-14.

Arıkök, Mehmet, Gündüz Çekmecelioğlu, Hülya, “Etik Liderliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10, 52, 2017, s. 915-928.

Arvan, Marijana L., *How Overqualification Impacts Job Attitudes and Well-Being: The Unique Roles of Perceptions and Reality, Graduate Theses and Dissertations*. <http://scholarcommons.usf.edu/etd/5903>, 2015.

Arvan, Maryana L, Pindek, Shani, Andel, Stephanie A. Andel, Spector, Paul.E., “Too Good for Your Job? Disentangling The Relationships Between Objective Overqualification, Perceived Overqualification, And Job Dissatisfaction”, *Journal of Vocational Behavior*, 115, 2019, s.1-14.

Aslan, Şebnem, Özata, Musa, “Lider-Üye Etkileşiminin (Lmx) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9, 17, 2009, s. 94-116.

Ay, Sema, “Türkiye’de İşsizliğin Nedenleri: İstihdam Politikaları Üzerine Bir Değerlendirme”, *Yönetim ve Ekonomi*, 19, 2, 2012, s. 321-341.

Yıldız, Bora, Ayaz Arda, Özlem, “Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Yenilikçi İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16, 2, 2018, s. 141-161.

Aziri, Brikend, “Job Satisfaction: A Literature Review”, *Management Research and Practice*, 3, 4, 2011, s. 77-86.

Badillo-Amador, Lourdes, Vila, Luis E., “Education and Skill Mismatches: Wage and Job Satisfaction Consequences”, *International Journal of Manpower*, 34, 2013, s. 416-428.



Bağcı, Erdem, “Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Türkiye'de Yaşam Boyu Eğitim Politikaları”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 2, 2011, s. 139-173.

Bağcı, Erdem, “Eğitim Düzeyinin İşsizlik Üzerindeki Etkisi: Gelişmiş Ve Gelişmekte Olan Ülkelerin Karşılaştırılması”, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, 1, 2018, s. 348-358.

Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba, “Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12, 19, 2010, s. 73-84.

Balcı, Ali, *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Pegem Akademi, 9. Baskı, Ankara. 2011.

Baron, Robert A., Neuman, Joel H., “Workpalce Violonce and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes”, *Aggressive Behavior*, 22, 3, 1996, s. 161-173.

Baştürk, Savaş, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Vize Basın Yayın, 1. Baskı, Ankara, 2013.

Bauer, Talya N., Green, Stephen G., “Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”, *Academy of Management Journal*, 39, 6, 1996, s. 1538-1567.

Bayır, Musa, Şahin Kutlu, Şeyma, “Mesleki Eğitim Ve Üniversite Eğitiminin Genç İşsizlik Üzerindeki Etkisi: Türkiye Üzerine Ampirik Bir Analiz”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 20, 2019, s. 787-806.

Bayrak Kök, Sabahat, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20, 1, 2006, s. 291-310.

Bayramlık, Hakan, Bayık, Mehmet Emin, Güney, Gökhan, “Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25, 2, 2015, sf. 1-28.

Bennett, Rebecca J., Robinson, Sandra L. “Development of a Measure of Workplace Deviance”, *Journal of Applied Psychology*, 85, 3, 2000, s. 349-360.

Bennett, Rebecca., Stamper, Christina L. (2001). "Corporate Citizenship And Deviancy: A Study of Work Behavior", Galbraith, C. (Ed.) *Strategies and Organizations in Transition (International Research in the Business Disciplines, Vol. 3)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 265-284

Bentley, Frederick Scott, Jiang, Kaifeng, Allen, David (2019). "I'm Better Than This! Managing Overqualified Workers Using the Task Context", *Academy of Management Proceedings, 1, 2019*,

Besen, Eren, Aktaş, Hakkı, "Birey-örgüt Uyumu ve Yöneticiye Duyulan Güven ile Lider-Üye Etkileşimi Bağlamında Bursa'da Otomotiv Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27, 81, 2016, s. 23-42.

Berk, Uğur, Kahya, Mehmet, Kuzu, Bülent, Bayramlık, Hakan, "Effect of Laborers' Overqualification Perception on Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Study on Health Sector in Turkey", *Journal of International Health Sciences and Management*, 1, 1, 2015, s. 60-73.

Berry, Christopher M., Ones, Deniz S., Sackett, Paul R., "Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Metaanalysis", *Journal of Applied Psychology*, 92, 2, 2007, s. 410-424.

Bhattacharjee, Anol, *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices"*, Textbooks Collection, 3, 2012.

Bıckes, Durdu, Mehmet, Yılmaz, Celal, Samur, Arif, Demirtaş, Ozgur, "The Relationship between Perceived Overqualification and Counterproductive Work Behaviors: Moderating Role of Perceived Distributive Justice", *International Journal of Social Science Studies*, 8, 1, 2020, s. 46-59.

Blau, Gary J., "Using A Person-Environment Fit Model to Predict Job Involvement And Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 30, 3, 1987, s. 240-257.

Bolat, Oya İnci, Bolat, Tamer, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 19, 2008, s. 75-94.

Bolat, Oya İnci, “Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi”, *“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13, 2, 2011, s. 63-80.

Bolat, Oya İnci, Bolat, Tamer, Seymen, Oya, Yüksel, Murad, “İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik: Lider-Üye Etkileşimi ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 38, 2017, s. 123-161.

Bolino, Mark C., Feldman, Daniel C. (2000). “The Antecedent and Consequences of Underemployment Among Expatriates”, *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 8, 2000, s. 889-911.

Bolton, LaMarcus R., Becker, Liesl K., Barber, Larissa K., “Big Five Trait Predictors of Differential Counterproductive Work Behavior Dimensions”, *Personality and Individual Differences*, 49, 2010, s. 537–541.

Boone, L.E., Kurtz, D.L. (2011). *Çağdaş İşletme*, Çev. Prof. Dr. Azmi YALÇIN, 14. Basımdan çeviri, Ankara, Şubat 2013.

Bouchard, Paul, “*Training and Work: Some Myths About Human Capital Theory*”, in Spencer B & Scott S. (Eds.), 1998, *A Canadian Reader in Adult Education* (pp.33-68). Toronto: Thompson Publishing Co.

Bracke, P., Pattyn, E., Knesebeck, Olaf von dem., “Overeducation and Depressive Symptoms: Diminishing Mental Health Returns to Education”, *Sociology of Health & Illness*, 35, 8, 2013, s. 1242–1259.

Bretz, Robert D., Judge, Timothy A., “Person-Organization Fit and The Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure and Career Success”, *Journal of Vocational Behavior*, 44, 1994, s. 32-54.

Brynin, Malcolm, Longhi, Simonetta, “Overqualification: Major or Minor Mismatch?”, *Economics of Education Review*, 28, 2009, s. 114–121.

Bulgurcu Gürel, Esra, “Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Tutumları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma”, *Journal of International Social Research*, 9, 43, 2016, s. 1736-1743.

Büchel, Felix, Battu, Harminder, “*The Theory of Differential Overqualification: Does it Work*”, IZA Discussion Paper No. 511. 2002.

Büchel, Felix, Mertens, Antje, “Overeducation, Undereducation, And The Theory of Career Mobility”, *Applied Economics*, 36, 8, 2004, s. 803–816.

Büyüköztürk, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pegem Akademi, 18. Baskı, Ankara, 2013.

Büyüköztürk, Şener, Kılıç Çakmak, Ebru, Akgün, Özcan Erkan, Karadeniz, Şirin, Demirel, Funda, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Pegem Akademi*, 17. Baskı, Ankara, 2014.

Cable, Daniel M., Judge, Timothy A., “Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, And Organizational Entry”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 3, 1996, s. 294–311.

Cable, Daniel M., DeRue, D. Scott, “The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions”, *Journal of Applied Psychology*, 87, 5, 2002, s. 875-884.

Cable, Daniel M., Edwards, Jeffrey R., “Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration”, *Journal of Applied Psychology*, 89, 5, 2004, s. 822-834.

Caldwell, David F., O'Reilly III, Charles A., “Measuring Person-Job Fit With A Profile-Comparison Process”, *Journal of Applied Psychology*, 75, 6, 1990, s. 648-657.

Can, Abdullah, *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Pegem Akademi, 1. Baskı, Ankara, 2013.

Cerit, Yusuf, “Lider Üye Etkileşimi İle Öğretmenlerin Performansları Arasındaki İlişki”, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 28, 2012, s. 33-46.

Cheng, Bao, Zhou, Xing, Guo, Gongxing, Yang, Kezhen, “Perceived Overqualification and Cyberloafing: A Moderated-Mediation Model Based on Equity Theory”, *Journal of Business Ethics*, 2018, doi: 10.1007/ s10551-018-4026-8

Cherry, Miriam A. Aloisi, Antonio, “Dependent Contractors" In the Gig Economy: A Comparative Approach," *American University Law Review*: 66, 3, Article 1, 2017.

Cindiloğlu Demirer, Mihriban, “Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: Mutluluğun Aracılık Rolü”, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33, 1, 2019, s. 283-301.

Clark, Andrew E., “Job Satisfaction in Britain”, *British Journal of Industrial Relations*, 34, 2, 1990, s. 189-217.

Colbert, E., Mount, M.K., Harter, J.K., Witt, L.A., Barrick, M.R., “Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance”, *Journal of Applied Psychology*, 89, 4, 2004 s. 599–609.

Crosby, Faye, “A Model of Egoistical Relative Deprivation”, *Psychological Review*, 83, 2, 1976, s. 85–113.

Crosby, Faye, “Relative Deprivation in Organizational Settings”, *Research in Organizational Behavior*, 6, 1984, s. 51-93.

Çağıl Küçükğöksel, Nazlı, Akpınar, Teoman, “İstihdam Odaklı Mesleki Eğitime Yönelik Sorunlar, Talep ve Beklentiler”, *Tekirdağ SMMMM Odası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 2016, s. 1-18.

Çalışkan, Sezer Cihan, “Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları Ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (Lü) Üzerine Bir Çalışma”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 2, 2009, s. 219-241.

Çalışkan, Abdullah, Hazır, Köksal, “Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 2, 2012, s. 48-76.

Çankır, Bilal, Palalar Alkan, Deniz, “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10, 3, 2018, s. 929-949.

Çelik, Mazlum, Turunç, Ömer, Bilgin, Necdet, “Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 25, 2014, s. 491-508.

Çetin, Şahin, Korkmaz, Mehmet, Çakmakçı, Cahit, “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 1, 2012, s.7-36.

Çetin, Fatih, Varoğlu, A.Kadir,” Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü”, *İş ve İnsan Dergisi*, 2, 2, 2015, s. 105-113.

Çetinkaya, Ali Şükrü, Kurnaz, Gazi, “Kişi-İş Uyumunun Performans Değerlemeye Etkisi: Konya Tekstil İşletmeleri Araştırması”, *Business & Management Studies An International Journal*, 5, 3, 2017, s. 747-764.

Çiğdem, Serpil, “Endüstri 4.0 ve Dijital Emek Platformlarının İnsana Yakışır İş Bağlamında Değerlendirilmesi”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 77, 2019, s. 157-199.

Çokluk, Ömay, Şekercioğlu, Güçlü, Büyüköztürk, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi, 2. Baskı, Ankara, 2012.

Çondur, Funda, Bölükbaş, Mehmet, “Türkiye’de İşgücü Piyasası ve Genç İşsizlik-Büyüme İlişkisi Üzerine Bir İnceleme”, *Amme İdaresi Dergisi*, 47, 2, 2014, s. 77-93.

Dalal, Reeshad Sam, “A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 90, 6, 2005, s. 1241–1255.

Dansereau, Fred, Graen, George B., Haga, W., “A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership in Formal Organizations”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 1975, s. 46-78.

Davis, Vanessa, *The Impact of Perceived Overqualification on The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior*, Doctoral Dissertation, Webster University Doctor of Management, Saint Louis, Missouri, 2015.

Debus, Maike E., Gross, Christian, Kleinmann, Martin, “The Power of Doing: How Job Crafting Transmits the Beneficial Impact of Autonomy Among Overqualified Employees”, *Journal of Business and Psychology*, 2019, s. 1-15.

Dehler, G.E., Welsh, M.A., **“Problematizing Deviance in Contemporary Organizations: A Critical Perspective”**, In book: Dysfunctional behavior in organizations: Nonviolent behaviors in organizations, Edition: Part A, Chapter: 9, Publisher: JAI Press, Editors: R.W. Griffin, A. O’Leary-Kelly, J.M. Collins, 1998, s. 241-269.

Demircan Çakar, Nigar, Yıldız, Sibel, “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi?”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, 28, 2009, s. 68-90.

Demirel, Yavuz, Seçkin, Zeliha, “Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu”, **Tisk Akademi**, 11, 2009, s. 144-165.

De Stefano, Valerio, “The Rise of The “Just-In-Time Workforce”: On-Demand Work, Crowdwork, And Labor Protection in The “Gig-Economy””, **Comp. Labor Law & Pol’y Journal**, 37, 2016, s. 471-504.

Diefendorff, James M., Greguras, Gary J., Fleenor, John, “Perceived Emotional Demands–Abilities Fit”, **Applied Psychology: An International Review**, 65, 1, 2016, s. 2–37.

Dienesch, Richard M., Liden, Robert C., “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, **The Academy of Management Review**, 11, 3, 1986, s. 618-634.

Doğan, İlkey, **Farklı Veri Yapısı Ve Örneklem Büyüklüklerinde Yapısal Eşitlik Modellerinin Geçerliğı Ve Güvenirliğinin Değerlendirilmesi**, Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Biyoistatistik Anabilim Dalı, Eskişehir, 2015.

Doğan, Alpaslan, Deniz, Nevin, “Algılanan Liderlik Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Ortaya Çıkmasındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 10, 52, 2017, s. 1014-1024.

Doğru, Burcu Nazlıcan, Meçik, Oytun, “Türkiye’de Endüstri 4.0’ın İşgücü Piyasasına Etkileri: Firma Beklentileri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve**

*İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, Endüstri 4.0 ve Örgütsel Değişim Özel Sayısı, 2018, s.1581-1606.

Donovan, Sarah A., Bradley, David H., Shimabukuru, Jon O. (2016). What Does the Gig Economy Mean for Workers?. (CRS Report R44365). Washington, DC: Congressional Research Service.

Dudal, Pieter, Bracke, Piet, “On The Moderation of The Relation Between Overeducation And Depressive Symptoms Through Labor Market And Macro-Economic Factors”, *Health and Place*, 56, 2019, s. 135-146.

Dulebohn, James H., Bommer, William H., Liden, Robert C., Brouer, Robyn L., Ferris, Gerald R., “A Meta Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future”, *Journal of Management*, 38, 6, 2012, s. 1715-1759.

Dumani, Soner, *Engaging Overqualified Employees: The Role of Job and Nonwork Crafting*, Doctoral Dissertation, University of South Florida, 2015.

Dunegan, Kenneth J., Uhl-Bien, Marry, Duchon, Dennis, “Lmx And Subordinate Performance: The Moderating Effects of Task Characteristics”, *Journal of Business and Psychology*, 17, 2, 2002, s. 275-285.

Durkaya, Mehmet, Hüsnüoğlu, Nadide, “İstihdamda Eğitimin Rolü”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 19, 41, 2018, s. 51-70.

Ehrhart, Karen Holcombe, “Job Characteristic Beliefs And Personality as Antecedents of Subjective Person–Job Fit”, *Journal of Business and Psychology*, 21, 2, 2006, s. 193–226. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9025-6>

Engle, Elaine M., Lord, Robert G., “Implicit Theories, Self-Schemas, And Leader-Member Exchange”, *Academy of Management Journal*, 40, 4, 1997, s. 988-1010.

Erdil, Oya, Keskin, Halit, İmamoğlu, Salih Zeki, Erat, Serhat, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 1, 2004, s. 17-26.



Erdogan, Berrin, Liden, Robert C., Kraimer, Maria L., “Justice And Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture”, *Academy of Management Journal*, 49, 2, 2006, s. 395-406.

Erdogan, Berrin, Bauer, Talya N., “Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment”, *Journal of Applied Psychology*, 94, 2, 2009, s. 557–565.

Erdogan, Berrin, Bauer, Talya N., “Differentiated Leader–Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate”, *Journal of Applied Psychology*, 95, 6, 2010, s. 1104–1120.

Erdogan, Berrin, Bauer, Talya N., Peiró, J. M., & Truxillo, D.M., “Overqualification Theory, Research, and Practice: Things That Matter”, *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 2011a, s. 260–267.

Erdogan, Berrin, Karaeminogullari, Aysegul, Bauer, Talya N., Ellis, Allison M., “Perceived Overqualification at Work: Implications for Extra-Role Behaviors and Advice Network Centrality”, *Journal of Management*, 20, 10, 2018a, s. 1-24.

Erdogan, Berrin, Tomás, Inés, Valls, Victor, Gracia, Francisco J., “Perceived Overqualification, Relative Deprivation, And Person-Centric Outcomes: The Moderating Role of Career Centrality”, *Journal of Vocational Behavior*, 107, 2018b, s. 233-245.

Erdost Çolak, Hayat Ebru, Sırkıntıoğlu Yıldırım, Şükran, Esen, Ülkühan Bike, “Çalışanların Yalan Söyleme Eğilimi ve Üretkenlik Karşıtı Davranışları Arasındaki İlişkide Kişiliğin Düzenleyici Rolü”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 2, 2018, s. 76-95.

Erdsiek, Daniel, “Dynamics of Overqualification: Evidence from the Early Career of Graduates”, *Discussion Paper* No. 17-020. 2017.

Erikli, Süheyla, “Genç Yoksulluğunun Temel Belirleyicileri: Eğitim ve Düzgün İş”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, 1, 2016, s. 283-302.

Erkuş, Ahmet, Afacan Fındıklı, Mine, “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42, 2, 2013, s. 302-318.

Eroğluer, Kemal, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, *Ege Akademik Bakış*, 11, 1, 2011, s. 121-136.

Eryılmaz, İnan, Dirik, Deniz, Altın Gülova, Asena, “İş Tatmininin Belirleyicisi Olarak Lider-Üye Etkileşimi ve Politik Yetinin Düzenleyici Rolü” *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 16. UIK Özel Sayısı, 2017, s. 167-182.

Feldman, Daniel C., Turnley, William H., “Underemployment among Recent Business College Graduates”, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 6, 1995, s. 691-706.

Feldman, Daniel C., “The Nature, Antecedents and Consequences of Underemployment”, *Journal of Management*, 22, 3, 1996, s. 385-407.

Feldman, Daniel C., Leana, Carrie R., Bolino, Mark C., “Underemployment and Relative Deprivation among Re-Employed Executives”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 2002, s. 453-471.

Feldman, Daniel C., Turnley, William H., “Contingent Employment in Academic Careers: Relative Deprivation among Adjunct Faculty”, *Journal of Vocational Behavior*, 64, 2004, s. 284-307.

Fettahlioğlu, Ömer Okan, “The Moderating Effect of Corporate Reputation Management on Psychological Contract Violation And Counterproductive Work Behaviour”, *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 4, 2015, s. 132-149.

Field, Andy, *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock ‘n’ roll)*, (Third edition). London: SAGE Publications Ltd., 2009.

Fine, Saul, “Overqualification and Selection in Leadership Training”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14,1, 2007, s. 61-68.

Fine, Saul, Nevo, Baruch, “Too Smart For Their Own Good? A Study of Perceived Cognitive Overqualification in The Workforce”, *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 2, 2008, s. 346–355.

Fine, Saul, Horowitz, Ishayau, Weigler, Hanoach, Basis, Liat, “Is Good Character Good Enough? The Effects of Situational Variables on The Relationship Between Integrity And Counterproductive Work Behaviors”, *Human Resource Management Review*, 20, 2010, s. 73–84.

Fine, Saul, Nevo, Baruch, “Overqualified Job Applicants: We Still Need Predictive Models”, *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4, 2011, s. 240–242.

Fine, Saul, Edward Michal, “Breaking The Rules, Not The Law: The Potential Risks of Counterproductive Work Behaviors Among Overqualified Employees”, *International Journal of Selection and Assessment*, 25, 4, 2017, s. 401- 405.

Fox, Suzy, Spector, Paul E., “A Model of Work Frustration–Aggression”, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1999, s. 915–931.

Fox, Suzy, Spector, Paul E., Miles, Don, “Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests For Autonomy and Emotions”, *Journal of Vocational Behavior*, 59, 2001, s. 291–309.

Frank, Robert H., “Why Women Earn Less: The Theory and Estimation of Differential Overqualification”, *The American Economic Review*, 68, 3, 1978, s. 360–373.

Friedman, Gerald (2014). “Workers Without Employers: Shadow Corporations And The Rise of The Gig Economy”, *Review of Keynesian Economics*, 2, 2, 2014, s. 171-188.

Galperin, Bella Lise, *Determinants of Deviance in The Workplace: An Empirical Examination of Canada and Mexico*, Unpublished doctoral dissertation, Concordia University, Montreal, Canada, 2002.

Galperin, Bella L., “Exploring the Nomological Network of Workplace Deviance: Developing and Validating a Measure of Constructive Deviance”, *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 12, 2012, s. 2988–3025.

Galperin, Roman V., Hahl, Oliver, Sterling, Adina D., Guo, Jerry, “Too Good to Hire? Capability and Inferences about Commitment in Labor Markets”, *Administrative Science Quarterly*, 2019, s. 1–39.

Giacalone, Robert A., Greenberg, Jerald, (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage. 1997.

Gerçek, Merve, “Etik İklim ve Örgütsel Güvenin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10, 51, 2017, s. 953-963.

Gerstner, Charlotte R., Day, David V., “Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues”, *Journal of Applied Psychology*, 82, 6, 1997, s. 827–844.

Gizlier, Ömer, *Çalışanların Aşırı Niteliklilik Algularının Sonuçlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.

Gkorezis, Panagiotis, Erdogan, Berrin, Xanthopoulou, Despoina, Bellou, Victoria, “Implications of Perceived Overqualification For Employee's Close Social Ties: The Moderating Role of External Organizational Prestige”, *Journal of Vocational Behavior*, 115, 2019, s. 1-13.

Göksel, Aykut, Aydın, Belgin, “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17, 2, 2012, s. 247-271.

Graen, George Bear, Cashman, James F., “A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach”, In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*, 1975, (pp. 143-166). Kent, OH: Kent State University Press.

Graen, George, Novak, Michael A., Sommerkamp, Patricia, “The Effects of Leader-Member Exchange And Job Design on Productivity And Job Satisfaction: Testing A

Dual Attachment Model”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 1982, s. 109-131.

Graen, George Bear, Scandura, Terri A., “Toward A Psychology of Dyadic Organizing”, In B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 1987, s. 175-208, Greenwich, CT: JAI Press.

Graen, George B., Uhl-Bien, Mary, “Relationship-Based Approach To Leadership: Development of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi Level Multi-Domain Perspective”, *Leadership Quarterly*, 6, 2, 1995, s. 219-247.

Graham, Mark, Hjorth, Isis, Lehdonvirta, Vili, “Digital Labour And Development: Impacts of Global Digital Labour Platforms And The Gig Economy on Worker Livelihoods”, *Transfer*, 23, 2, 2017, s. 135-162.

Green, Stephen G., Anderson, Stella E., Shivers, Sheryl L., “Demographic and Organizational Influences on Leader–Member Exchange and Related Work Attitudes”, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 66, 2, 1996, s. 203–214.

Groleau, Amélie, Smith, Michael R., “The Prevalence, Sources, And Persistence of Overqualification Among Canadian Graduates”, *Journal of Education And Work*, 32, 8, 2019, s. 633–649.

Gruys, Melissa L., Sackett, Paul R., “Investigation the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior”, *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 1, 2003, s. 30-42.

Güleç, İsmail, Çelik, Seda, Demirhan, Buket, “Yaşam Boyu Öğrenme Nedir? Kavram ve Kapsamı Üzerine Bir Değerlendirme”, *Sakarya University Journal of Education*, 2, 3, 2012, s. 34-48.

Güllü, Sevim, *Lider Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi İle Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Üzerine Etkisinde Örgüt Sağlığının Aracılık Rolü: Spor İşletmeleri Örneği*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2018.

Gündüz Çekmecelioğlu, Hülya, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6, 2, 2005, s. 23-39.

Gündüz Çekmecelioğlu, Hülya, Ülker, Filiz,” Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 2014, s. 35-58.

Gürboyoğlu, Jalan, *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir, 2009.

Han, Dingming, Chang, Po-Chien, Chang, Sanxing, “Research on the Influence Mechanism of Perceived Overqualification and Work Engagement”, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 334, 2019, s. 294-298.

Hao, Yifei, “Research on Influencing Mechanism of Perceived Overqualification on New-generation Employees’ Proactivity”, 2019, *4th International Symposium on Management, Economics, E-business and Marketing*, s. 699-704.

Harari, Michael B., Manapragada, Archana, Viswesvaran, Chockalingam, “Who Thinks They're A Big Fish in A Small Pond and Why Does It Matter? A Meta-Analysis of Perceived Overqualification”, *Journal of Vocational Behavior*, 102, 2017, s. 28-47.

Harrington, Donna, *Confirmatory Factor Analysis*, Oxford University Press, 2009.

Harris, Mary B., “Agressive Experiences and Aggressiveness: Relationship to Ethnicity, Gender, and Age”, *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 10, 1996, s. 843-870.

Head, Thomas Clarke, *The Organizational and Personal Consequences of The Overqualified Employee*, Doctoral Dissertation, Texas A & M University, 1989.

Healy, Joshua , Nicholson, Daniel, Pekarek, Andreas, “Should We Take The Gig Economy Seriously?”, *Labour & Industry: A Journal of The Social And Economic Relations of Work*, 27, 3, 2017, s. 232-248.

Henle, Christine A., "Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality", **Journal of Managerial Issues**, 17, 2, 2005, s. 247-263.

Hershcovis, M. Sandy, Turner, Nick, Barling, Julian, Arnold, Kara A., Inness, Michelle, LeBlanc, Manon Mireille, Sivanathan, Niro, "Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 92, 1, 2007, s. 228-238.

Hollinger, Richard C., Clark, John P., "Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance", **The Sociological Quarterly**, 23, 3, 1982, s. 333-343.

Hollinger, Richard C., Clark, John P., "Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft", **Social Forces**, 62, 2, 1983, s. 398-418.

Hollinger, Richard C., "Acts Against The Workplace: Social Bonding and Employee Deviance", **Deviant Behavior**, 7, 1, 1986, s. 53-75.

Holtom, Brooks C., Lee, Thomas W., Tidd, Simon T., "The Relationship Between Work Status Congruence And Work-Related Attitudes And Behaviors", **Journal of Applied Psychology**, 87, 5, 2002, s. 903-915.

Hoş, Canan, Oksay, Aygen, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20, 4, 2015, s. 1-24.

Howitt, Dennis, Cramer, Duncan, **Introduction to SPSS statistics in Psychology: For version 19 and earlier (Fifth Edition)**. London: Pearson Education Limited., 2011.

Hsing-Ming, Lee, Mei-Ju, Chou, Ho-Tang, Wu, "The Measurement of Perceived Overqualification and The Relationship Among Perceived Overqualification, Psychological Empowerment, Job Satisfaction of Private Kindergarten Teachers", **European Journal of Research in Social Sciences**, 4, 8, 2016, s. 1-15.

Hu, Jia, Erdogan, Berrin, Bauer, Talya N., Jiang, Kaifeng, Liu, Songbo, Li, Yuhui, "There Are Lots of Big Fish in This Pond: The Role of Peer Overqualification on

Task Significance, Perceived Fit, and Performance for Overqualified Employees”, *Journal of Applied Psychology*, 100, 4, 2015, s. 1228–1238.

Huppertz, John W., Sidney J. Arenson, Evans, Richard H. (1978). “An Application of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations”, *Journal of Marketing Research*, 15, 2, 1978, s. 250-260.

İlgin, Burcu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider Üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 3, 2013, s. 33-56.

İlies, Remus, Nahrgang, Jennifer D., Morgeson, Frederick P., “Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 92, 1, 2007, s. 269-277.

İrak, Doruk Uysal, “İş yerinde Birey-Çevre Uyumu : Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 15, 30, 2012, s. 12–22.

İşık, Metin, “Algılanan Aşırı Vasıflılık ve Bireysel Kariyer Planlaması İlişkisinde Algılan Örgütsel Desteğin Düzenleyicilik Etkisi”, *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 18, 2019, s. 1015-1041.

İçerli, Leyla, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5, 1, 2010, s. 68-92.

İşcan, Ömer Faruk, Timuroğlu, M. Kürşat, “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21, 1, 2007, s. 119-135.

İşcan, Ömer Faruk, Sayın, Ufuk, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24, 4, 2010, s. 195-216.

Janse, Sabine, *The Effect of Perceived Overqualification on Job Crafting And The Moderating Role of Personal Resources*, Master Thesis, Tilburg University, Faculty of Social and Behavioural Sciences Human Resource Studies, 2015.

Jones-Johnson, G., Johnson, W.R., “Subjective Underemployment and Psychosocial Stress: The Role of Perceived Social and Supervisor Support”, *Journal of Social Psychology*, 132, 1, 1992, s. 11-21.



Johnson, Gloria Jones, Johnson, W. Roy, “Perceived Overqualification And Psychological Well-Being”, *Journal of Social Psychology*, 136, 4, 1996, s. 435-445.

Johnson Gloria Jones, Johnson, W Roy, “Perceived Overqualification, Emotional Support, and Health”, *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 21, 1997, s. 1906-1918.

Johnson, Gloria Jones, Johnson, W Roy, “Perceived Overqualification and Health: A Longitudinal Analysis”, *The Journal of Social Psychology*, 139, 1, 1999, s. 14-28.

Johnson Gloria Jones,, Johnson W Roy, “Perceived Overqualification, Positive and Negative Affectivity, and Satisfaction with Work”, *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, 2, 2000b, s. 167-184.

Johnson W Roy, Morrow, Paula C., Johnson Gloria Jones, “An Evaluation of a Perceived Overqualification Scale Across Work Settings”, *The Journal of Psychology*, 136, 4, 2002, s. 425-441.

Judge, Timothy A., Watanabe, Shinichiro, “Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 78, 6, 1993, s. 939-948.

Judge, Timothy A., Thoresen, Carl J., Bono, Joyce E., Patton, Gregory K., “The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review”, *Psychological Bulletin*, 127, 3, 2001, s. 376-407.

Judge Timothy A., Scott Brent A., Ilies Remus, “Hostility, Job Attitudes, And Workplace Deviance: Test of A Multi-Level Model”, *Journal of Applied Psychology*, 91, 1, 2006, s. 126–138.

Kale, Emine, “Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini Ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7, 14, 2015, s. 103-120.

Kalleberg, Arne L., Dunn, Michael, “Good Jobs, Bad Jobs in the Gig Economy”, *Perspectives on Work*, 2016, s. 10-14.

Kanten, Pelin, Ülker, Funda, “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 2014 Bahar, s. 16-40.

Karacaoğlu, Korhan, Arslan, Mustafa, “Algılanan Aşırı Niteliklilik ve İş Tatmini İlişkisinde İyimserliğin Aracı Rolü: İstifa Eden veya Erken Emekli Olan Subaylar Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33, 1, 2019, s. 107-135.

Karahan, Atila, “Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 2009, s. 421-432.

Karasar, Niyazi, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayıncılık, 24. Basım, Ankara, 2012.

Karataş, Süleyman, Güleş, Hatice, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 2, 2010, s. 74-89.

Karataş, Aslı, “Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Kariyer Farklılaşması: Muğla İli Örneği”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5, 2, 2013, s. 1-16.

Karavardar, Gülşah, “Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11, 26, 2015, s. 139-150.

Karcıoğlu, Fatih, Timuroğlu, M. Kürşat, Çınar, Orhan, “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi — Bir Uygulama —”, *Yönetim*, 20, 63, 2009, s. 59-76.

Karcıoğlu, Fatih, Kahya, Cem, “Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 2, 2011, s. 337-352.

Kässi, Otto, Lehdonvirta, Vili, “Online Labour Index: Measuring The Online Gig Economy for Policy And Research”, *Technological Forecasting & Social Change*, 137, 2018, s. 241-248.

Kaşlı, Mehmet, Seymen, Oya Aytemiz, “Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 2010, s. 1-12.

Kayalık, Aziz, *Üstün Niteliklilik Algısının Mental İyi Oluş Üzerindeki Etkisi ve Duygusal Yeteneğin Aracılık Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri, 2017.

Keklik, Belma, Coşkun Us, Nurcan, “Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, 2, 2013, s. 143-161.

Kelloway, E. Kevin , Loughlin, Catherine, Barling, Julian, Nault, Alison, “Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate but Related Constructs”, *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 1-2, 2002, s. 143–151.

Kelloway, E. Kevin, Francis, Lori, Prosser, Matthew, Cameron, James E., “Counterproductive Work Behavior as Protest”, *Human Research Management Review*, 20, 2010, s. 18-25.

Khan, Linda J., Morrow, Paula C., “Objective And Subjective Underemployment Relationships to Job Satisfaction”, *Journal of Business Research*, 22, 3, 1991, s. 211-218.

Kim, Taewon, Allan, Blake A., “Underemployment and Meaningful Work: The Role of Psychological Needs”, *Journal of Career Assessment*, XX(X), 2019, s. 1-15.

Kitapçı, Hakan, Kaynak, Ramazan, Ökten, Sultan Süleyman, “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma”, *International Review of Economics and Management*, 1, 1, 2013, s. 49-73.

Kline, Rex B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford Publications, 2015.

Kristof-Brown, Amy L., “Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, And Implications”, *Personnel Psychology*, 49, 1996, s. 1-49.

Kristof-Brown, Amy L., “Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters’ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit”, *Personnel Psychology*, 53, 3, 2000, s. 643-671.

Kristof-Brown, Amy L., Zimmerman, Ryan D., Johnson, Erin C. (2005). "Consequences of Individuals' Fit At Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person – Group , And Person – Supervisor Fit", *Personnel Psychology*, 58, 2005a, s. 281–342.

Kristof, Amy L., "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, And Implications, *Personnel Psychology*, 49, 1996, s.1-49.

Liu, Sogqin, Wang, Mo (2012). "Perceived overqualification: A Review and Recommendations for Research and Practice", *In Research in Occupational Stress and Well Being*, 10, 2012, s. 1-42.

Simon, L. S., Bauer, T. N., Erdogan, B., & Shepherd, W. (2018). Built to last: Interactive effects of perceived overqualification and proactive personality on new employee adjustment. *Personnel Psychology*, (September 2018), 213–240. <https://doi.org/10.1111/peps.12297>

Koçak, Orhan, Erdoğan, Zeynep Büşra, “Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, 60, 2011, s. 259-283.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, BETA Yayıncılık, 15. Baskı, İstanbul, 2014.

Kulkarni, Mukta, Lengnick-Hall, Mark L., Martinez, Patricia G., “Overqualification, Mismatched Qualification, and Hiring Decisions: Perceptions of Employers”, *Personnel Review*, 44, 4, 2015, s. 529-549.

Küçüközkan, Yasemin, “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1, 2, 2015, s. 86-115.

Lawler, Edward E., Porter, Lyman W., “The Effect of Performance on Job Satisfaction”, *Symposium: Human Behavior in Organization*, 1967, s. 20-28.

Lee, Chay-Hoon, “A Study of Underemployment among Self-Initiated Expatriates”, *Journal of World Business*, 40, 2, 2005, s. 172-187.

Li, Yi, Wu, Mengru, Li, Nana, Zhang, Man, “Dual Relational Model of Perceived Overqualification: Employee's Self-Concept And Task Performance”, *International Journal of Selection and Assessment*, 00, 2019, s. 1-11. DOI: 10.1111/ijsa.12261

Liden, Robert C, Graen, George Bear, “Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”, *Academy of Management Journal*, 23, 3, 1980, s. 451-465.

Liden, Robert C., Maslyn, John M., “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”, *Journal of Management*, 24, 1, 1998, s. 43–72.

Lind, Douglas A., Marchal, William G., Wathen, Samuel A., *Basic Statistics for Business and Economics (Fifth edition)*, United States: McGraw-Hill Companies., 2006.

Liu, Songqi, Wang, Mo, “Perceived Overqualification: A Review and Recommendations for Research and Practice”, In P. L. Perrewé, J. Halbesleben, & C. C. Rosen (Eds.), *The Role of the Economic Crisis on Occupational Stress and Well Being*, *Research in Occupational Stress and Well Being*, 10, 2012, s. 1-42.

Liu, Songqi, Luksyte, Aleksandra, Zhou, Le, Shi, Junqi, Wang, Mo, “Overqualification and Counterproductive Workbehaviors: Examining A Moderated Mediation Model”, *Journal of Organizational Behavior*, 36, 2015, s. 250–271.

Lobel, Orly, “The Gig Economy & The Future of Employment and Labor Law”, *University of San Francisco Law Review*, Forthcoming San Diego Legal Studies Paper No. 16-223, 2016.

Lobene, Eleni V., Meade, Adam W., “Perceived Overqualification: An Exploration of Outcomes”, *Paper presented at the 25th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, GA., 2010.

Lobene, Eleni V., Meade, Adam W., “The Effects of Career Calling and Perceived Overqualification on Work Outcomes for Primary and Secondary School Teachers”, *Journal of Career Development*, 00(0), 2013, s. 1-23.

Lobene, Eleni V., Meade, Adam W., Pond, Samuel, B., “Perceived Overqualification: A Multi-Source Investigation of Psychological Predisposition and Contextual Triggers”, *Journal of Psychology*, 149, 7, 2015, s. 684-710.

Lou, Tianchen, Ye, Maolin, “Studying on the Impact of Perceived Overqualification on Work Engagement: The Moderating Role of Future Work Self Salience and

Mediating Role of Thriving at Work”, *Open Journal of Social Sciences*, 7, 2019, s. 24-36.

Luksyte, Aleksandra, Spitzmueller, Christiane (2011a). Behavioral Science Approaches to Studying Underemployment. In D. C. Maynard & D.C. Feldman (Eds.), *Underemployment: Psychological, Economic, And Social Challenges* (s. 35–56). New York, NY: Springer.

Luksyte, Aleksandra, Spitzmueller, Christiane, “Overqualified Women: What Can Be Done About This Potentially Bad Situation?”, *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 2011b, s. 256–259.

Luksyte, Aleksandra, *How Can Organizations Maximize Their Overqualified Employees Potential? Examining Organizationally-Based Strategies*, Doctoral Dissertation, University of Houston, 2011.

Luksyte, Aleksandra, Spitzmueller, Christiane, Maynard, Douglas C., “Why Do Overqualified Incumbents Deviate? Examining Multiple Mediators”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 3, 2011, s. 279– 296.

Luksyte, Aleksandra, Spitzmueller, Christiane, “When are Overqualified Employees Creative? It depends on Contextual Factors”, *Journal of Organizational Behaviour*, 37, 2016, s. 635-653.

Maltarich, Mark A., Reilly, Greg, Nyberg, Anthony J., “Objective and Subjective Overqualification: Distinctions, Relationships, and A Place For Each in The Literature”, *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 2, 2011, s. 236–239.

Marcus, Bernd, Schuler, Heinz, “Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective”, *Journal of Applied Psychology*, 89, 4, 2004, s. 647–660.

Maslyn, John M., Uhl-Bien, Mary, “Leader-Member Exchange And Its Dimensions: Effects of Self-Effort And Others Effort on Relationship Quality”, *Journal of Applied Psychology*, 86, 4, 2001, s. 697- 708.

Mau, Wei Cheng, Kopischke, Amie, “Job Search Methods, Job Search Outcomes, And Job Satisfaction of College Graduates: A Comparison of Race And Sex”, *Journal of Employment Counseling*, 38, 2001, s. 141-149.

Maynard, Douglas C., Joseph, Todd Allen, Maynard, Amanda M., “Underemployment, Job Attitudes, And Turnover Intentions”, *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 4, 2006, s. 509-536.

Maynard, Douglas, Thorsteinson, Todd J., Parfyonova, Natalya M., “Reasons for Working Part-Time: Subgroup Differences in Job Attitudes and Turnover Intentions”, *Career Development International*, 11, 2006, s.145-162.

Maynard, Douglas C., Parfyonova, Natalya M. “Perceived Overqualification And Withdrawal Behaviours: Examining The Roles of Job Attitudes And Work Values”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 2013, s. 435–455.

Maynard, Douglas C., Brondolo, Elena M., Connelly, Catherine E., Sauer, Carrie E., “I’m Too Good for This Job: Narcissism’s Role in the Experience of Overqualification”, *Applied Psychology: An International Review*, 64, 1, 2015, s. 208–232.

McGoldrick, KimMarie, Robst, John, “Gender Differences in Overeducation: A Test of the Theory of Differential Overqualification”, *The American Economic Review*, 86, 2, 1996, s. 280-284.

McGuinness, Séamus, “Overeducation in The Labourmarket”, *Journal of Economic Surveys*, 20, 3, 2006, s. 387-418.

Mckee-Ryan, Frances M., Virick, Meghna, Prussia, Gregory E., Harvey, Jaron, Lilly, Juliana D., “Life After theLayoff: Getting A Job Worth Keeping”, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 4, 2009, s. 561-580.

Mckee-Ryan, Frances M., Harvey, Jaron, “I Have a Job, But ...”: A Review of Underemployment, *Journal of Management*, 37, 4, 2011, s. 962-996.

McKillup, Steve, *Statistics Explained: An Introductory Guide for Life Scientists (Second edition)*, United States: Cambridge University Press, 2012.

Mount, Michael, Ilies, Remus, Johnson, Erin, “Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction”, *Personnel Psychology*, 59, 2006, s. 591-622.

Mutlu, Pınar, *The Effect of Perceived External Prestige on The Relationship Between Perceived Overqualification and Both Organizational Commitment and Turnover Intention*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Nafukho, Fredrick Muyia, Hairston, Nancy, Brooks, Kit, “Human Capital Theory: Implications for Human Resource Development”, *Human Resource Development International*, 7, 4, 2004, s. 545-551.

Neuman, Joel H., Baron, Robert A., “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets”, *Journal of Management*, 24, 3, 1998, s. 391–419.

Neuman, Joel H., Baron, Robert A. (2005). “Aggression in the workplace: A social-psychological perspective”, In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 13–40). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-001>

Newland, Samantha, *Intentional Over-Qualification: An Exploration of Motives and Outcomes*, (Thesis, Master of Applied Psychology (MAppPsy)). University of Waikato, Hamilton, New Zealand, 2017.

Ocak, Gürbüz, Yamaç, Ahmet, “Öğrenme Stratejileri, Denetim Odağı ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi”, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 2, 2011, s. 467-486.

OECD (2019), *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>.

OECD (2019), *Employment by education level (indicator)*. doi: 10.1787/26f676c7-en (Accessed on 09 October 2019)

Ocak, Metin, Güleri Murat, Basım, H. Nejat, “Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, 1, 2016, s. 113-130.



O’Leary-Kelly, Anne M., Griffin, Ricky W., Glew, David J., “Organization-Motivated Aggression: A Research Framework”, *Academy of Management Review*, 21, 1, 1996, s. 225–253.

Örücü, Edip, Kılıç, Recep, Kılıç, Taşkın, “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi*, 14, 2, 2007, s. 117-135.

Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Bir, A.A., Kırcaali-İftar, G., Özmen, A., Uzuner, Y., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1081, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 601. 1999.

Özdemir, Aytül Ayşe, “İş Tatmini, Pozitif/Negatif Duygulanım ve Yaşam Tatmininin Etkisi”, *Çalışma ve Toplum*, 46, 3, 2015, s. 47-61. .

Özdevecioğlu, Mahmut, Çakmak Dorul, Nihal, “Organizasyonlarda İş-Aile Ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 2009, s. 69-99.

Özen Kutanis, Rana, Mesci, Muammer, “Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10, 19, 2010, s. 527-552.

Özen, Paşa, Özgen, Hüseyin, “Banka Çalışanlarının Mesleki Eğitiminin Performanslarına Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 1, 2011, s. 1-24.

Özkalp, Evren, Kirel, Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 923, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 496, 7. Baskı, Eskişehir, 2001.

Öztürk, Mehtap, Eryeşil, Kemalettin, “Lider-Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19, 2, 2016, s. 123-141.

Özutku, Hatice, Ağca, Veysel, Cevrioğlu, Esin, “Lider-Üye Etkileşimi Teoirisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22, 2, 2008, s. 193-210.

Özyılmaz, Adnan, Eser, Seçkin, *Ortak Metod Varyansı Nedir? Nasıl Kontrol Edilebilir?*. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2013.

Palalar Alkan, Deniz, Çankır, Bilal, “Lider Üye Etkileşiminin Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Etkisi”, *TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 8, 32, 2016, s. 472-481.

Peiró, José M., Agut, Sonia, Grau, Rosa (2010). “The Relationship Between Overeducation and Job Satisfaction among Young Spanish Workers: The Role of Salary, Contract of Employment, and Work Experience”, *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 3, 2010, s. 666-689.

Pelenk, Saadet Ela, Acaray, Ali, “Paternalist Liderliğin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi”, *Turkish Studies CUDES 2019*, 14, 5, s.183-198.

Penney, Lisa M., Spector, Paul E., “Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems?”, *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 1/2, 2002, s. 126-134.

Penney, Lisa M., Spector, Paul E., “Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity”, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005, s. 777-796.

Peterson, Dane K., “Deviant Workplace Behavior and The Organization’s Ethical Climate”, *Journal of Business and Psychology*, 17, 1, 2002, s. 47-61.

Polat, Coşkun, Odabaş, Hüseyin, “Bilgi Toplumunda Yaşam Boyu Öğrenmenin Anahtarı: Bilgi Okuryazarlığı”, *Küreselleşme, Demokratikleşme ve Türkiye Uluslararası Sempozyumu*, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2008.

Quintini, Glenda (2011), “Right for the Job: Over-Qualified or Under-Skilled?”, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 120, OECD Publishing.

Raykov, Milosh M., *Underemployment and Health-Related Quality of Life, Doctoral Dissertation*, Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto, 2009.

Robinson, Sandra L., Bennett, Rebecca J., “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, *Academy of Management Journal*, 38, 2, 1995, s. 555–572.

Robinson, Sandra L., Greenberg, Jerald, “Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance”, *Journal of Organizational Behavior*, (1986-1998).

Sackett, P. R., DeVore, C.J. (2002). Counterproductive Behaviors at Work. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Vol. 1. Personnel psychology (pp. 145-164). Thousand Oaks, CA, : Sage Publications Ltd.

Sağbaşı, Aysun, Gülseren, Ayçin, “Endüstri 4.0 Perspektifinde Sanayide Dijital Dönüşüm ve Dijital Olgunluk Seviyesinin Değerlendirilmesi”, *European Journal of Engineering and Applied Sciences*, 2, 2, 2019, s. 1-5.

Saragih, Hondor, Supriyati, Yetti, Nikensari, Sri Indah, “The Effect of Leader Member Exchange (LMX), Perceived Overqualification, and Job Satisfaction on Turnover Intention in the Indonesian Ministry of Defense”, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 86, 2019.

Sayın, Ferhan, “Türkiye’de 1988-2010 Döneminde Eğitim ve Büyümenin Genç İşsizliğine Etkisinin Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 4, 2011, s. 33-53.

Scandura, Terri A., Graen, George B., “Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention”, *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 1984, s. 428-436.

Scandura, Terri A., Schriesheim, Chester A., “Leader-Member Exchange And Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research”, *Academy of Management Journal*, 37, 6, 1994, s. 1588-1602.

Scandura, Terri A., “Rethinking Leader-Member Exchange An Organizational Justice Perspective”, *Leadership Quarterly*, 10, 1, 1999, s. 25-40.

Schreurs, Bert, Jawahar, I.M., Akkermans, Jos, “Perceived Overqualification, Counterproductive Performance and the Moderating Role of Ambition”, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 2019, 13161 .

Selim, Sibel, Kırgel, H. Duygu, Çelik, Orkun, Yazıcıoğlu, Hakan, “Türkiye’de İşsizliğin Sosyo-Ekonomik Belirleyicileri: Panel Veri Analizi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10, 22, 2014, s. 1-26.

Sesen, Harun, Sahil Ertan, Senay, “Perceived Overqualification And Job Crafting: The Moderating Role of Positive Psychological Capital”, *Personnel Review*, 2019, DOI 10.1108/PR-10-2018-0423

Sezici, Emre, “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7, 14, 2015, s. 1-22.

Sicherman, Nachum, "Overeducation" in the Labor Market, *Journal of Labor Economics*, 9, 2, 1991, s. 101-122

Singer, M.S., “The Application of Relative Deprivation Theory to Justice Perception of Preferential Selection”, *Current Psychology: Research & Reviews*, 11, 2, 1992, s. 128-144.

Slack, Tim, Jensen, Leif, “Race, Ethnicity And Underemployment in Nonmetropolitan America: A Thirty-Year Profile”, *Rural Sociology*, 67, 2002, s. 208-233.

Smith, Heather J., Pettigrew, Thomas F., Pippin, Gina M., Bialosiewicz, Silvana, “Relative Deprivation: A Theoretical and Meta-Analytic Review”, *Personality and Social Psychology Review*, 16, 3, 2012, s. 203-232.

Spector, Paul E, “The Relationship of Personality to Counterproductive Work Behavior (CWB): An Integration of Perspectives”, *Human Resource Management Review*, 21, 2011, s. 342–352.

Özkanan, Arzu, “Algılanan Aşırı Nitelikliliğe İki Yönlü Bakış: Çalışan–Amir Değerlendirmesi”, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3,4, 2018, s. 664-672.

Polatçı, Sema, Cindiloğlu Demirer, Mihriban, "Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, 3, 2013, s. 299-318.

Polatçı, Sema, Özçalık, Fatih, Cindiloğlu Demirer, Mihriban, "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri", *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, 3, 2014, s. 1-12.

Simon, Lauren S., Bauer, Talya N., Erdogan, Berrin, Shepherd, William, "Built To Last: Interactive Effects of Perceived Overqualification and Proactive Personality on New Employee Adjustment", *Personnel Psychology*, 72, 2, (September 2018), s. 213–240. <https://doi.org/10.1111/peps.12297>

Saravanabawan, Arumugam, Uthayatharshika, MS.J., "Examining The Impact of Overqualification on Employees' Job Attitudes And Behaviour: Evidence from Banking Sector Employees in Sri Lanka", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2, 5, 2014, s. 1-14.

Sim, Yerim, Lee, Eun-Suk, "Perceived Underqualification And Job Attitudes: The Role of Transformational Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 39, 8, 2018, s. 962-974.

Skarlicki, Daniel P., Folger, Robert, "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, 82, 3, 1997, s. 434-443.

Skowronski, Mark, "Overqualified Employees: A Review, A Research Agenda, and Recommendations for Practice", *Journal of Applied Business and Economics*, 21, 1, 2019, s. 105-116.

Smith, Heather J., Pettigrew, Thomas F., "Advances in Relative Deprivation Theory and Research", *Social Justice Research*, 28, 1, 2015, s. 1-6.

Spector, Paul E., “Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey”, *American Journal of Community Psychology*, 13, 6, 1985, s. 693-713.

Spector, Paul E., “Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences”, 1997, SAGE Publications, Thousand Oaks/London, New Delhi.

Spector, Paul E. Fox, Suzy, “An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior”, *Human Resource Management Review*, 12, 2002, s. 269–292.

Spector, Paul E. Fox, Suzy, “Emotions, Violence and Counterproductive Work Behavior”, E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell (Eds.), *Handbook of Workplace Violence*, 2006, s. 29-46.

Spreitzer, Gretchen M., Sonenshein, Scott, “Positive Deviance and Extraordinary Organizing”, In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: 207-224*. 2003, San Francisco: Berrett-Koehler.

Spreitzer, Gretchen M., Sonenshein, Scott, “Toward The Construct Definition of Positive Deviance”, *American Behavioral Scientist*, 47, 6, 2004, s. 828-47.

Sweetland, Scott R., “Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry” *Review of Educational Research*, 66, 3, 1996, s. 341-359.

Şahin, Faruk, “Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, 11, 2, 2011, s. 277-288.

Şentürk, Ferhat, “Türkiye’de İşgücü Piyasası ve İstihdamın Yapısı”, *Sosyal Güvençe Dergisi*, 7, 2015, s. 113-143.

Şimşek, M. Şerif, Öge, H. Serdar, *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

Şimşek, M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Adım Ofset & Matbaacılık, 10. Baskı, Konya, 2008.

Şimşek, M.Şerif, Çelik, Adnan, *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, 6. Baskı, Konya, 2015.

Tabachnick, Barbara G., Fidell, Linda S., *Using Multivariate Statistics (Sixth Edition)*, United States: Pearson Education, 2013.

Tanrıverdi, Haluk, Paşaoğlu, Safiye, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 50, 2014, s. 274-293.

Tanrıverdi, Haluk, Kahraman, Onur Cüneyt, “5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Marmaris Ve İstanbul Destinasyonlarında Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 3, 2016, s. 463-493.

Tarım, Merve, *Lider-Üye İlişkilerinde Liderin Olumlu ve Olumsuz Özellikler Göstermesi ile Ortaya Konulan Duygusal Emegin Üyelerin Bağlılık ve Performansı Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2017.

Taştan, Seçil, Aydın Küçük, Burcu, “Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışlarını Açıklayan Psikososyal Yapılar Olarak İşyerinde Kıskançlık Duygusu ve Strese Yönelik Esnekliğin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24, 1, 2019, s. 55-79.

Tekin, Erol, “Lider- Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü”, *BMIJ*, 6, 1, 2018, s. 291-314.

Tekingündüz, Sabahattin, Top, Mehmet, Seçkin, Mustafa, “İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği”, *Verimlilik Dergisi*, 0, 4, 2015, s. 39-64.

Tengilimoğlu, Dilaver, “Hizmet İşletmelerinde Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 2005, s. 23-45.

Thau, Stefan, Bennett, Rebecca J., Mitchell, Marie S., Marrs, Mary Beth, “How Management Style Moderates The Relationship Between Abusive Supervision and Workplace Deviance: An Uncertainty Management Theory Perspective”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 2009, s. 79–92.

- Thode, Henry C., *Testing for Normality*, United States: Marcel Dekker, Inc., 2002.
- Toker, Boran, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8, 1, 2007, s. 92-107.
- Triana, María Del Carmen, Trzebiatowski, Tiffany, Byun, Seo-Young, “Lowering The Threshold For Feeling Mistreated: Perceived Overqualification Moderates The Effects of Perceived Age Discrimination on Job Withdrawal and Somatic Symptoms”, *Human Resource Management*, 56, 6, 2017, s. 979–994.
- Turgut, Hakan, Tokmak, İsmail, Ateş, M. Fikret, “Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algularının Rolü”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5, 2, 2015, s. 417-442.
- Tuy, Göksel, *Fazla Vasıflılık Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ile Narsisizmin Bu İlişki Üzerindeki Düzenleyici Değişken Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, 2017.
- Tziner, Aharon, Fein, Erich C., Sharoni, Gil, Bar-Hen, Perla, Nord, Tal, “Constructive Deviance, Leader-Member Exchange, and Confidence in Appraisal: How Do They Interrelate, if at All?”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 2, 2010, s. 95-100.
- Uğurluoğlu, Özgür, Şantaş, Fatih, Demirgil, Bünyamin, “Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16, 1, 2013, s. 1-21.
- Uğurluoğlu, Özgür, Durukan Köse, Serap, Köse, Tuncay, “Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algularının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19, 2, 2015, s. 239-262.
- Ulukök, Esra, Akın, Adnan, Gökdeniz, İsmail, “Algılanan Fazla Niteliklilik, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *The Journal of International Social Research*, 10, 54, 2017, s. 916-923.



Ulutaş, M., Kalkan, A., Çetinkaya Bozkurt, Ö., “Birey -Örgüt Uyumunun İş Doyumu Ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi”, *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17, 1, 2015, s. 141.160.

Ünsal Akbıyık, Banu Saadet, “Otelcilik Sektöründe Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Görev Performansına Etkisi: Alternatif İş Fırsatlarının Biçimlendirici Değişken Rolü”, *Journal of Tourism Theory and Research*, 2, 1, 2016, s. 26-41.

Ünsal Akbıyık, Banu Saadet, “Psikolojik Ayrıcalığın Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edilmesinin Aracılık Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10, 3, 2018, s. 234-255.

Ürek, Duygu, Uğurluoğlu, Özgür, “Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Çeşitli Özellikler Açısından Değerlendirilmesi”, *Sosyoekonomi*, 23, 25, 2015, s. 7-30.

Vadera, Abhijeet K., Pratt, Michael G., Mishra, Pooja, “Constructive Deviance in Organizations Integrating and Moving Forward”, *Journal of Management*, 39, 5, 2013, s. 1221-1276.

Van Dijk, Hans, Shantz, Amanda, Alfes, Kerstin, “Welcome to The Bright Side: Why, How, And When Overqualification Enhances Performance”, *Human Research Management Review*, 2019, s. 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.004>

Vardi, Yoav, Wiener, Yoash, “Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework”, *Organizational Science*, 7, 2, 1996, s. 151-165.

Vecchio, Robert P., Gobdel, Bruce C., “The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems And Prospects”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 1, 1984, s. 5-20.

Verhaest, Dieter, Verhofstadt, Elsy, “Overeducation and Job Satisfaction: The Role of Job Demands and Control”, *International Journal of Manpower*, 37, 3, 2016, s. 456-473.

Verquer, Michelle L. Beehr, Terry A., Wagner, Stephen H., “A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit And Work Attitudes”, *Journal of Vocational Behavior*, 63, 3, 2003, s. 473-489.

Wald, Steven Jay, *The Overqualification of Canadian Workers*, Degree of Doctor of Philosophy, Graduate Department of the Centre for Industrial Relations University of Toronto, 2004.

Wald, Steven, “The Impact of Overqualification on Job Search”, *International Journal of Manpower*, 26, 2, 2005, s. 140-156.

Wang, Zhen, Xu, Shiyong, Sun, Yanling, Liu, Yanjun, “Transformational Leadership and Employee Voice: An Affective Perspective”, *Frontiers of Business Research in China*, 13, 2, 2019, s.1-14.

Wang, Zhe, Lu, Hongxu, Wang, Xiaoxuan, “Psychological Resilience and Work Alienation Affect Perceived Overqualification and Job Crafting”, *Social Behavior and Personality*, 47, 2, 2019, s. 1-11. <https://doi.org/10.2224/sbp.7552>

Wassermann, Maria, Fujishiro, Kaori, Hoppe, Annekatrin, “The Effect of Perceived Overqualification on Job Satisfaction And Career Satisfaction Among Immigrants: Does Host National Identity Matter?”, *International Journal of Intercultural Relations*, 61, 2017, s. 77-87.

Wayne, Sandy J., Green, Shawn A., “The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship And Impression Management Behavior”, *Human Relations; Thousand Oaks*. 46, 12, Dec 1993, 1431-1440.

Wei, Feng, Si, Steven, “Tit For Tat? Abusive Supervision and Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Effects of Locus of Control and Perceived Mobility”, *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 1, 2013, s. 281–296.

Wilcox, Rand R., *Introduction to Robust Estimation And Hypothesis Testing (Third Edition)*, United States: Elsevier Inc., 2012a.

Wu, Chia-Huei, Tian, Amy Wei, Luksyte, Aleksandra, Spitzmueller, Christiane, “On The Association Between Perceived Overqualification And Adaptive Behavior”, *Personel Review*, 46, 2, 2015a, s. 339-354.

Wu, Chia-Huei, Luksyte, Aleksandra, Parker, Sharon K., “Overqualification and Subjective Well-Being at Work: The Moderating Role of Job Autonomy and Culture”, *Soc Indic Res*, 121, 2015b, s. 917–937.

Yalap, Osman, *Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerinde Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2016.

Yang, Kang, Yu, Trevor, “Inter-Relationships among Different Types of Person–Environment Fit and Job Satisfaction”, *Applied Psychology: An International Review*, 65, 1, 2016, s. 38–65.

Yazıcıoğlu, İrfan, “Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”, *Bilig*, 55, 2010, s. 243-264.

Yılmaz Eser, Burçin, Terzi, Harun, “Türkiye’de İşsizlik Sorunu ve Avrupa İstihdam Stratejisi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 2008, s. 229-250.

Ye, Xiaoqian, Li, Ling, Tan, Xuejun, “Organizational Support Mechanisms to Affect Perceived Overqualification on Turnover Intentions: A Study of Chinese Repatriates in Multinational Enterprises”, *Employee Relations*, 39, 7, 2017, s. 918-934.

Yenihan, Bora, “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4, 2, 2014, s. 170-178.

Yeşil, Salih, Dereli, Selçuk Ferit, “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 1, 2012, s. 105-122.

Yeşil, Abdullah, “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, 3, 2016, s. 158-180.

Yıldız, Bora, Özdemir, Fırat, Habib, Elif, Çakı, Neşe, “Aşırı Nitelikliliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Moderator Etkisi”, *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2, 2, 2017, s. 40-61.

Yolaç, Sema, “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü”, *Öneri Dergisi*, 9, 36, 2011, s. 63-71.

Yu, Yuanyuan, Ye, Maolin, “Can Big Fish in a Small Pond Also Swim Happily? The Influence of Perceived Overqualification on Career Success”, *Open Journal of Social Sciences*, 7, 2019, s. 1-12.

Yu, Huiping, Yang, Fu, Wang, Ting, Sun, Jianmin, Hu, Wenjing, “How Perceived Overqualification Relates to Work Alienation and Emotional Exhaustion: The Moderating Role of LMX”, *Current Psychology*, 2019, <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00538-w>.

Yücel Toy, Banu, Güneri Tosunoğlu, Nuray, “Sosyal Bilimler Alanındaki Araştırmalarda Bilimsel Araştırma Süreci, İstatistiksel Teknikler ve Yapılan Hatalar”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 2007, s. 1-20.

Yüksel, İhsan, “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 2, 2005, s. 291-306.

Zhang, Melody Jun, Law, Kenneth S., Lin, Bilian, “You Think You Are Big Fish in A Small Pond? Perceived Overqualification, Goal Orientations, And Proactivity at Work”, *Journal of Organizational Behavior*, 37, 2016, s. 61-84.

Zhao, H. (2009). The Effects of Personal-Organization Fit and Organizational Citizenship Behaviort on Contextual Performance: An Empirical Research, *Chinese Journal of Management*, 6, 3, sf. 342-347.

Zheng, Boyang, Wang, Zhongming, “Perceived Overqualification And Its Outcomes: The Moderating Role of Organizational Learning”, *Social Behavior and Personality*, 45, 10, 2017, s. 1675-1690.

<http://iskulturu.com/guanxi-nedir/>

<https://istatistik.yok.gov.tr>

[http://tuik.gov.tr/HbGetir.do?id=30687&tb\\_id=9](http://tuik.gov.tr/HbGetir.do?id=30687&tb_id=9)

<https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MISMATCH> Erişim Tarihi: 09.10.2019)

## EKLER

### EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Kırıkkale Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında yürütülen “Algılanan Fazla Niteliklilik ve Etkileri: Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü” başlıklı doktora tez araştırması kapsamında hazırlanmıştır. Anket kapsamında vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, üçüncü kişiler ile kesinlikle paylaşılmayacaktır. Sorulara vereceğiniz samimi cevaplar araştırmanın bilimselliği açısından büyük önem taşımaktadır. Anket, beş bölümden oluşmaktadır ve yaklaşık 10-15 dakikanızı almaktadır.

**Arş. Gör. Esra ULUKÖK**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adnan AKIN**

**Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü**

### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

- 1) **Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek
- 2) **Yaşınız:** ( ) 25 ve altı ( ) 26-34 ( ) 35-44 ( ) 45-54 ( ) 55- 64 ( ) 65 ve üstü
- 3) **Medeni Durumunuz:** ( ) Bekâr ( ) Evli ( ) Boşanmış/eşini kaybetmiş
- 4) **Öğrenim Durumunuz:** ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
- 5) **Şu anki işinizi yapmak için gerekli olan ortalama eğitim düzeyi nedir?**  
( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
- 6) **Çocuğunuz var mı?** ( ) Evet ( ) Hayır
- 7) **Aylık Geliriniz?** .....
- 8) **Görev Yaptığınız Birim:** .....
- 9) **Görev unvanı/Pozisyonunuz:** .....
- 10) **Şu anki kurumunuzda kaç yıldır görev yapıyorsunuz?**  
( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl  
( ) 16-20 yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 25 yıldan fazla
- 11) **Şu anki pozisyonunuzda kaç yıldır çalışıyorsunuz?**  
( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl  
( ) 16-20 yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 25 yıldan fazla
- 12) **Görev yaptığınız bankanın faaliyet türü:** ( ) Mevduat ( ) Katılım

<b>Algılanan Fazla Niteliklilik Ölçeği</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1. Bu işin gerektirdiği eğitim, sahip olduğum eğitimden daha azdır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2. Sahip olduğum iş deneyimim, bu işte başarılı olmak için gerekli değildir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3. Sahip olduğum beceriler, bu iş için gerekli değildir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4. Benden daha az eğitime sahip olan birisi de bu işi yapabilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5. Önceki mesleki eğitimimi, bu iş için tamamen kullanamıyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
6. Bu işi yapmak için gerekli olmayan birçok bilgiye sahibim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7. Eğitim seviyem, bu işin gerektirdiği eğitim seviyesinin üzerindedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8. Benden daha az iş deneyimine sahip olan birisi de bu işi iyi yapabilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9. Bu işi yapmak için ihtiyacım olandan daha fazla yeteneğe sahibim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

<b>Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katlıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katlıyorum</b>
1.Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Ben olmadığımda benim kararlarımı savunacak kadar, yöneticimin, bana karşı güveni vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Yöneticimle iş ilişkim etkindir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güveniyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.Yöneticim, pozisyonundan bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme yardımcı olma eğilimindedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<b>İş Tatmini Ölçeği</b>	<b>Beni Hiç Tatmin Etmez Beni Yeterince Tatmin Etmez</b>	<b>Karasızım</b>	<b>Beni Tatmin Eder</b>	<b>Beni Çok Tatmin Eder</b>
1.İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
2.Aldığım maaş ve terfilerin miktarı	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
3.İşimin sağladığı kişisel gelişim ve yükselme olanağı	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
4.İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
5.Yöneticimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
6.İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
7.İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
8.Yöneticimden gördüğüm destek ve rehberlik	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
9.Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adil olma derecesi	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
10. İşimde kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağı	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
11.İşyerimin geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
12.İşyerimdeki çalışma arkadaşlarıma yardım etme imkânı	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
13.İşyerimdeki rekabetçi ortam	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
14.İşyerimdeki yönetimin tutumu	(1)	(2)	(3)	(4) (5)



Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Kesinlikle	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
1. İşyerinden izinsiz eşya almam	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
2. İşyerimde normalden daha uzun molalar kullandığım olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
3. Üst yönetime işle ilgili harcamalarımı olduğundan yüksek raporladığım olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
4. Çalışma zamanım içerisinde hayallere daldığım olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
5. İzinsiz olarak işyerine geç geldiğim olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
6. İşyerinde dağınık çalışırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
7. Üst yönetimin talimatlarına uymayı reddettiğim olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
8. İşyerinde kasıtlı olarak yavaş çalıştığım olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
9. Gizli şirket bilgilerini, yetkili olmayan birisiyle paylaşırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
10. İşyerinde sigara kullanırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
11. İşimi yaparken az çaba gösteririm	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
12. Fazla mesai almak için işi ağırdan alırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
13. İş arkadaşlarımı küçük düşürdüğüm olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
14. Bazı durumlarda iş arkadaşlarıma küfredirim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
15. İşyerinde dini ve siyasi söylemlerde bulunmam	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
16. İş arkadaşlarımı incittiğim olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
17. Bazı iş arkadaşlarımla dalga geçerim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
18. İş arkadaşlarıma kaba davranırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
19. İş arkadaşlarımı herkesin içinde utandırırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		

## EK-2: ETİK KURUL RAPORU

T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI  
ETİK KURULU TOPLANTISI

KARAR TARİHİ : 01/03/2019  
OTURUM NO : 02  
TOPLANTI SAATİ : 10:30

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu, Kurul Başkanı Prof. Dr. Eyüp BAŞ başkanlığında gündemdeki maddeleri görüşmek üzere toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

**GÜNDEM** 4- Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Adnan AKIN' in danışmanı olduğu Esra ULUKÖK tarafından yapılan proje başvurusunun görüşülmesi.

**Çalışmanın Adı : Algılanan Fazla Niteliklilik Ve Etkileri: Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü**

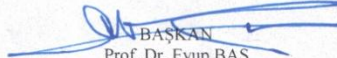
Unvan Ad Soyad	Fakülte Bölüm	Telefon	e-Posta	Çalışmadaki Görevi
1 Prof. Dr. Adnan AKIN	Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü	05364549214	akin-adnan@hotmail.com	Sorumlu Araştırmacı (Danışman)
2 Arş. Gör. Esra ULUKÖK	Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü	05364222097	esraulukok@kku.edu.tr	Yürütücü

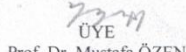
**Çalışmanın Özeti :** Bu çalışmada kamu ve katılım bankalarında çalışmakta olan çeşitli unvanlardaki personelin, anket yöntemi kullanılarak, algılanan fazla niteliklilik ile iş tatmini ve üretkenlik karşıtı iş davranış düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu temel amaca ek olarak, analiz edilen iki değişken arasındaki ilişki lider-üye etkileşimi değişkeninin ılımlayıcı etkisi incelenecektir. Bu bağlamda uluslararası literatürde az, ulusal literatürde ise yok denilebilecek bir olgu olan algılanan fazla niteliklilik kavramı ve olası sonuçlarının literatüre katkı yapılması planlanmaktadır.

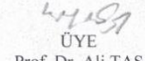
KARAR 4-Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Adnan AKIN' in danışmanı olduğu Esra ULUKÖK tarafından yapılan "Algılanan Fazla Niteliklilik Ve Etkileri: Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü" isimli proje incelenmiş olup, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Yönergesinde belirtilmiş olan Etik ilkelere uygun olduğuna karar verildi.

  
ÜYE

Prof. Dr. Sevgi YURT ÖNCEL

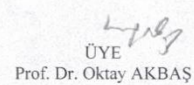
  
BAŞKAN  
Prof. Dr. Eyüp BAŞ

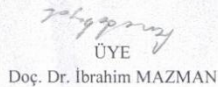
  
ÜYE  
Prof. Dr. Mustafa ÖZEN

  
ÜYE  
Prof. Dr. Ali TAŞ

  
ÜYE  
Prof. Dr. Ahmet KARADOĞAN

  
Prof. Dr. Hacı Bayram IŞIK

  
ÜYE  
Prof. Dr. Oktay AKBAŞ

  
ÜYE  
Doç. Dr. İbrahim MAZMAN

ÜYE  
Doç. Dr. Şahin AHMETOĞLU