

Araştırma Makalesi

Etik Dışı Davranışların Çoğalmasında Etkisi Olan Kırık Camların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi

The Effect of Broken Windows, Which Has an Effect on The Proliferation of Unethical Behaviors, on Counterproductive Work Behaviors

Ferda ALPER AY Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü ferdaalperay@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-6170-1578	Hakan KARATEPE Doktora Öğrencisi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü hakan.karatepe00@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-6540-5779
---	---

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
10.08.2023	15.09.2023

Öz

Kırık camlar suça neden olur, insanların o yere karşı tutumlarını etkiler ve daha fazla soruna neden olur. Bu çalışmanın amacı, örgütsel kırık camların üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Sivas Devlet Hastanesinde görev yapan 252 çalışandan çevrim içi anket tekniğiyle veriler elde edilmiştir. Verilerin analizinde, açıklayıcı faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, Pearson korelasyon ve linear ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Örgütsel kırık camların “bireysel kırık camlar” ve “yönetimsel kırık camlar” boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Örgütsel kırık camlar ölçeği ve yönetimsel kırık camlar boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif etkilediği saptanmıştır. Öte yandan, bireysel kırık camlar boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde hiçbir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Yönetimsel kırık camlar, etik olmayan davranışlar veya organizasyondaki düzeni bozan yönetimsel uygulamalar, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını artırmaktadır. Suç niteliğindeki olayların çoğalmasının nedensel ilişkileri vardır. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmanın bulguları kırık camlarda sadece fiziksel koşulların değil yönetim uygulamalarının da etkili olduğunu göstermiştir. Küçük şeyler, sistem içinde kelebek etkisi yaratarak ciddi suçlara ve sonuçlara neden olabilir. Örgütlerde daha ciddi suçların işlenmesini önlemek için zamanında çözümler üretilmeli, yönetimsel bozukluklar giderilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Kırık Camlar, Yönetimsel Kırık Camlar, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Etik Dışı Davranışlar, Sağlık Çalışanları.

Abstract

Broken windows cause crime, affect people's attitudes towards that place, and cause more problems. The aim of this study is to examine the effect of organizational broken windows on counterproductive work behaviors. Data were obtained from 252 employees working in Sivas State Hospital by online survey technique. In the analysis of the data, explanatory factor analysis, descriptive statistics, Pearson correlation, and linear and multiple regression analyses were used. It was determined that the individual broken windows and managerial broken windows dimensions of organizational broken windows were positively related to counterproductive work behaviors. It was determined that the organizational broken windows scale and managerial broken windows dimension positively affected counterproductive work behaviors. On the other hand, it was determined that individual broken windows size had no effect on counterproductive work behaviors. Managerial broken windows, unethical behavior, or managerial practices that disrupt the order in the organization, increase counterproductive work behaviors. Unlike other studies, the findings of this study showed that not only physical conditions but also

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Alper Ay, F. – Karatepe, H., 2023, Etik Dışı Davranışların Çoğalmasında Etkisi Olan Kırık Camların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(3), 2851-2870.

management practices are effective in broken windows. Petty things can cause severe crimes and consequences, creating a butterfly effect within the system. Timely solutions should be produced to prevent more serious crimes from being committed in organizations, managerial disorders must be resolved.

Keywords: Organizational Broken Windows, Managerial Broken Windows, Counterproductive Work Behaviors, Unethical Behaviors, Healthcare Workers.

1. Giriş

Suç niteliğindeki olayların çoğalmasının nedensel ilişkilerinin incelenmesine yönelik geliştirilen Kırık Camlar Teorisi toplumda ve örgütlerde suçun önlenmesi açısından önem taşıyan bir teoridir. ABD’de suç psikoloğu Philip Zimbardo 1969’da gerçekleştirdiği bir deneyde, iki ayrı yere park edilen iki aracı incelemiştir. Bu araçlardan biri park edildiği yerde kaputu açık ve plakası sökülmüş bir şekilde bırakılmıştır. Bu aracın çevresinde bulunanlar tarafından, kısa zaman içinde aküsünün, radyatörünün ve çok sayıda parçasının 24 saat içinde söküldüğü ve tamamen tahrip edildiği gözlenmiştir. Deneydeki diğer araç ise hiçbir eksikliği ve bozukluğu olmadan başka yere park edilmiştir. Aradan bir hafta geçmesine rağmen aracın hiçbir zarar görmediği gözlemlenmiştir. Bu deney Kırık Camlar Teorisinin gelişmesinde önemli katkı sağlamıştır (Doğan ve Sevinç, 2011).

1982 yılında Wilson ve Kelling tarafından öne sürülen Kırık Camlar veya Kırık Pencereler Teorisi, düzensizliğin ve suçun, kontrolsüz bozukluğun yayıldığı ve suçu teşvik ettiği gelişimsel olarak devam eden olayların nedensel olarak bağlantılı olduğunu öne sürmektedir. Örneğin bir mahallede hem fiziksel bozukluk (örneğin, terk edilmiş binalar, grafiti ve çöp) hem de sosyal bozukluk (örneğin, dilenciler, evsizler, denetimsiz gençler) suç üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak nedensel etkiler yaratmaktadır. Potansiyel suçlular, suça kayıtsız kalanlar ve cezaların olmaması durumunda suç işlemeye motive olacaktırlar. Böylece motive olmuş suçlular, bozukluğu yetenekli koruyucuların yokluğu olarak algıladılar (Lanfeer ve ark., 2020).

Doktor Le Bon (1997), “Kitle Psikolojisi” isimli eserinde, kalabalık halindeki insanların duygusal olarak sosyal normları ihlal ederek ortak davranışlarda bulunacağını savunmuştur. Kırık Camlar Teorisinin ceza hukuku açısından incelendiği bir çalışmada, vergi aflarının çıkarılmasının, dürüst mükelleflerin psikolojisi üzerinde olumsuz bir etki oluşturarak güven kaybına neden olabileceği belirlenmiştir (Çiftçi ve Akçay, 2021). Kırık camlara ilişkin davranışların bir kitle davranışı olduğu savunulmaktadır. Örgütlerde görülen kitle davranışları incelendiğinde ise başlangıçta görmezden gelinen, zamanında önlem alınmayan ve önemsenmeyen etik dışı davranışlardan kaynaklandığı belirtilmektedir (Bektaş ve ark., 2019).

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını ve kar marjlarını koruması için faaliyetlerini en etkili şekilde yürütmesi gerekmektedir. Ancak, çalışanların üretkenlik (üretim) karşıtı iş davranışları (ÜKİD), işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyen, verimliliği düşüren ve mali kayıplara neden olan önem verilmesi gereken konulardan biridir (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018, s. 940). Son zamanlarda, örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yaygın hale gelmesi, örgütler, çalışanlar ve hatta müşteriler için de önemli olması, bu davranışlara araştırmacıların ilgisinde önemli düzeyde artışa yol açmıştır. (Lee ve Allen, 2002, s.131). Örgütlerde adaletsizlik algısı, psikolojik sözleşme ihlali veya iş stresi gibi çeşitli koşullar çalışanların olumsuz duygular geliştirmesine neden olmakta ve üretkenlik karşıtı değişik tepkilere yol açmaktadır (Spector ve Fox, 2002). Üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında işten ayrılma, etkisiz iş performansı, devamsızlık, tehlikeli davranışlar, şiddet, hırsızlık, madde kullanımı ve cinsel taciz gibi farklı eylemler olabilir. Bu eylemler, kuruluşun mali durumunu etkilemekte ve kuruluşu her yıl binlerce dolara mal olabilmektedir (Askew ve ark., 2015).

Bu çalışmanın amacı, örgütsel kırık camların üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Literatürde, örgütsel kırık camlar ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu belirlenmiştir. Bu çalışma diğer çalışmalardan farklı olarak örgütlerde Kırık Camlar Teorisi ve üretkenlik karşıtı iş davranışları konularında ampirik çalışmaların gelişmesine ve işletmelerin bu sorunlarla başa çıkmak için uygun stratejiler geliştirmesine katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

1.1. Kırık Camlar Teorisi ve Örgütsel Kırık Camlar Kavramı

Kırık Camlar Teorisi, ilk olarak 1982 yılında James Q. Wilson ve George L. Kelling tarafından bir suç psikoloğu olan Philip Zimbardo'nun 1969 yılındaki bir araştırmasına dayanılarak ortaya atılmıştır. Bu teori, kırık camların, bir yerleşim yerindeki diğer suçları teşvik edebileceği fikrine dayanmaktadır. Bu nedenle, bir yerleşim yerindeki küçük bir sorunun -örneğin, kırık bir camın- zaman içinde daha büyük bir suç sorununa dönüşebileceği varsayılmaktadır (Wilson ve Kelling, 1982, s. 29-38). Kırık camlar, ihmal edilmiş bir yerdeki düzensizlik belirtisinin bir nevi vitrin yüzüdür. Bu sembolik (kırık camlar) olgunun olduğu yerlerde hırsızlık, vandalizm, duvar yazıları, serserilik, sarhoşluk gibi durumlar görülebilmektedir (Biçer, 2022, s. 29).

Teorinin temelinde kontrolsüz, denetimsiz, bakımsız ve ilgisizlik hissi uyandıran mekanların potansiyel suçları ortaya çıkarabileceği fikri yatmaktadır (Bektaş ve ark.2019, s. 598). Kırık camlarla belirlenen düzensizlik, gayri resmi sosyal kontrol ve suç arasında nedensel ilişkiler vardır. Örneğin bir mahallede yaygın bozukluk, sakinlerin geri çekilmesine neden olur ve mahalle kontrolünü aşındırır, bu da suç teşvik eder (Lanfeer ve ark., 2020).

Kırık Camlar Teorisi, kentlerde suçların yaygınlaşmasına dair bilgiler veren bir teoridir. Ancak araştırmacı Michael Levine “Broken Windows, Broken Business” adlı kitabında bu teorinin örgütlerde de uygulanabileceğini savunmuştur. Örneğin her zaman gittiğimiz restoranın duvar boyalarının eskimiş, dökülmüş olduğunu fark ettiğimiz anda buranın bakımsız, güvenilirmez olduğu duygusu zihnimizi meşgul etmeye başlar. Müşterilerin zihninde cereyan eden bu durum işletmelere olağanüstü bir darbe vurabilir (Levine, 2005, s. 18).

Kırık camlar teorisinin ilk çıkış noktası kriminoloji olsa da farklı disiplinlerde de uygulanma olanağı bulmuştur. Teorinin işletmelere uyarlanabilirliği son yıllarda tartışılmaya başlanmıştır. Örgütlerdeki küçük sorunların büyük sorunlara dönüşebileceği teori kapsamında ele alınmaktadır. Örneğin, bir ofisin duvarındaki kırık camı tamir etmeyi ihmal etmek, ofiste çalışanların tembel bir tutum sergilemelerine ve dolayısıyla ofisin genel düzensizliğine neden olabileceği varsayılmaktadır. Bu da, ofisteki diğer çalışanların disiplinsiz bir tavır sergilemesine ve üretkenliğin azalmasına yol açabilir (Güven ve Akmeşe, 2021, s. 77). Ahlaki kontrol mekanizmalarının eksik olduğu yerlerde insanlar, etrafındakilerin yanlış davranışlarına katılabilmekte hatta o davranışlardan cesaret bularak mevcut yanlış davranışları daha ileriye götürebilmektedirler. Örneğin, bir örgütte yolsuzluk veya usulsüzlük olaylarına göz yumulduğu durumlarda, çalışanlar da bu davranışları tekrar edebilmektedirler (Üzüm ve Özkan, 2023, s. 61).

İşletmelerde çalışma alanlarının özellikleri çalışanların bireysel ve grup davranışlarını etkileyebilmektedir. Düzensizlik ve kötü görünüm belirtileri, örgütte daha fazla düzensizliğe neden olabilmektedir. Örgütlerdeki kırık camlara örnek olarak düzensiz dosyalar, dağınık masalar, kirli kapılar, küflü tavanlar ve dökülen boyalar verilebilir (Williams, 2019).

Kırık camlar, örgüt çalışanlarının davranışlarıyla ortaya çıkabildiği gibi örgütün norm ve politikalarının yöneticilerce uygulanması sırasında da ortaya çıkabilir. Bu yönüyle kırık camlar bireysel ve yönetsel olarak ikiye ayrılmaktadır (Bektaş ve ark., 2019, s. 607).

1.2.Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (ÜKİD)

İşyerinde sapkın (sapma) davranışlar olarak da ifade edilen ve bu davranışların açıklanmasında önemli katkıları olan Robinson ve Bennett'e göre (1995), üretkenlik karşıtı iş davranışları (ÜKİD), önemli örgütsel normların ihlal edilmesi ve örgüt ve çalışanların refahını tehdit eden gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Üretkenlik veya üretim karşıtı iş davranışları, gerek bir işin amacına veya verimliliğine karşı gelen gerekse de bireysel yahut örgütsel hedeflere yönelik performans azaltıcı istenmeyen davranışlardır (Marcus, ve ark., 2016, s.204). Başka tanımda ise bir örgütün veya paydaşlarının çıkarlarına potansiyel olarak zarar verebilecek, çalışanlar tarafından bilinçli olarak gerçekleştirilen saldırgan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Zhu ve Zhang, 2021, s. 1). Üretkenlik karşıtı iş davranışları endüstriyel sabotaj olarak da nitelendirilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2014, s. 105).

ÜKİD, Sosyal Değişim Teorisi'ne dayandırılmaktadır. Bu teoriye göre, birey kendisine gösterilen davranış olumlu ise bu davranışı gösteren kişiye olumlu tutum ve davranış gösterme zorunluluğu hisseder, olumsuz davranışlar gösterenlere ise olumlu tutum ve davranışlarını azaltabilir (Tuna ve

Boylu, 2016). Genel olarak kişilik özellikleri, çalışanların algı ve tutumları, örgütsel ve durumsal faktörler ÜKİD ile ilişkilendirilmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından işyerinde bazı davranışlar bilinçli olmasa dahi sapkın davranışlar olarak kabul edilir. Örneğin “çalışan ahlaksızlığı” ve çalışan güvenilirliğinin bir sonucu olan “örgütsel suçluluk”, karakter ve kişisel özellikler nedeniyle davranış kasıtlı olmasa bile genelde iş ortamında sapkın davranış olarak kabul edilmektedir (Gruys,1999). ÜKİD genel olarak kasıtlı davranışlardır ve bu davranışlar sürekli öfke ve anksiyete, suçluluğun kişilik özellikleri ve kontrol odağı ile ilişkilidir (Spector ve Fox, 2002). ÜKİD, kişilik özelliklerine dayalı olarak duygusal tepki verme ile ilişkilidir. Öfke ve negatif duygular ÜKİD’nin öncülleri arasındadır (Spector ve Fox, 2005). Çalışan bireyin saldırgan olması veya örgüt içinde karşılaştığı hayal kırıklıkları, adaletsiz uygulamalar veya yaşadığı kızgınlıklar negatif duygularını artırmaktadır. Bu ise bir tepki olarak ÜKİD sergileme nedenleri olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2014, s. 104).

Bireysel faktörlerin dışında, örgüt iklimi ve kültürü, yönetim tarzı, rol belirsizlikleri, örgütsel adaletsizlik gibi örgütsel faktörler de çalışanların ÜKİD’ye neden olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2014).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanların hırsızlık, iş yavaşlatma, malzeme israfı, kurumda ahlaki olmayan eylemler, örgüt aleyhine dedikodu, iş arkadaşlarına saldırı gibi örgüt içinde istenmeyen davranışlar olabilmektedir (Penney ve Spector, 2022, s. 126). Spector ve arkadaşları (2006), üretkenlik karşıtı iş davranışlarını beş boyutta incelemişlerdir. Bu boyutları, kötüye kullanma, üretimden sapma, sabotaj, hırsızlık ve geri çekilme şeklinde adlandırmışlardır. Kötüye kullanma boyutu, fiziksel veya psikolojik olarak zarar veren davranışları içermektedir. Bu davranışlar, iş arkadaşlarına veya diğer insanlara yöneltilen tehdit etme, aşağılama, görmezden gelme veya korkutma gibi davranışlardır. Üretimden sapma boyutu, işle ilgili görevlerin kasıtlı olarak aksatılması davranışlarını içermektedir. Sabotaj boyutu, örgüte ait mal ve eşyalara zarar verme veya tahrip etme anlamına gelirken, hırsızlık boyutu ise örgüte karşı saldırganlık amacıyla gerçekleştirilen davranışları içermektedir. Son olarak, geri çekilme boyutu, iş zamanının örgüt tarafından belirlenen süreden daha az kullanılması davranışlarıdır. Bunlar, işe gelmeme, geç gelme veya erken ayrılma ve örgüt tarafından önceden belirlenenden daha uzun molalar verme gibi davranışları içerir (Spector ve ark., 2006, s. 448-450).

Bilinçli ve sistematik olarak gerçekleşen ÜKİD, örgütün amaç ve menfaatlerini olumsuz etkileyerek, etik iklimin bozulmasına ve performansın düşmesine neden olarak örgüt için finansal yükler getirmektedir (Sezici, 2015, s. 3). Böyle bir örgütsel iklimde çalışanlar birbirlerinden etkilenecek, daha kötü davranışlar yapmaya başlar ve örgütte işten ayrılmalar, düşük üretkenlik seviyesi, müşteri kaybı görülür (Andersson ve Pearson, 1999, s. 467). Etik iklim, örgütte hem etik dışı davranışların hem de ÜKİD’nin belirleyicisidir (Gerçek, 2017). Güçlü bir etik iklim, çalışanlarda motivasyon, iş tatmini, işgören performansını olumlu etkileyerek örgütsel bağlılığı artıracaktır (Öztürk ve Gökdeniz, 2023). Örgütte ÜKİD’in önüne geçmede etik iklim yaratan stratejiler geliştirilmelidir. Örgütlerde etik iklim, çalışanların etik karar verme süreçlerine de etki etmektedir (Gerçek, 2017).

Örgütlerde ÜKİD’ler olumlu bir örgüt iklimi, anti saldırgan davranış politika ve uygulamaları ile en aza indirilebilir. Ayrıca örgütlerin bu tür saldırgan davranışlara ve etik olmayan olaylara karşı önleyici yaklaşımlar olarak etik ilkeler arasında yer vermesi, tekrar yaşanmaması için karşılık bulması ve yönetimin daha sağlıklı ve kaliteli iş ortamı oluşturması bu tür davranışların azalmasında etkili olabilir (Varoğlu ve Sığı, 2015). Örgütsel güven ve etik iklim algısı ÜKİD’nin azalmasına katkı sağlamaktadır (Gerçek, 2017). Örgütlerde davranışın karanlık yüzü olarak ifade edilen bu davranışlarda, sosyal bağlam, koşullar ve kişilik özelliklere belirleyici olmakta ve bu davranışları ortadan tamamen kaldırılması mümkün olmasa da çalışanlarla etkili iletişim, örgütsel adalet, bu davranışlara izin vermeyecek şekilde yapılandırılmış bir örgüt ve etik değerlere sahip bir örgüt kültürü önemli katkılar sağlayacaktır (Binboğa ve ark.,2018).

1.3.Kırık Camlar ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İlişkisi

Toplumda suçların işlenmeden önce tedbir alınması, muhtemel tehlikelerin bertaraf edilmesi açısından önem taşımaktadır. Ancak suçların önlenmesinde sadece polisiye tedbirler yeterli olmamakta, herkese düşen görev ve sorumluluklar bulunmaktadır. Şehirlerde artan suç oranları, araştırmacıları suçların önlenmesi için çalışmalara yoğunlaştırmış ve yapılan çalışmalar sadece suçluyu değil, suça neden olan faktörlerin neler olabileceği üzerinde yoğunlaşmıştır. Sonuçta suçluların suç işlemesine engel olacak

veya caydıracak fiziksel, mekânsal ve çevresel önlemlerin de önemli olduğu görülmüştür (Doğan ve Sevinç, 2011).

Düzensizlik, tartışmasız bir şekilde suça sebep olmaktadır. Dolayısıyla, belirli bir yerde dikkat edilmeyen her sorun, insanların o yere karşı tutumlarını etkilemekte ve daha fazla soruna yol açmaktadır. Örgütsel bağlamda her türlü sorun, (devamsızlık, zayıf insan kaynakları yönetimi, fazla çalışma saatleri, baskıcı örgüt kültürü, çalışan katılımı eksikliği) örgütler tarafından derhal ele alınması gereken sorunlardır (Vasilescu, 2018, s. 1).

Yöneticiler tarafından bu sorunların görmezden gelinmesi, kabul edilebilir bir davranış olarak kabul görülmesi, başka sorunlara adeta davetiye çıkarılması anlamına gelmektedir (Kopicko, 2018, s. 33). Kırık Camlar Teorisi, aslında sosyal düzensizliğin ve suçun nedensel olarak bağlantılı olmaktan ziyade gelişimsel olarak bağlantılı olduğunu iddia etmektedir. Tıpkı sosyal düzensizliğin bir toplumun istikrarını azaltabileceği ve ciddi suçlarda bir artışa yol açabileceği gibi, süreç bozukluğu da çalışma ekiplerinin kolektif etkinliğinde azalmalara yol açabilir (Boquet ve ark., 2021). Araştırmalarda çalışma ortamının bozukluğunun çalışanlarda öz denetim kaybına yol açtığına dair kanıtlar bulunmuştur. Örneğin bir iş yerinde bozuk davranış izleri görüldüğünde çalışanların etik olmayan davranışları da artmaktadır (Biesmans ve Hool, 2014, s. 9-10). Yapılan bir araştırmada, küçük etik dışı davranıştan daha ciddi uygunsuz davranışa doğru olan bir eğilim olduğu belirlenmiştir. Bireyler etik olmayan davranışları haklı çıkarmakta, öz eleştiri yapmaktan kaçınmakta ve bu durum ahlaki kopuş ile açıklanmaktadır. Buna göre bireyler yaptıkları hataları kendi zihinlerinde legal bir statüye kavuştururlar. Örneğin maddi olanakları iyi bir şirketten hırsızlık yapılmasını bireyler makul karşılayabilirler (Bergen ve Bressler, 2023, s. 8).

Kırık Camlar Teorisi ile ilgili sağlık sektöründe gerçekleştirilen araştırmalarda özellikle sağlıkta şiddetin önlenmesi ve hasta güvenliğinin sağlanmasında katkılar sağladığı saptanmıştır. Çin hastanelerinde yapılan bir çalışmada tıbbi ortamların gürültülü olması, hastane düzeninin makul sevide olmaması ve tedavi süreçlerinin karmaşık olması ile iş yerinde şiddet arasında ilişki bulunmuştur (Zhou, ve ark., 2017, s. 9). Hesketh ve arkadaşları sağlıkta şiddetin önlenmesinde kırık camlar teorisini temel almıştır. Yazarlara göre, görünüşte zararsız veya küçük olayların bile (örneğin, saldırganlık, sözlü taciz, cinsel taciz), saldırgan davranışların ve daha ciddi şiddet biçimlerinin sistem içinde kuluçkaya yatmasını önlemek için şiddeti sürdüren faktörler incelenmeli, tolerans gösterilmeden, gerekli sistemik müdahaleler yapılmalı ve ortadan kaldırılmalıdır (Hesketh ve ark., 2003). Boquet ve arkadaşları (2021), araştırmalarını Kırık Camlar Teorisine dayandırarak, tehditleri tanımlamada proaktif bir yaklaşım önermişlerdir. Sağlık hizmetinin sunulmasında akış kesintilerinin zaman içinde sistemde bozulmaların birikmesi, potansiyel hataların ve olumsuz olayların meydana gelmesine yol açan sistem kaynaklı entropinin göstergesi olmaktadır. Bunlar toplu olarak tehdit pencereleri olarak değerlendirilebilir. Hasta güvenliği için hatalar yerine tehdit pencerelerine odaklanmalıdır. Hataların ve olumsuz olayların ortaya çıkmasını beklemek yerine, hatalardan ve olumsuz olaylardan önce gelebilecek sistemik zayıflıklar veya tehditler tanımlanmalıdır. Böylece olumsuz olaylar meydana gelmeden önce müdahale yeteneği sağlayacaktır.

Sosyal Öğrenme Teorisine göre (Bandura ve Walters, 1977), insanlar doğuştan değil sonradan sapma davranışlarını doğrudan veya taklit yoluyla öğrenmekte ve suç işlemektedirler (İnankul, 2016). İşyerinde kötü bir tavır sergileyen kötü bir çalışan bile, bir çalışan grubuna veya bir departmana veya sonunda muhtemelen tüm organizasyona bulaşabilir ve yöneticiler bu başlangıçta küçük zehirli davranışları görmezden gelerek puan kaybedebilirler. Diğer bir ifadeyle işyerinde çürük elmalar büyük bir organizasyondaki tüm iyi çalışanları etkileyebilir. Bu nedenle, organizasyonlarda çözülmesi zor daha büyük sorunlarla karşılaşmamak için ÜKİD'ye karşı önleyici tedbirler alınarak önceden bir şeyler yapılmalıdır (Biçer, 2022). Kırık camlar onarılmayıp, kırık kalmaya devam ederse bu durum onunla kimsenin ilgilenmediği anlamına gelmekte ve çevreye “ne istersen yap çünkü kimse umarsamıyor” mesajı vermektedir ki bu durum başka camların da kırılabileceği izlenimi doğurmaktadır (Temir, 2020, s. 135).

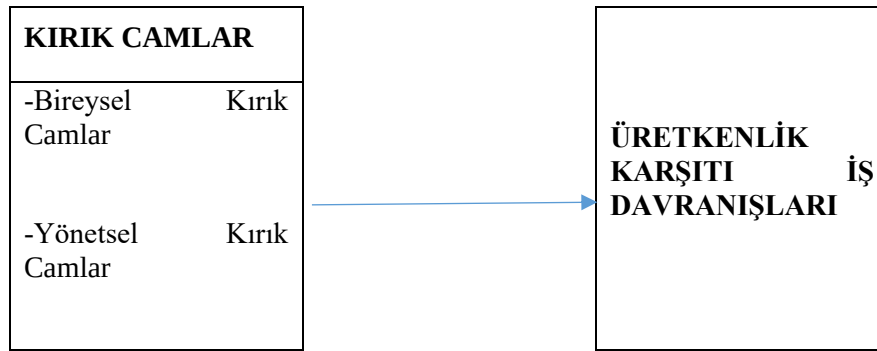
Kısaca özetlendiğinde ÜKİD, çalışanların çalışma arkadaşlarına veya örgütüne karşı negatif duygular geliştirmesi sonucu ve bilinçli olarak tepki vermesi davranışı iken (Spector ve Fox, 2005), kırık camlar ise bireyin düzensizlikten, başkalarının eyleminden veya suçundan etkilenmesi ve benzer bir eylem veya

etik dışı bir davranış sergilemesi ile ilgilidir (Lanfeay ve ark., 2020). Alan yazında örgütsel kırık camlar ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu belirlenmiştir. Biçer (2022), kavramsal araştırmasında Kırık Camlar Teorisi kapsamında örgütlerde çalışan tükenmişliği ve çalışan devrinin ana öncülleri olan ÜKİD'nin sonuçlarını ve yordayıcılarını vurgulamıştır. İşyerinde nezaketsiz davranışlar, adil olmayan muamele ve yönetilemez iş yükü, kademeli olarak duygusal tükenmeye ve sonunda işten ayrılma niyetine neden olmaktadır. Başlangıçta gözden kaçan veya durdurulmayan ÜKİD, çalışanlara ve örgüte zarar verir, çalışan tükenmişliği ve işgören devrine neden olarak yönetim ve örgütün kendisi için gerçek bir yük oluşturur. Bu tür istenmeyen davranışlar, örgütleri sinsice tehlikeye atmakta, örgüt kültürünün ve itibarının da baltalanmasına neden olmaktadır. Şenol (2022) çalışmasında, örgütsel kırık camların üretkenlik karşıtı iş davranışlarını artırdığı sonucunu bulmuştur. Araştırmada ilişki yönü pozitif olsa da zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Güven ve Akmeşe (2021) araştırmalarında otoriter (pozitif), demokratik (negatif) ve tam serbestlik tanıyan yönetim tarzı (pozitif) ile örgütsel kırık camlar arasında düşük düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Otoriter yönetim tarzında aykırı, düzeni bozan ve olumsuz davranışlar olarak nitelendirilen kırık camların arttığı, demokratik yönetim tarzında ise azaldığı saptanmıştır (Güven ve Akmeşe, 2021, s. 82-83).

2. Amaç ve Yöntem

2.1.Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı, örgütsel kırık camların üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Tanımlayıcı ve kesitsel türde olan bu çalışmada, bir durumu tespit veya tahmin etmek ve sebep sonuç ilişkilerini analiz etmeyi içeren ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır (Karayaman, 2023). Örgütsel kırık camların üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini araştıran bu çalışmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Hipotezleri:

H₁: Örgütsel kırık camlar boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Bireysel kırık camlar boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Yöneltilen kırık camlar boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Örgütsel kırık camların üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni, Sivas Devlet hastanesinde 01.04.2022-30.08.2022 tarihleri arasında görev yapan 635 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Söz konusu hastaneden gerekli izin alındıktan sonra ve sağlık çalışanlarına çevrimiçi anket uygulanmıştır. Ana kütle belli olması durumunda formül yoluyla, %95 güven aralığına göre 240 kişinin ana kütleyi temsil edeceği belirlenmiş ve en az 240 kişiye anket uygulanması planlanmıştır. Bununla birlikte 1 Nisan–30 Ağustos 2022 tarihleri arasında ankete cevap veren gönüllü 252 kişi araştırmanın örneklemi oluşturmuş ve araştırma bu 252 kişiden alınan verilerle değerlendirilmiştir. Bu sayı ana kütleyi temsil etme yeterliliğini sağlamaktadır (Altunışık ve ark., 2005, s. 127) Ayrıca araştırma için Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğü Hukuk Müşavirliği’nden 30.03.2022 tarihli, 149835/10 sayılı ve karar numaralı etik kurul izni alınmıştır.

2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin değerlendirilmesinde SPSS 23.00 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde, açıklayıcı faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, Pearson korelasyon ve linear ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Bulgular $p < 0,05$ düzeyinde ise anlamlı kabul edilmiştir.

2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama araçları olarak sosyodemografik özelliklerle ilgili sorular, “Örgütsel Kırık Camlar Ölçeği” ve “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

1.Örgütsel Kırık Camlar Ölçeği: Bu ölçek Kırık Camlar Teorisini işletmelere uyarlamak amacıyla ve örgütlerdeki etik dışı davranışlar için Bektaş, Erkal ve Çetin (2019) tarafından geliştirilmiş ve geçerliliği yapılmıştır. Ölçek toplam 13 madde ve bireysel kırık camlar (6 madde) ve yönetsel kırık camlar (7 madde) olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,92 dir. Ölçek maddeleri kesinlikle katılıyorum (5 puan) ve kesinlikle katılmıyorum (1 puan) arasında oluşan 5’li likert tipi ifadelerle göre puanlandırılmaktadır. Ölçeğin bireysel kırık camlar boyutunda, örgütte çalışan bireylerin çevresindeki iş arkadaşlarının işlerini yapma şekillerinden etkilenecek, kendi çalışma şekillerini değiştirebileceklerini içeren maddeler yer alırken, yönetsel kırık camlar boyutunda ise, yönetsel boşluklardan ya da yönetimin çalışanlar üzerindeki yetersiz yaptırımlarından dolayı, çalışanların etik dışı davranışlarda bulunabileceklerini içeren maddelerden oluşmaktadır (Bektaş ve ark., 2019).

Bu çalışmada Kırık Camlar Ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu 0,919 ve Barlett normal dağılım test sonucu anlamlı olarak saptanmıştır. KMO değeri sonucuna göre verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizinde varimax dönüştürmesi aracılığıyla öz değeri 1’in üzerinde Kırık Camlar Ölçeği için iki faktör belirlenmiştir. Bu iki boyut toplamda varyansın %60’ını açıklamaktadır. Tablo 1’de bu faktörleri oluşturan alt bileşenler ve faktör yapıları incelenmiş ve ölçeğin orijinalinde olduğu gibi 2 boyuttan oluştuğu belirlenmiş ancak yönetsel kırık camlar boyutunda daha fazla madde olduğu belirlenmiştir. Bireysel kırık camlar boyutunda; “Örgüt çalışanları, geri bildirimde bulunmadıkları için ben de geribildirimde bulunma gereği duymam”, “Örgüt çalışanları, işle ilgili sorumluluk ve inisiyatif almaktan kaçındıkları için ben de inisiyatif almaktan kaçınırım” gibi maddeler yer almaktadır. Yönetsel kırık camlar boyutunda ise “Örgüt çalışanları, çok sık izin kullandıkları için ben de izin kullanırken çekinmem”, “Örgüt çalışanları, iş etiğine uygun davranmadıkları için, ben de iş etiğine uygun davranmam”, “Örgüt çalışanları, yönetim tarafından bazı çalışanların kural ihlalleri görmezden geldiği için, ben de kuralları ihlal ederim” gibi maddeler yer almaktadır.

Tablo 1: Kırık Camlar Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Kırık Camlar Ölçeği	
	1	2
K8	0,801	
K10	0,789	

K12	0,786	
K13	0,760	
K11	0,750	
K9	0,703	
K5	0,696	
K4	0,694	
K6	0,656	
K7	0,593	
K1		0,840
K2		0,783
K3		0,574
Faktör Özdeğeri	6,570	1,232
Faktörün Açıkladığı Varyans Yüzdesi	50,536	9,475
Açıklanan Toplam Varyans (%): 60,010		
<i>Kaizer-Meyer-Olkin test (KMO):0.919</i>		
<i>Barlett's test of Sphericity: 1769,757 (p<0.000)</i>		

2.Üretkenlik Karşısı İş Davranışları (ÜKİD) Ölçeği: Ölçek Spector ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Hatem Öcel (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçek 32 madde ve kötüye kullanma (17 madde), çalma (6 madde), geri çekilme (6 madde) ve sabotaj olmak (3 madde) üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,97'dir. Ölçek 5'li Likert tipinde olup, puanlama: 1 = hiçbir zaman, 2 = çok seyrek (yılda bir veya ki kez), 3 = Bazen (ayda bir ya da iki kez), 4 = Genellikle (haftada bir ya da iki kez), 5 = her zaman şeklindedir.

Bu çalışmada ÜKİD ölçeği için yapılan faktör analizinde, varyans değeri hata verdiği için ölçekten 15. Madde çıkarılmıştır. Kalan maddelerle tekrar faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu 0,933 ve Barlett normal dağılım test sonucu anlamlı olarak saptanmıştır. KMO değeri sonucuna göre verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizinde varimax dönüştürmesi aracılığıyla öz değeri 1'in üzerinde ÜKİD Ölçeği için benzer olarak dört faktör belirlenmiştir. Bu dört faktör toplamda varyansın %67'sini açıklamaktadır. Bu faktörleri oluşturan alt bileşenler ve faktör yapıları incelenmiş; kötüye kullanma (F1), sabotaj (F2), geri çekilme (F3) ve Çalma (F4) boyutlarından oluştuğu belirlenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	ÜKİD Ölçeği			
	F1	F2	F3	F4
Ü28	0,863			
Ü26	0,832			
Ü35	0,822			
Ü25	0,813			
Ü27	0,812			
Ü31	0,804			

Ü32	0,803			
Ü39	0,789			
Ü30	0,781			
Ü23	0,739			
Ü33	0,673			
Ü36	0,671			
Ü5	0,665			
Ü24	0,561			
Ü22	0,448			
Ü14		0,886		
Ü38		0,833		
Ü37		0,828		
Ü2		0,681		
Ü34		0,679		
Ü10		0,652		
Ü8		0,623		
Ü3		0,589		
Ü29		0,488		
Ü13		0,481		
Ü4			0,808	
Ü6			0,748	
Ü7			0,642	
Ü1				0,722
Ü12				0,549
Ü11				0,491
Faktör Özdeğeri	15,122	2,771	1,996	1,101
Faktörün Açıkladığı Varyans Yüzdesi	48,780	8,937	6,438	3,553
Açıklanan Toplam Varyans (%): 67,708				
<i>Kaizer-Meyer-Olkin test (KMO):0,933</i>				
<i>Barlett's test of Sphericity: 7335,236 (p<0.000)</i>				

3. Bulgular

3.1.Katılımcıların Sosyodemografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının sosyodemografik özelliklerinin dağılımına Tablo 3^A'te yer verilmiştir. Sağlık çalışanlarının çoğunluğu kadın çalışanlardan (%65,1) oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun 21-30 yaş arasında (%38,1), lisans mezunu (%58,3) ve evli (% 61,9) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların mesleğine göre hemşire ve ebelerin oranı (%38,5) daha yüksektir.

Katılımcıların çoğunluğunun mevcut kurumda (%45,2) ve meslekte çalışma (%31) sürelerinin 1-5 yıl arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Dağılımı

<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Yaş</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Kadın	164	65,1	21-30	97	38,5
Erkek	88	34,9	31-40	86	34,1
<i>Eğitim durumu</i>			41-50	59	23,4
Lise	20	7,9	51>	10	4,0
Ön lisans	36	14,3	<i>Kurumda Çalışma Süresi</i>		
Lisans	147	58,3	1 yıl <	37	14,7
Lisansüstü	49	19,4	1-5 yıl	114	45,2
<i>Medeni durum</i>			6-10 yıl	21	8,3
Evli	156	61,9	11-15 yıl	32	12,7
Bekar	96	38,1	16 yıl >	48	19,0
<i>Meslek</i>			<i>Meslekte Çalışma Süresi</i>		
Hekim	41	16,3	1 yıl <	15	6,0
Hemşire/ebe	97	38,5	1-5 yıl	78	31,0
Sağlık Teknikeri	50	19,8	6-10 yıl	36	14,3
İdari Personel	13	5,2	11-15 yıl	47	18,7
Diğer	51	20,2	16 yıl>	76	30,2
Toplam	252	100,0	Toplam	252	100,0

3.2.Korelasyon Analizi Bulguları

Örgütsel kırık camlar ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeklerine ilişkin ortalamalar, güvenilirlik değerleri ve korelasyon analizi bulguları Tablo 4’te verilmiştir. Ölçek puanlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde, katılımcıların örgütsel kırık camlar ($\bar{x}=1,62$) ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ($\bar{x}=1,09$) düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Örgütsel kırık camlar ölçeğinde, bireysel kırık camlar ($\bar{x}=1,91$) düzeyi yönetsel kırık camlar ($\bar{x}=1,51$) düzeyinden biraz daha yüksek bulunmuştur. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği boyutları puanları sırasıyla geri çekilme ($\bar{x}=1,34$), çalma ($\bar{x}=1,09$), kötüye kullanma ($\bar{x}=1,07$) ve sabotaj ($\bar{x}=1,05$) şeklindedir. Buna göre katılımcıların ÜKİD olarak en çok “geri çekilme” davranışlarını, en düşük ise “sabotaj” davranışlarını sergiledikleri söylenebilir. Bu çalışmada ölçeklere ait Cronbach Alpha değerleri örgütsel kırık camlar 0,907 ve üretkenlik karşıtı iş davranışları 0,937 olarak güvenilir olduğu belirlenmiştir ($>0,70$). Bununla birlikte üretkenlik karşıtı iş davranışları boyutlarından “çalma” boyutunun güvenilirliği diğer boyutlara göre daha düşük bulunmuştur.

Tablo 4: Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Ort.	Std. S.	Cronbach Alpha	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Kötüye kullanma	1,07	0,26	0,948	1							
2.Sabotaj	1,05	0,19	0,879	0,681**	1						
3.Geri çekilme	1,34	0,46	0,697	0,326**	0,296**	1					
4.Çalma	1,09	0,26	0,535	0,513**	0,588**	0,316**	1				

5.ÜKİD (genel)	1,09	0,21	0,937	0,933**	0,836**	0,532**	0,667**	1			
6.Bireysel kırık camlar	1,91	0,74	0,690	0,186**	0,206**	0,170**	0,144*	0,226**	1		
7.Yönetmel kırık camlar	1,54	0,61	0,913	0,369**	0,366**	0,327**	0,274**	0,432**	0,556**	1	
8.Örgütsel kırık camlar (genel)	1,62	0,58	0,907	0,353**	0,356**	0,314**	0,264**	0,415**	0,740**	0,970**	1

** P<0,01.

Korelasyon analizinde, üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin tüm boyutlarıyla örgütsel kırık camlar ölçeğinin tüm boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Örgütsel kırık camların “bireysel kırık camlar” boyutu ile ÜKİD arasında ($r=0,226$) pozitif ve anlamlı ilişki saptanmıştır. “yönetmel kırık camlar” boyutu ile ÜKİD arasında ($r=0,432$) pozitif ve anlamlı ilişki belirlenmiştir. Buna göre yönetmel kırık camlar boyutu ile ÜKİD arasında ilişki daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel kırık camlar ile ÜKİD arasında ($r=0,415$) pozitif ve anlamlı ilişki saptanmıştır (Tablo 4).

3.3.Regresyon Analizi Bulguları

Örgütsel kırık camlar boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları (genel) üzerindeki etkisi Tablo 5’te verilmiştir. Örgütsel kırık camlar boyutları ile ÜKİD arasında kurulan çoklu regresyon modelinde, ÜKİD değişkenindeki değişimin yaklaşık %19’unu ($F=28,556$, $p=0,001$, $R^2=0,187$) açıklamaktadır. Örgütsel kırık camlar boyutu olan yönetmel kırık camlar ÜKİD’yi pozitif etkilediği belirlenmiştir ($\beta=0,443$, $t=6,442$, $p<0,01$). Örgütsel kırık camlar boyutu olan bireysel kırık camların ise ÜKİD üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır ($p>0,05$). Dolayısıyla H_{1b} hipotezi kabul edilirken, H_{1a} hipotezi reddedilmektedir. Buna göre yönetmel kırık camların ÜKİD üzerinde pozitif etkisi vardır.

Tablo 5: Örgütsel Kırık Camlar Boyutlarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (Genel) Üzerindeki Etkisi

Model I Bağımsız Değişkenler	standartize dilmemiş katsayılar		standartize dilmiş eta	t değeri	anlam düzeyi	Modelin özeti		NOVA		hipotez sonucu
		standart hata					2			
Sabit	,870	,037		3,300	,000					
1.Bireysel Kırık Camlar	,006	,020	,020	296	,767					1a et
2.Yönetmel Kırık Camlar	,153	,024	,443	442	,000	,432	,187	3,556	,000	1b Kabul

* $p<0.05$. ** $p<0.01$; Bağımlı Değişken: ÜKİD, Durbin-Watson: 2,082

Örgütsel kırık camların (genel) üretkenlik karşıtı iş davranışları (genel) üzerindeki etkisi Tablo 6’da verilmiştir. Örgütsel kırık camlar ile ÜKİD arasında kurulan basit regresyon modelinde ($\beta=0,415$, $t=7,207$, $F=51,937$, $p<0,01$) ÜKİD, örgütsel kırık camlardaki değişimin %17’sini ($R^2=0,172$) açıklamaktadır. Dolayısıyla H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre örgütsel kırık camların ÜKİD üzerinde pozitif etkisi vardır.

Tablo 6: Örgütsel Kırık Camların (Genel) Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (Genel) Üzerindeki Etkisi

Model II Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Modelin özeti		ANOVA		Hipotez Sonucu
	B	Standart Hata	Beta			R	R ²	F	p	
Sabit	0,849	0,036		23,416	0,000					H ₂
1.Örgütsel Kırık Camlar	0,151	0,021	0,415	7,207	0,000	0,415	0,172	51,937	0,000	Kabul

*p< 0.05. **p<0.01; Bağımlı Değişken: ÜKİD, Durbin-Watson: 2,084

4. Tartışma ve Sonuç

Günümüz iş dünyasında etik dışı davranışlar ve olumsuz işyeri uygulamaları örgütlerin karşılaştığı önemli sorunlardan biri haline gelmiştir. Bir örgütte görünüşteki küçük düzensizlikler veya sorunlara çözüm bulunmaması çalışanların gözünde örgüt yönetimi tarafından ilgilenilmediği, görmezden gelindiği veya önemsenmediği algısı oluşturarak, potansiyel suçlara ve daha büyük etik dışı davranışlara davetiye çıkaracaktır.

Bu çalışma örgütlerde düzensizlik veya bozukluk nedeniyle etik dışı davranışların yayılmasında etkisi olan örgütsel kırık camların üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 252 sağlık çalışanından toplanan veriler değerlendirilmiştir.

Araştırmada katılımcıların örgütsel kırık camlar ve üretkenlik karşıtı iş davranışları düzeylerinin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bireysel kırık camlar düzeyi yönetsel kırık camlar düzeyinden biraz daha yüksek bulunmuştur. Bu çalışmada katılımcıların ÜKİD olarak en çok “geri çekilme” davranışlarını, en düşük ise “sabotaj” davranışlarını sergiledikleri belirlenmiştir. Buna göre sağlık çalışanlarının olumsuz duygular gelişmesi durumunda tepki olarak daha çok işten uzaklaşma, işe ilgisizlik veya işe katılım eksikliği gibi geri çekilme davranışlarını tercih ettikleri söylenebilir. Bu durum sağlık çalışanlarında çalışma koşulları ve örgüt farklılığından kaynaklı olabilir. Bu çalışmanın bulgularından farklı olarak Şenol (2022), hizmet sektörü çalışanlarına yönelik araştırmasında, sabotaj düzeyi en yüksek iken, geri çekilme davranışları en düşük düzeyde saptanmıştır.

Bu çalışmada örgütsel kırık camların “bireysel kırık camlar” ve “yönetsel kırık camlar” boyutlarının ÜKİD ve ÜKİD’nin tüm boyutları ile pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel kırık camların (genel) ÜKİD üzerinde pozitif etkisi olduğu, yönetsel kırık camlar boyutunun ÜKİD’yi pozitif etkilediği, bireysel kırık camlar boyutunun ise anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Başka bir ifadeyle araştırma bulgularında yönetsel kırık camlar olarak; fiziksel eşyaların özensiz kullanılması, müşterilerle nazik ve saygılı ilişki kurulmaması, müşterilere yalan söylenmesi, çok sık izin kullanılması, iş etiğine uygun davranılmaması, giyim kurallarına uyulmaması, toplantılarda kurallara uyulmaması, mesaiye geç gelme, yönetimin bazıları için kural ihlallerini görmezden gelmesi, ortak kullanım alanlarında kurallara uyulmaması gibi durumlarda çalışanların da benzer olarak kurallara uymadıkları belirlenmiştir. Buna göre yönetsel kırık camlar olarak, yönetsel boşluklar veya yönetimin çalışanlar üzerindeki yetersiz yaptırımları, kurallara uyulmasında yöneticilerin yanlış örnek olması gibi bozukluklar, çalışanlarda kırık camları tetiklemekte ve bunlar da üretkenlik karşıtı iş davranışlarını artırmaktadır. Bireysel kırık camlar boyutunun ÜKİD üzerinde etkisinin anlamsız bulunması, çalışanların çevresindeki iş arkadaşlarının işlerini yapma şekillerinden etkilenmediği ve kendi çalışma şekillerinde bir değişikliğe neden olmadığı şeklinde açıklanabilir.

Bu çalışmada kullanılan ölçek, Bektaş ve arkadaşları (2019) tarafından literatür taraması yapılarak geliştirilmiştir, nispeten yeni olan bu ölçeği kullanan ampirik çalışmalar azdır (Altıntaş, 2023; Yavuz Eroğlu, 2022) ve bu çalışmalarda ölçek boyutları üzerinden değil, ölçeğin geneli üzerinden değerlendirme yapıldığı görülmüştür. Bununla birlikte aynı ölçeği kullanan Sakar (2023) öğrencilere yönelik araştırmasında, Pygmalion etkisinin, hem bireysel kırık camlar ve hem de örgütsel kırık camlar boyutları üzerindeki etkisini incelemiştir. Pygmalion etkisinin alt boyutlarının (sosyal-duygusal

öğrenme ortamı ve girdi-fırsatlar-geri bildirim), yönetsel kırık camlar boyutu üzerinde olumsuz bir etki yaptığı belirlenmiştir. Literatürde bu ölçeğin dışında, örgütsel kırık camların bireysel ve yönetsel kırık camlar boyutları ayırımına rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın bulgularını destekleyecek farklı çalışmalara ihtiyaç vardır.

Bu çalışmanın bulguları sosyal düzensizliğin ve suçun nedensel olarak bağlantılı olmaktan ziyade gelişimsel olarak bağlantılı olduğunu iddia eden Kırık Camlar Teorisini desteklemekte ve örgütlerde ÜKİD'nin artmasına neden olduğunu göstermektedir. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmanın bulguları sadece fiziki koşulların değil yönetsel uygulamaların da etkili olduğunu göstermektedir. Nalçaçıgil'e (2020) göre, örgütsel rutinlerden ve örgütsel amaçlardan sapan davranışların temelinde kişisel özellikler ve bunları tetikleyen faktörlerin birleşimi yatmaktadır. Bunları tetikleyen faktörlerden birisi kırık camlardır. Dolayısıyla kırık camları ortadan kaldırmak veya önlemek önemlidir. Çünkü kırık camlar örgütsel ve toplumsal bozulmanın temelini oluşturmaktadır.

Çalışmanın bulguları, örgütsel kırık camlar ile ÜKİD'nin pozitif ilişkili olacağını öne süren Biçer'in (2022) kavramsal çerçevedeki çalışmasını desteklemektedir. Benzer şekilde ÜKİD ile örgütsel kırık camlar arasındaki pozitif ilişki saptayan Şenol'un (2022) araştırmasını desteklemektedir. Yapılan bir çalışmada hastanedeki fiziksel ve sosyal bozuklukluğun personelin tükenmişliği ile pozitif, iş tatmini ve hasta güvenliği arasında negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Ellis ve ark., 2020). Houzorri ve arkadaşları (2017) araştırmalarında, örgütte yönetsel kırık camların kaldırılmasının örgütsel kavgayı negatif etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada örgütsel kavga ile yönetim etkileşimleri, örgütsel adalet, çalışanların eğitimi, örgütsel şeffaflık arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Yapılan bir çalışma, temiz bir ortamda çalışan katılımcıların, kirli bir ortamda çalışanlara göre üretkenlik karşıtı iş davranışlarını daha az kabul edilebilir bulma eğiliminde oldukları belirlenmiştir (Huangfu ve ark., 2017). Başka bir araştırma da üretkenlik karşıtı iş davranışları ile çevre temizliğine ilişkin davranışlar incelenmiş, çevre temizliğinin iyileştirilmesinin, bireylerin sosyal ahlaki normlara ilişkin farkındalıklarını güçlendirebileceğini, böylece potansiyel olarak insanların ahlaki davranışlarını düzenleyebileceğini ve sosyal ahlaki düzeni daha da iyileştirebileceğini göstermiştir (Huangfu ve ark., 2022).

Sonuç olarak yönetsel boşluklar veya yetersiz yaptırımlar çalışanlar tarafından kuralların ihlalini artırmakta, etik dışı ve üretkenliğin azalmasına neden olan davranışlara yol açmaktadır. Örgütsel kırık camların alt boyutu olan bireysel kırık camların ÜKİD'ye etki etmediği tespit edilmiştir. Bu bulgu çalışanların örgüt üyelerinin gösterdiği bireysel bozukluklardan çok yönetsel bozukluklardan etkilendiklerini göstermiştir. Örgütlerde ve özellikle sağlık hizmeti sunan hastanelerde ihmaller olursa, sorunların ciddiyeti ve etkisi daha büyük olabilir. Örneğin buzdolabındaki çürük bir domates zamanla yanında bulunan tüm domateslerin çürümmesine neden olacaktır. Küçük gibi görünen şeyler büyük sorunlara neden olabilir. Sağlık kurumlarında hasta ve personel güvenliğini tehlikeye atabilir, hastaların gözünde kurum itibarını olumsuz etkileyebilir. Sağlık çalışanlarının kendi kurumlarına karşı güvenini olumsuz etkileyerek hizmet kalitesini düşürebilir.

Ayrıca örgütsel kırık camlar oluşmaması için, örgütlerde sorunların çözümünde örgütsel olanakların artırılması önerilebilir. Örgütte düzensizlikler ve bozukluklar ihmal edilmemeli, sistem içinde bütünü görüp kelebek etkisi dikkate alınmalı, daha büyük ciddi suçların işlenmemesi için zamanında çözümler üretilmelidir. Süreçlerin iyileştirilmesinde, toplam kalite yönetimi uygulamalarında önlem alma ve öneri-ödül sistemleri küçük sorunların çözülmesinde önemli katkılar sağlayabilir. Departmanlar, bölümler ve birimlere yönelik ekipler halinde çalışmalara destek olacak önlemler alınması önerilebilir. Yöneticilerin açık kapı politikası ile etkili iletişime önem vermeleri, sorunları zamanında görmeleri, çalışanlardan geri bildirim almaları önemli katkılar sağlayabilir. Personel güçlendirme uygulamasına, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırılmasına yönelik çalışanların ihtiyaçlarına değer veren insan kaynakları uygulamalarında iyileştirmeler yapılması önerilebilir.

5. Son Notlar

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde insan kaynaklarının etkin ve verimli çalışması önemlidir. Örgütün kültürü insan kaynağının belirlenen etik değerlere ve normlara uygun davranmasında toplumsal kültürün etkisiyle ve özellikle yöneticilerin belirlediği kurallar ve yönetsel uygulamalarla şekillenmekte ve uzun yıllar sürdürülmektedir. Tüm örgüt üyelerinin evrensel etik değerlere ve toplumun ve örgütün

kültürüne uygun davranmaları beklenmektedir. Çalışanlar yöneticileri örnek alabildiklerinden, yöneticiler aynı zamanda bir ahlaki kontrol mekanizması görevi de üstlenmektedir. Dolayısıyla örgütlerde kırık camlar oluşmaması için zamanında önlemlerin alınması, yönetim uygulamalarının iyileştirilmesi ve yöneticilerin iyi örnek olması kaçınılmazdır. Çünkü yönetsel anlamdaki bozukluklar hiyerarşik olarak örgütün alt kademelerine ve çalışanlarına olumsuz biçimde yansiyabilir.

Bu çalışmada bir kamu hastanesinde görev yapan çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Bu nedenle bulgular söz konusu çalışanlardan elde edilen verilerle sınırlıdır ve genellenemez. Sağlık çalışanlarına yönelik kırık camların etkisiyle hangi konularda üretkenliklerini olumsuz etkilediğini belirlemek için ileriye dönük çalışmalara ihtiyaç vardır. Sağlık sektöründe kamu ve özel hastane karşılaştırılması yapılması veya farklı sektörlerde çalışmalar yapılması önerilebilir.

Kaynaklar

- Altıntaş, M. (2023). Kırık Camlar Teorisinin Erdemli Raporlama (Whistleblowing) Davranışına Etkisi: Yükseköğretim Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 240-257.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (4 b.)*. İstanbul: Avcı Ofset.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit For Tat? The Spiraling Effect Of Incivility In The Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Askew, O. A., Beisler, J. M., & Keel, J. (2015). Current Trends of Unethical Behavior Within Organizations. *International Journal of Management & Information Systems*, 19(3), 107-114.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory (Vol. 1)*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Bektaş, M., Erkal, P. ve Çetin, T. (2019). Kırık Camlar Teorisinin İşletmelere Uyarlanması: Ölçek Geliştirme Çalışması. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 596-617.
- Bergen, C. V., & Bressler, M. S. (2023). Sweat the Small Stuff, How Small Incidents of Negative Workplace Behavior Lead to Larger Misconduct. *Journal of Organizational Psychology*, 23(1), 1-24.
- Biçer, C. (2022). Broken Windows Effect In Organizations: A Focus On Counterproductive Work Behaviors That Lead To Employee Burnout And Employee Turnover And Solutions. *Journal of The Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 3(1), 28-45.
- Biesmans, E., & Hool, E. V. (2014). *Do Disorganized Stores Provoke Unethical Consumer Behavior?* Ghent: Ghent University.
- Binboğa, G., Eğin, E. ve Gülova, A. (2018). Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü ve Türkçe Literatürün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 382-399. DOI: 10.29106/fesa.364280
- Boquet, A. J., Cohen, T. N., Cabrera, J. S., Litzinger, T. L., Captain, K. A., Fabian, M. A., ... Shappell, S. A. (2021). Using Broken Windows Theory as The Backdrop for A Proactive Approach to Threat Identification In Health Care. *Journal of Patient Safety*, 17(3), 182-188.
- Çiftçi, T. E., & Akçay, F. (2021). Kırık Camlar Kuramı Bağlamında Türkiye’de Vergi Afları. *Vergi Raporu*, (258), 139-159.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Algılanan Örgütsel Etik İklim ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 269-292.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 103-132.
- Ellis, L. A., Churrua, K., Tran, Y., Long, J. C., Pomare, C., & Braitwaite, J. (2020). An Empirical Application of “Broken Windows” and Related Theories in Healthcare: Examining Disorder,

- Patient Safety, Staff Outcomes, And Collective Efficacy In Hospitals. *BMC Health Services Research*, 1-12.
- Gerçek, M. (2017). Etik İklim ve Örgütsel Güvenin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Journal of International Social Research*, 10(51),953-963.
- Gruys, M. L. (1999). *The Dimensionality of Deviant Employee Performance in The Workplace*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.
- Güven, M. ve Akmeşe, A. (2021). Kırık Camlar Teorisi Bağlamında Yönetim Tarzlarının Değerlendirilmesi: Bir alan Araştırması. A. M. Sahabi (Ed.), *İşletmelerde Güncel Sorunlar ve Çözüm Önerileri* içinde (s. 75-86). İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Hesketh K, Duncan S, Estabrooks C, et al. (2003). Workplace violence in Alberta and British Columbia hospitals. *Health Policy*. 63, 311–321.
- Houzorri, M. J., Sarlak, M. A., Qorbani, A., & Abdi, A. (2017). Identification of the Strategies of Organizational Brawl Management. *Int J Econ Manag Sci*, 6(427), 2.
- Huangfu G., Lv F., Sheng C., & Shi X. (2017). Effect of Workplace Environment Cleanliness on Judgment of Counterproductive Work Behavior. *Social Behavior and Personality*, 45(4), 599–604.
- Huangfu, G., Li, L., Zhang, Z., & Sheng, C. (2021). Moral Metaphorical Effect of Cleanliness On Immoral Workplace Behaviors: Environmental Cleanliness Or Self-Cleanliness?. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 15, 18344909211034257.
- İnankul, H. (2016). Suçun Önlenmesinde Polisin Rolü. *Turkish Studies*, 11(2), 567-582.
- Karayaman, S. (2023). Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılığa Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 925-940.
- Kopicko, M. S. (2018). *Why Employees And Managers Angage İn Unethical Practices*. Michigan: Eastern Michigan University. A Senior Thesis.
- Lanfear, C. C., Matsueda, R. L., & Beach, L. R. (2020). Broken Windows, Informal Social Control, And Crime: Assessing Causality In Empirical Studies. *Annual review of criminology*, 3, 97-120.
- Le Bon, G. (1997). *Kitleler Psikolojisi*, Çevirmen: Yunus Ender, Hayat Yayınları, 29.
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Levine, M. (2005). *Broken Windows Broken Business: How the Smallest Remedies Reap The Biggest Rewards*. New York: Warner Books.
- Marcus, B., Taylor, O. A., Hastings, S. E., Sturm, A., & Weigelt, O. (2016). The Structure of Counterproductive Work Behavior: A Review, a Structural Meta-Analysis, and a Primary Study. *Journal of Management*, 42(1), 203-233.
- Nalçacıgil, E. (2020). Contributions To The Organizational Administration Of The Broken Windows Theory. *International Social Sciences Studies Journal*, (e-ISSN:2587-1587), 6(62), 2149-2157
- Öcel, H. (2010). Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26), 18-26.
- Örenlili, M. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2018). Örgütsel Sessizliğin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Etkileri: Bursa İlinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(61), 937-947.
- Öztürk, A. ve Gökdeniz, İ. (2023). Örgütsel Etik İklimin İş Gören Motivasyonuna Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve İş Tatmininin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 907-924.

- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2022). Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems? *International Journal Of Selection And Assessment*, 10(1/2), 126-134.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Sakar, M. (2023). The Predictive Power of Students' Pygmalion Perceptions on Broken Window Theory: An In-Class Empirical Research. *International Online Journal of Educational Sciences*, 15(1), 50-71.
- Sezici, E. (2015). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 1-22.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 1-24.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). Washington, DC: American Psychological Association
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruusema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Şenol, L. (2022). Örgütsel Kırık Camların Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *International Social Sciences Studies Journal*, 8(97), 1518-1526.
- Temir, E. (2020). Kırık Camlar Teorisinin Kurum Kültürüne Uyarlanabilirliği. *Kastamonu İletişim Araştırmaları Dergisi*, (4), 133-144.
- Tuna, A. A. ve Boylu, Y. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve İşe İlişkin Duyuşsal İyi Oluş Halinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Journal of Business Research Turk*, 8(4), 505-521.
- Üzüm, B. ve Özkan, O. S. (2023). The Role of Responsible Leadership In Relationship Between Machiavellianism and Organizational Broken Windows. *Organizational Psychology*, 13(1), 59-72.
- Varoğlu D. ve Sıgır Ü. (2015). Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü: İşyerinde Üretkenlik Karşıtı Davranışlar. Ü. Sıgır ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış* içinde, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, s.673-704,
- Vasilescu, R. (2018). The Broken Windows Theory Applied to Translations. Bucharest: Spiru Haret University.
- Williams, M. (2019). Rancord Society. Retrieved from <https://www.rancord.org/broken-windows-theory-business-management-strategy>. (Date of access, 10.06.2023)
- Wilson, J. Q., & Kelling, G. L. (1982). Broken Eindows: The Police and Neighborhood Safety. *The Atlantic Monthly*, 29-38.
- Yavuz Eroğlu, S., Koç, M. C., & Eroğlu, E. (2022). Spor Örgütlerinde Kırık Camlar Teorisinin İncelenmesi. *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 13(49), 1145-1151.
- Zhou, C., Mou, H., Xu, W., Li, Z., Liu, X., Shi, L., ... & Fan, L. (2017). Study on Factors Inducing Workplace Violence in Chinese Hospitals Based on The Broken Window Theory: A Cross-Sectional Study. *BMJ open*, 7(7), e016290.
- Zhu, Y., & Zhang, D. (2021). Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behaviors: The Chain Mediating Role of Anger and Turnover İntention. *Frontiers In Psychology*, 12, 761560.

Zimbardo, P. G. (1969). The Human Choice: Individuation, Reason, And Order Versus Deindividuation, Impulse, And Chaos. In *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska press.

Research Article

Etik Dışı Davranışların Çoğalmasında Etkisi Olan Kırık Camların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi

The Effect of Broken Windows, Which Has an Effect on The Proliferation of Unethical Behaviors, on Counterproductive Work Behaviors

Ferda ALPER AY Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü ferdaalperay@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-6170-1578	Hakan KARATEPE Doktora Öğrencisi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü hakan.karatepe00@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-6540-5779
---	---

Extensive Summary

The Broken Windows Theory was first proposed in 1982 by James Q. Wilson and George L. Kelling, based on a 1969 study by Philip Zimbardo, a criminal psychologist (Wilson and Kelling, 1982). The theory is based on the idea that uncontrolled, unsupervised, and neglected spaces can reveal potential crimes (Bektaş et al., 2019). Broken windows, informal social control, and crime determine causal relationships between disorders (Lanfeer et al., 2020). Ignoring these problems, the managers, and seeing them as acceptable behavior means almost inviting other problems (Kopicko, 2018).

Counterproductive work behavior is defined as aggressive behavior by employees that can potentially harm the interests of an organization or its stakeholders (Zhu and Zhang, 2021). CWB is associated with emotional responsiveness based on personality traits. Anger and negative emotions are among the predecessors of CWB (Spector and Fox, 2005). The aggressiveness of the working individual or the disappointments, unfair practices, or anger experienced within the organization increase their negative feelings. This is the reason for exhibiting CWB as a reaction (Doğan and Kılıç, 2014). Consciously and systematically realized CWB brings financial burdens for the organization by negatively affecting the goals and interests of the organization, causing deterioration of the ethical climate and decreased performance (Sezici, 2015).

According to Social Learning Theory (Bandura and Walters, 1977), people are not innate, later, they learn deviant behaviors directly or by imitation and commit crimes (İnankul, 2016). Even a bad employee who has a bad attitude in the workplace can infect a group of employees or a department or eventually the entire organization, and managers may lose points by ignoring these small toxic behaviors at the beginning (Biçer, 2022).

This study examines the effect of "organizational broken windows" on counterproductive work behaviors. The universe of this study consists of 635 healthcare professionals working in Sivas State Hospital between 01.04.2022 and 30.08.2022. Data were obtained from 252 employees working in Sivas State Hospital by online survey technique. In the analysis of the data, explanatory factor analysis, descriptive statistics, Pearson correlation, and linear and multiple regression analyses were used. Two scales were used in the study. Organizational Broken Windows Scale: This scale was developed and validated by Bektaş et al., (2019) in order to adapt the Broken Windows Theory to businesses and for unethical behaviors in organizations. The scale consists of a total of 13 items and 2 sub-dimensions as individual broken windows (6 items) and managerial broken windows (7 items). In the individual broken windows dimension of the scale, there are items that include that individuals working in the organization

can change their own way of working by being affected by the way their colleagues do their jobs, while in the managerial broken windows dimension, there are items that include that employees may engage in unethical behavior due to managerial gaps or insufficient sanctions of the management on employees. (Bektaş et al., 2019). Counterproductive Work Behaviors (CWB) Scale: The scale was developed by Spector et al. (2006). The Turkish validity and reliability study of the scale was performed by Hatem Öcel (2010). The scale consists of 32 items and four dimensions: abuse (17 items), stealing (6 items), withdrawal (6 items), and sabotage (3 items).

In the study, it was determined that the levels of organizational broken windows and CWB of the participants were low. The individual broken windows level was slightly higher than the managerial broken windows level. This study determined that the participants exhibited the most "withdrawal" behaviors and the lowest "sabotage" behaviors as CWBs. According to this, it can be said that health workers prefer withdrawal behaviors such as being away from work, indifference to work, or lack of participation in work as a reaction when negative emotions develop. This may be due to the working conditions and organizational differences in healthcare workers. Unlike the findings of this study, Şenol (2022), in his research on service sector employees, found that while the sabotage level was the highest, withdrawal behaviors were at the lowest level.

It was determined that the individual broken windows and managerial broken windows dimensions of organizational broken windows were positively related to counterproductive work behaviors. It was determined that the organizational broken windows scale and managerial broken windows dimension positively affected counterproductive work behaviors. The individual broken windows size, on the other hand, had no effect on counterproductive work behaviors.

As managerial broken windows in the study; sloppy use of physical goods, not establishing a courteous and respectful relationship with customers, lying to customers, taking leave too often, not acting in accordance with business ethics, not following the dress code, not following the rules at meetings, being late for work, ignoring the rule violations for some, management ignoring rules in common areas In cases such as non-compliance, it has been determined that the employees do not comply with the rules similarly. Accordingly, administrative gaps or inadequate sanctions by the management on employees, and failures such as the wrong example of managers in obeying the rules trigger broken windows in employees, and these increase counterproductive work behaviors.

The findings of this study support the Broken Windows Theory, which claims that social disorder and crime are developmentally rather than causally linked. In addition, the findings show that it causes an increase in CWB in organizations. Unlike other studies, the findings of this study show that not only physical conditions but also managerial practices are effective. According to Nalçaçığıl (2020), personal characteristics and the combination of triggering factors lie on the basis of behaviors that deviate from organizational routines and organizational goals. One of the factors that trigger them is broken windows. It is therefore important to eliminate or prevent broken windows Because broken windows form the basis of organizational and social deterioration.

The findings of the study suggest that organizational broken windows and CWB will be positively related. It supports Biçer's (2022) work in the conceptual framework. Similarly, it supports the research of Şenol (2022), which found a positive relationship between CWB and organizational broken windows.

As a result, managerial gaps or inadequate sanctions increase the violation of rules by employees and lead to unethical and unproductive behaviors. It has been determined that individual broken windows, which is the sub-dimension of organizational broken windows, do not affect CWB. This finding showed that employees are affected by managerial disorders rather than individual disorders exhibited by organizational members.

All members of the organization are expected to behave in accordance with universal ethical values and the culture of the society and the organization. Since employees can imitate managers, managers also act as a moral control mechanism. Therefore, by taking timely measures to prevent broken windows in organizations, and improving management practices, it is inevitable for managers to set a good example for the members of the organization. Because administrative disorders can negatively affect the lower levels and employees of the organization.

Managerial broken windows, unethical behavior, behavior or managerial practices that disrupt the order in the organization, increase counterproductive work behaviors. Petty things can cause severe crimes and consequences, creating a butterfly effect within the system. Timely solutions should be produced to prevent more serious crimes from being committed in organizations, managerial disorders must be resolved.