



**T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ**

**DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ
WORKING PAPER SERIES**

Tartışma Metinleri

WPS NO/ 161 / 2018-04

**ÜRETKEN OLMAYAN İŞ DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASIN-
DAKİ İLİŞKİLER: SEKTÖREL BİR UYGULAMA**

ARİF CAN ASAL¹

¹ acasal@ticaret.edu.tr İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Özet

Bu çalışmada üretken olmayan iş davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sektörel bir uygulama üzerinden incelenmiştir. Araştırmada ilk olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler tanımlanmış, bu tanımlama üzerinden örnek vaka çalışması tespit edilerek araştırmanın sonuçları test edilmeye çalışılmıştır. Üretken olmayan iş davranışlarının sonuçlarına ilişkin bilimsel varsayımlar sıralanmış, bunların teorik eksen ve uygulamadaki sonuçları mukayese edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *İş Davranışı, Örgüt, Örgütsel Bağlılık, Performans.*

Abstract

The relations between non-productive business behaviour and organizational commitment are examined in this study over a sectoral case. Primarily, dependent and independent variables are defined and the then sample case study determined within this definition to test the stipulated results of the study. Scientific hypotheses about the results of the non-productive business behaviour are listed, the results of them in theoretical axis and in practice compared.

Key Words: *Business behaviour, Organizational Commitment, Performance.*

Giriş

21. Yüzyıl ekonomi politik ekseninin temel aktörleri arasında devlet kurumları, işletmeler ve birçok alanda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarını gösterebilmek mümkündür. Söz konusu kurumları sahip oldukları yapılar gereği örgüt ve/veya organizasyonlar olarak ifade etmek mümkündür. Bu kurumları tanımlarken bu çalışmada özellikle işletme, yönetim ve organizasyon disiplinleri literatürü yönüyle örgüt ifadesi kullanılacaktır. Bu yönüyle bakıldığında 21. Yüzyıl küresel rekabeti içerisinde faaliyet gösteren örgütlerin gerek kendi içerisindeki etkinlik ve verimlilikleri gerekse de faaliyet içerisinde buldukları iç ve dış çevre faktörleri, geçmiş dönemlere göre çok daha önemli hale gelmiştir.

Oldukça hızlı ve keskin bir rekabet ortamının söz konusu olduğu bu çağ, yukarıdan aşağıya, yani sistem boyutundan işletmelere kadar birçok faktörü etkinlik unsuru olarak değerlendirmektedir. Bu faktörlerin başında ise o örgütü oluşturan çalışanların davranışları ve bunun örgüte olan bağlılıkla ilişkisi gelmektedir. Çalışanların sergiledikleri davranışların, üretim odaklı olma veya mevcudu sürdürme şeklinde ortaya çıktığını ise görebilmek mümkündür. Söz konusu süreç ise iki taraflı gelişebilmektedir. Literatüre bakıldığında üretken olmayan davranışların çalışanın kişisel özellikleri, kültürel alt yapı ve kimlik yönü itibarıyla oluştuğu ifade edilirken, bu davranışların örgütün ahengi ve kurumsallığı ile de ilintili olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmada da üretken olmayan davranışların nedeni salt çalışanlara ait özellikler olarak kabul edilmemiş, bunun meydana gelmesinde örgütsel alt yapı ve örgüt yöneticilerinin de sorumluluğu olduğu vurgulanmıştır.

Bu yönüyle ilişkisel bir araştırma kurgulanmış, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin tanımlanmasıyla bu değişkenler arasındaki ilişkiyi etkileme kapasitesine sahip faktörlere değinilmiştir. Bu çabanın arkasında yatan neden ise araştırma yapabilme nosyonunun olabilirdiğince disiplinler arası bir eksene taşınma arzusudur. Söz konusu disiplinler arası eksenden yine işletme literatürünün gelişmesine katkı sağlayacak geçişler takip edilmeye çalışılmıştır. Vaka çalışmasının incelenmesiyle birlikte çalışmada iddia edilen olgular, örneklem üzerinden test edilmeye çalışılmıştır.

Vaka çalışmasının tespitinde karşılaştırmalı bir analizi destekleyecek mahiyette örneklem ve içerik ele alınmıştır. Söz konusu karşılaştırmaların yapılmasıyla ele alınan konunun daha iyi

anlaşılabilirliği düşünülmüştür. Örneklemin tespitinde bir özel sektör bir de akademik çevre yer almıştır. Her iki sektörün üretken olmayan iş davranışları açısından karşılaştırılması yapılmış, sektörlerin bu konuda benzeşen ve ayrışan yanları ortaya konmuştur. Her iki sektör üzerinde yapılan incelemelerde çıktı olarak yer alan temel parametrelerin başında denetim mekanizmasının geldiği görülmüştür. Üretken olmayan iş davranışlarına yönelimin, denetimin eksik olduğu sektörlerde daha yoğun olarak ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

Bu rasyonel gerçeklikten hareketle, üretken olmayan iş davranışlarının temelde yönetim süreçlerinde ortaya çıkan eksiklikten kaynaklandığı iddia edilebilecektir. Söz konusu eksikliğin temel parametrelerinden birisi de iş disiplini ortaya çıkan eksikliklerdir. Şirketler veya örgütler, iş disiplini ve uygulama denetimlerini tam olarak yerine getiremediklerinde sadece üretken olmayan iş davranışlarının ortaya çıkmasında değil, iş eylem ve süreçlerinin meydana gelmesinde kat edilecek tüm aşamalarda benzer aksaklıkların çıkmasını beraberinde getirecektir. Bu noktada asıl gözetilmesi gereken şirket tepe yöneticisinin aktif ve iç denetime dayalı yönetim yeteneklerinin maksimizasyonudur.

Bu yönüyle ele alındığında şirketler veya örgütler canlı birer organizma vasfı taşımaktadırlar. Temel aktörü insan olan bu yapılar, ondan görülmesi muhtemel değişikliklere göre hızlıca yapısal değişikliğe uğrayabilmektedirler. Bu yapısal değişikliklerin kat sayısı ve içeriği örgütün genel uyumu, mevcut iş ve uygulama süreçlerini akamete uğratabilmektedir. Ancak, şirketler tam rekabet koşullarının içerisinde yer aldığı piyasalarda faaliyet göstermektedirler. Bu piyasalarda rekabetin daimi bir görünüm arz edebilmesi, yukarıdan aşağıya tüm aşamaların yakından koordinasyonu ve kontrolünü gerektirmektedir. Aksi halde ortaya çıkması muhtemel tablo önce şirket içi uyum ve verimliliği etkileyecek sonrasında ise üretken olmayan iş davranışlarına ek olarak şirket etkinliğini aşağıya çekecek farklı faktörlerin gelişmesini beraberinde getirecektir. Üretken olmayan iş davranışları işte bu aşamaların başlangıcı olabilecek ve devamında daha yıkıcı etkilerin oluşmasına muhtemel etkiler taşımaktadır.

I. İş Davranışları ve Örgütsel Bağlılığın Tanımlanması

Örgüt iklimi ve kültürü, örgütlerin dinamik, değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarında, rekabet avantajı kazanmalarında, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilmelerinde ve uzun dönemde varlıklarını sürdürülebilir ve rekabet avantajını yakalamada önemli rol oynamakta-

dır. Örgüt iklimi, örgüt içinde çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilmekte ve dolayısıyla örgüte bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynamaktadır. Örgüt kültürü ise, örgütü topluma bağlayarak onun toplum içindeki yerini ve önemini belirleyen en önemli araçlardan biri olabilmektedir. Bu doğrultuda örgüt iklimi, bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, bireyin örgüte olan katkısının artırılması ile ilişkili önemli işlevler görmektedir. Çalışanlar, örgüt içinde oluşturulmuş olan örgüt kültürünü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini örgütle o derecede bütünleştirebileceklerdir. Buna göre, çalışan kişilerin örgüte bağlılık duygularını geliştirmelerinde örgüt içi iklimin belirleyici bir etken olarak etki ve önemi yadsınmaz (Yüceler, 2009, s. 446).

Son yıllarda örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarına olan ilginin artması bu konuda yapılan birçok çalışmayı da beraberinde getirmiştir. Bu kavramların hem birbirleri ile olan etkileşimi hem de diğer örgütsel faktörlerle girdikleri veya girebilecekleri etkileşimler araştırmacıların farklı sektörlerde bu kavramlar üzerine yaptıkları çalışmaları ve çalışmaların sonuçlarını çeşitlendirmektedir. Her ne kadar birbirinden ayrı kavramlar gibi görünseler de hem akademik anlamdaki uygulamalarda hem de organizasyonların içindeki uygulamalarda bu kavramların sıklıkla birlikte ele alındığı yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır. Aynı ayrı ele alındıkları zaman hem örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik hem de iş tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik olarak farklı zamanlarda ve farklı araştırmacılar tarafından çeşitli ölçekler geliştirildiği görülmektedir. Bunun temel sebebi olarak kurumsal anlamda başarı için örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının önem taşımasıdır (Yenihan, 2014, s. 171).

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel

bağlılık görülmektedir. Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır (Gül, 2002, s. 1.).

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Bayram, 2005, s.125).

Tutumsal bağlılık olarak da bilinen duygusal bağlılık, örgüt çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe kendini verme, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir. Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık kurumdaki çalışan bireylerin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına üstün çaba sarf etmesini içerir. Meyer ve Allen, duygusal bağlılıkla en tutarlı ilişkinin, iş deneyimleriyle ilgili olduğunu ileri sürmüşlerdir. İş görenler örgütte temel ihtiyaçlarını gidermek için az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık oluşturmaları- nı sağlayıcı deneyimlere açıktırlar. Duygusal bağlılığı geliştirmiş iş görenler kendilerini örgüte adanmış sadık çalışanlardır. Güçlü duygusal bağlılıkta örgütte devamlı çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Bozkut ve Yurt, 2013, s. 124).

İşletmelerin, kurumların ve birçok organizasyonun 21. Yüzyıl'da etkinlik ve verimliliğinin ölçümü bu kurumların iş davranışları ve performans göstergeleri üzerinden yapılmaktadır. Küreselleşme ile birlikte hızlı bir rekabetin söz konusu olduğu bu alanda, işletmeler ve/veya

kurumların üretim odaklı iş davranışları geliştirmeleri gerekmektedir. Bu yönüyle bakıldığında bu araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel bağlılıktır. Söz konusu bağımlı değişkeni etkileme kapasitesine sahip bağımsız değişkenler ise iş davranışlarının üretken olup olmadığı sorunsalıdır. İş davranışlarını ise kimi zaman örgütün performansını arttıran kimi zaman da olumsuz yönde etkileyen davranışlar olarak ifade etmek mümkündür (Sezici, 2015, s. 2).

Çalışanların iş yaşamı içerisinde sergiledikleri örgütsel davranışları rol içi ve rol ötesi olarak ikiye ayırmak mümkündür. Rol içi davranışları çalışanın iş tanımında yer alan ve yapmakla yükümlü olduğu çalışmalar olarak tanımlamak mümkünken, rol ötesi davranışları ise iş tanımında yer almayan, çalışanın yapmakla yükümlü olmadığı olumlu ve olumsuz davranışlar olarak ifade etmek mümkündür (Polatçı, Özçalık vd. 2014, s. 2).

Bu tanımlamalar üzerinden de anlaşılacağı üzere, iş davranışlarının üretkenliğine ilişkin periyodik ölçümler önem arz etmektedir. Örgütün performansını sürekli olarak ölçümlendiği söz konusu mekanizmalar aynı zamanda o örgütün kurumsallık kapasitesini de arttırması açısından gereklidir. Bu ölçümler yapılırken örgüt çalışanlarının aynı gün/çalışma saati içerisinde ortaya koydukları çıktılarının nicel ve nitel yanları ölçümlenmektedir. Her iki ölçüm kriteri birlikte ele alınabileceği gibi ayrı olarak da değerlendirilebilmektedir.

Bu araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılığı ise çalışanların örgütte kalma isteği, örgütün başarısı ve performans artırımı için kişisel kimlik oluşturma, örgüte karşı gösterilen sadakat ve çalışma özverisi olarak tanımlamak mümkündür (Bayram, 2005, s. 128). Tüm bunlarla birlikte çalışanın kişisel ve kültürel özelliklerinden kaynaklanan, yaptıkları işe ilişkin pozitif veya negatif yaklaşımları örgüt bağlılığını etkileyen temel faktörleri oluşturmaktadır. Kurumsal yapılarda çalışanların insan kaynağı yönetimi süreci bir takım kişilik envanteri testleri ile de sorgulanmakta ve bu sonuçların örgüt kültürü ve örgüte bağlılığa olan etkisi sürekli olarak test edilmektedir.

Diğer taraftan bu örgütlerin de kendi özelliklerinin açıklıkla ifade edilmesi ve varsa kendilerine olan bağlılığı negatif yönde etkileyen unsurları titizlikle ortaya çıkartmaları gerekmektedir. Çoğu zaman tekil bir pencereden bakılan bu alan o örgüte olan bağlılığı etkileyen tüm parametrelerin tam olarak ortaya konamamasından kaynaklanabilmektedir. Buna ek olarak üretken olmayan davranışların bir bölümünün çalışanlar tarafından bilinçli olarak sergilendiği

değerlendirilmektedir. Bu davranışların örgüt içinde mevcut olan rekabet şartlarının bir sonucu olarak ortaya çıktığı da ifade edilmektedir (Demirel, 2009, s. 122).

Örgüte bağlı çalışanların bir kısmı üretken dışı davranışlar sergileyebilirken bir kısmının da örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu olarak yüksek performans sergiledikleri görülmektedir. Çalışanların bu yaklaşım farklılıkları örgüt içi bütünlüğü sağlayıp sağlayamama adına oldukça önem arz etmektedir. Bu yönüyle çalışanlar ile örgüt uyumu arasındaki ilişkinin kişilerin değer, amaç, kişilik ve tutum gibi özellikler ile örgütün kültür, iklim, değerler, amaçlar ve normlar arasındaki uyuma göre şekillendiği ifade edilebilecektir (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013, s. 301).

Her iki kesim, yani örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin uyumu ise örgüt üst yöneticileri tarafından gözetilmelidir. Yöneticilerin örgütün bütünlüğü, performans maksimizasyonu ve örgütün içerisinde bulunduğu iç ve dış çevredeki rekabetini gözeterek faaliyet sürdürmeleri, üst yöneticilerde bu yönlü bir davranış geliştirme sürecini beraberinde getirebilecektir. Örgüt yöneticilerin bu bilinç ve farkındalık ile sektörlerinde kaliteli bir farklılık inşa etmeleri mümkün hale gelebilmektedir. Öte yandan, örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ve değer yargıları ile psikolojik faktörlerinin ortaya çıkartılarak örgüt kültürüne katma değer oluşturulması pozitif örgütsel davranışların gelişimine katkı sağlamaktadır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013, s. 85).

Bu yönüyle pozitif örgütsel davranışları çalışanların güçlü yönlerine ve psikolojik kapasitelerine odaklanan araştırma ve teori tarafından yönlendirilen pozitif psikolojiyi çağrıştırmaktadır. (Kutunis ve Yıldız, 2014, s. 140) Bu ilişkiden de görüldüğü üzere örgüte olan bağlılık yukarıdan aşağıya bir yönetim süreci oluşturmak ve bunun he aşamasının kendi içerisinde oldukça önemli alt kısımları olduğunu bilmekten geçmektedir. Söz konusu her aşamanın üretkenlik kapasitesi tüm bu yönetim zincirinin etkinlik ve verimliliği ile doğrudan ilintilidir. Bu noktada üretken olmayan iş davranışlarının temelde neler olduğunu ifade etmekte fayda bulunmaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüt içerisinde yer alan diğer çalışanlara karşı kötü davranışları içermektedir. Bilinçli olarak işi yapmama, sabote etme, işe yönelik özveriden uzak davranma ve işe zamanında gitmeme gibi davranışlardan oluşmaktadır. Buna ek olarak bir davranışın üretkenlik dışı olarak sınıflandırılabilmesi için bu davranışların kasıtlı olan bir eylemin sonucu olması gerekmektedir. (Doğan ve Kılıç, 2014, s. 105) Bu eylemlerin sıklığı ve

örgütün geneline olan etkisi ona karşı alınacak önlemleri, örgüt ahenginin sağlanabilmesi için atılacak adımları gündeme getirmektedir.

Nihayetinde iktisadi bir amaç için faaliyet sürdüren örgütler bu amaçlarını sağlayacak finansal performansı gözetmektedirler. Söz konusu performans gözetilirken örgüt çalışanlarının bu performansa ne denli katkı sağladıkları sorusu birincil değerlendirme kriteri olarak gündeme gelmektedir. Bu değerlendirmeyi yaparken örgütün de bu amaç ve bunların koordinasyonunu sağlama yeteneklerinin kapasitesi önem arz etmektedir. Yani bir diğer ifadeyle örgüt bünyesinde üretken ve üretken olmayan davranışların tespiti, ölçümü katkı veya zarar veren yanlarının tespiti yapılmadığı takdirde tüm bu ilişki düzeyinin bir etkisi olmamaya başlamaktadır.

Bu faktörlerin üretken olmayan davranışlara olan etkisi çoğunlukla anket vb. test yöntemleri ile tespit edilebilmektedir. Örgütler üretken olmayan davranışları ve bunun nedenlerini tespit ettikten sonra bunları minimize etmenin yollarını aramaktadırlar. Hizmet içi eğitimler ve insan kaynağı planlaması bu durumlarda birincil faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin niteliklerine göre değişiklik gösterebilecek bu özellikler, iç ve dış çevre ile bunların küresel çevrelerdeki değişim ve dönüşümlerini yakından takip edebilme yetenekleriyle ilişkilidir. Söz konusu faaliyetlerin nihai hedefi örgüt içi motivasyon ve uyumun arttırılarak, örgütsel bağlılık ve bu bağlılığın sonucu olarak erişilmesi istenen finansal performansın maksimize edilmesidir.

II. Üretken Olmayan İş Davranışlarına Örnekler ve Bu Örneklerin Örgütsel Bağlılığa Etkileri

Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine yapılan birçok çalışma, düşmanlık ya da saldırganlık ifade eden davranışları temel almaktadır. Bu davranışların çoğu, bireyin örgüt içinde ve sosyo-psikolojik çevresinde karşılaştığı düş kırıklıkları ya da kızgınlıkları gibi negatif duygularla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışların nedenini ortaya koymada iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşım, bireyin saldırganlığına, ikincisi ise bireyin karşılaştığı adaletsiz uygulamalara verdiği tepkilere odaklanmaktadır. Ancak, her iki yaklaşımda da birey, çevresinde karşılaştığı problemlere tepki olarak negatif duygulara bürünmekte ve bu duygular doğrultusunda tepki vermektedir (Doğan ve Kılıç, 2014, s. 104).

İş görenler çalışma ortamlarında iş koşulları ve kendi kişisel özelliklerinin etkileşimi netice-

sinde farklı davranışlar sergilemektedirler. İş görenlerin iş hayatı içerisinde sergiledikleri örgütsel davranışları rol içi ve rol ötesi olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Rol içi örgütsel davranışlar, iş görenin iş tanımında yer alan, yapmakla yükümlü olduğu davranışlar iken, rol ötesi örgütsel davranışlar ise iş tanımında yer almayan olumlu veya olumsuz davranışlardır. Olumlu rol ötesi davranışlar, iş tanımında yer almayan fakat iş görenlerin gönüllü olarak sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını ifade etmektedir. Olumsuz rol ötesi davranışlar ise doğrudan veya dolaylı olarak örgütün veya örgüt mensuplarının zarar görmesi ile sonuçlanan kasıtlı davranışlar olarak tanımlanan üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır (Polatçı, Özçalık vd., 2014, s. 2).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bir türü sayılabilecek, işyerinde intikam davranışı konusu araştırılmıştır. İntikam davranışı, bir tarafın, diğer tarafın kendisine zarar verdiği ya da yanlış yaptığı düşüncesiyle, karşı tarafa zarar vermek, karşı tarafın huzurunu bozmak ve adaleti sağlamak için karşı tarafın cezalandırılmasına yönelik yaptığı her türlü davranış olarak tanımlanmaktadır. İntikam davranışı; sözlü-fiziksel, dolaylı-dolaysız, bireye yönelik-örgüte yönelik, açık-gizli gibi saldırganlık davranışının tüm boyutlarını içermektedir. Ancak, saldırganlık davranışları yalnızca bir amaç için (intikam için) yapılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2014, s. 109).

Üretken olmayan iş davranışları ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğu açıkça görülmektedir. Üretken olmayan davranışların bilinçli bir tutumun parçası olduğu değerlendirildiğinde çalışanları bu bilinçli tutumları sergilemeye iten kişisel özelliklerin tespit edilmesine ek olarak, bu özelliklerin devamına neden olan örgütsel faktörleri de iyi analiz etmek gerekmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi bu ilişkisel süreç birbirinden bağımsız olarak meydana gelmemektedir. Diğer taraftan bu konudaki literatürde söz konusu davranışları tümüyle üretken olmayan iş davranışları olarak tanımlama konusunda bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bazı tanımlamalarda kötü, zararlı, yıldırma amaçlı davranışlar olarak ifadelere rastlamak mümkündür (Kanten ve Ülker, 2014, s. 22).

Üretken olmayan davranışlar her örgütte bir takım farklılıklara sahne olsa da literatürde üzerinde uzlaşılan temel örnekler “iş yapmaktan bilinçli olarak imtina etme, verilen işi aslına uygun olarak yapma konusunda gereken özveriye göstermeme, iş zamanı içerisinde gereksiz

molalar alma, iş yeri ve çalışanlarının performansını bozma ve işe zamanında gitmeme ve devamsızlık” gibi davranışlardan yola çıkılarak bu davranışların örgütsel bağlılığa olan etkileri analiz edilecektir. Her örgüt kendine özgü bir iş planı, zaman ve hedef yönetimi ekseninde hareket etmektedir. Tüm bunların nitelikli olarak işleyebilmesi örgütün performans göstergelerine doğrudan hitap etmektedir.

Bu araştırmada ilk olarak çalışanların bilinçli olarak işten kaçınma davranışlarından bahsedilecektir. Bu işten kaçınma davranışlarını sergilerken sadece kendilerinin performanslarını düşürmemekte aynı zamanda birlikte çalıştıkları personellerin de motivasyonlarını negatif yönde etkilemektedirler. Bir süre sonra bir öğrenilen davranış haline gelmesi muhtemel bu etki, örgüt uyumunun bozulmaması adına üst yöneticiler tarafından sürekli koordine ve kontrol edilmesi gereken bir konudur. Buradan hareketle bakıldığında örgütler de canlı organizmalar gibidirler. O canlı yapının sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için bütün organlarının bir uyum ve aynı enerji düzeyi ile hareket etmesi gerekmektedir.

Üretken olmayan iş davranışlarına örnek olarak sıklıkla başvurulan yollardan birisi devamsızlık göstermektir. Bu devamsızlığın gösterilmesi örgütsel süreçlerin yavaşlatılmasına yönelik bir durum olarak ele alınmaktadır. Söz konusu davranış tamamen keyfi bir yaklaşım arz etmektedir. İşe zamanında gelmeme planlaması yapılan ve bu ekseninde programlanan işlerin yapılmasına engel olmaktadır. (Demirel, 2009, s. 124) Bu davranışın süreklilik arz etmesi durumunda ise işlerin sürekli olarak aksaması ve ilgili planlama süreçlerinin tümünde eksiklik meydana gelmektedir. Öte yandan, işletmede geçirilen zaman içerisinde gerekli olmadığı sürece sıklıkla molalar almak üretken olmayan iş davranışlarına örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu yaklaşımın söz konusu olması, temel itibarıyla örgüt üyelerinin iş yapmaktan kaçınma davranışlarının göstergesi olarak kabul edilmektedir.

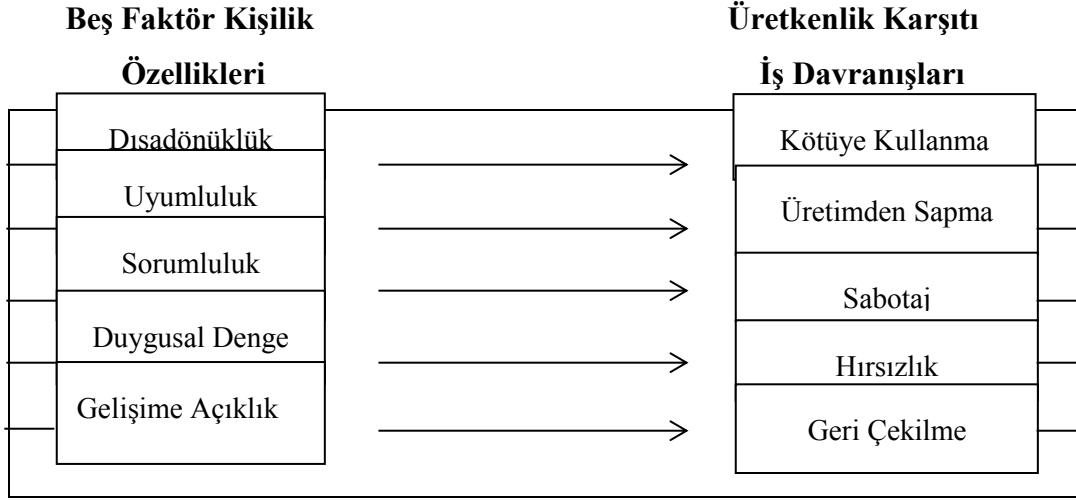
Ancak, işletme performansı ve uyumu için asıl olan mesai saatleri içerisinde maksimum performans ve iş disiplinin sergilenebilmesidir. Bu ciddiyet içerisinde olan özellikle üretim yapan büyük şirketlerde çay, kahve vb. ihtiyaçlar belirli saat dilimleri içerisinde yerine getirilebilmektedir. Bu zaman dilimlerinin haricinde sürekli artan bir şekilde bu ve diğer molalara başvurmak başta üretim yönetimi olmak üzere, şirket disiplini ve performans maksimizasyonunu etkilemektedir. Ancak bunun karşısında mutlak kapitalizmin egemen olduğu küresel piyasalar

ve ulusal rekabet eksenini 1sn/üretim verimliliğini ölçülemektedir. Yani bir diğer ifadeyle tam rekabet koşullarında, yukarıdan aşağıya şirket disiplini ve yönetim esasları eksiksiz yerine getirilebilmeli, etkinlik esaslarını minimize etmesi muhtemel tüm üretken dışı davranışlar engellenmelidir.

Üretkenlik dışı davranışlara örnek olarak gösterilebilecek davranışlardan bir diğeri de örgüt ve çalışanların performansını bozmadır. Söz konusu yaklaşım çoğunlukla iş disiplinine sahip olmayan örgüt çalışanları üzerinde görülür. Kendilerinin iş yapma tarzında görülen eksikliği ve/veya serbestliği diğer çalışanlar üzerinde genişleterek, örgütün genel uyumunun bozulmasının hedeflendiği bu yaklaşım türü, örgütün iş disiplininin güçlülüğü ile doğrudan ilişkilidir. Örgüt yöneticileri, örgüt üzerinde sürekli kontrol nosyonuna sahipse söz konusu davranışların tekrarlanma sıklığı düşecektir.

Ancak, örgütün üst yönetiminde başlamak üzere orta ve alt derece yöneticilerde, örgüt çalışanlarındaki bu üretken olmayan davranış türüne müsamaha gösterilirse, bu davranışlar bütünü çarpan etkisiyle örgütün kalite yönetimi ve performans maksimizasyonunu doğrudan etkiler hale gelecektir. Bu durumların ortaya çıkmasını engelleyecek temel parametrelerden birisi de iç denetim mekanizmasının inşa edilebilmesidir. Örgüt yönetimi ilkelerini olabildiğince kurumsal mekanizmalar üzerinden inşa edebilen şirketler, sürdürülebilir başarının temelini oluşturabileceklerdir.

Buna ek olarak üretkenlik dışı davranışların temeli itibariyle kişilik özelliklerinden kaynaklandığı yine yukarıda vurgulanmıştır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde aşağıdaki tabloda beş faktör kişilik özellikleri ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişki ölçülmektedir. Söz konusu ölçümü yerine getirirken 5 faktör kişilik özelliklerinin kişilerin aile ortamı başta olmak üzere yetiştiği sosyal ve kültürel çevre, almış olduğu eğitimin kapasite ve performansı ile kişinin sahip olduğu ahlaki norm ve değerler ile ilişkili olduğu görülmektedir. 5 faktör kişilik özelliklerini etkileme kapasitesine sahip bu değişkenleri dışsal değişkenler olarak ifade etmek mümkündür. 5 faktör kişilik özelliklerini etkileme kapasitesine sahip bir diğer değişken ise kişinin içsel, duygusal ve biçimsel süreçlerini kapsamaktadır. (Horzum, Ayas, Padır, 2017, s. 399). Gerek içsel gerekse de dışsal değişkenler yönüyle ele alındığında 5 faktör kişilik özelliklerinin kişinin tutarlılığı ile etkileşimi birincil kıstas konumundadır.



Şekil 1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Söz konusu tablo üzerinden okunduğunda dışa dönük kişilik özelliklerine sahip çalışanların bir süre sonra bu özelliklerini üretkenlik karşıtı iş davranışı haline getirerek kötüye kullandıkları görülmektedir. Kendilerine özgü bir takım davranış kalıpları olduğunu iddia eden bu kişiler, bunu bir süre sonra kendilerine tanınmış bir ayrıcalık olarak ele alabilmekte ve örgüte olan diğer çalışanların bağlılığını negatif yönde etkilemektedir. Bir diğer ifadeyle örgüt içerisinde ben ve öteki algısının oluşumuna neden olmaktadır. Hâlbuki örgüt(ler)e olan bağlılık ben ve öteki kavramsallaştırmaları üzerinden değil “biz” olgusu üzerinden güçlenebilecektir.

Söz konusu üretkenlik dışı davranışların artması, tam da bu “biz” olgusuna zarar vermekte, bireyselleşmiş, kişisel menfaat ile sadece kişiye getirisi olan işlerin yapıldığı, olumsuz bir sürecin inşacıları olmaktadır. Günümüzde karşılaşılan üretkenlik dışı davranışlarının kapsamı genişlemektedir. Söz konusu davranışların genişlemesinde etkili olan faktörlerin başında ise sanal ortamın, çalışanların yaşamının birçok noktasına giren yapısı gelmektedir. Bu genişlemenin etkisiyle üretkenlik dışı davranışların iş hayatında farklı görünümler arz etmeye başladığı tetkik edilmektedir.

Çalışanların bilgisayar başında geçirdikleri süre yapılan işin içeriği ve kapsamına göre değişkenlik göstermektedir. Ancak, bugün bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte birçok iş ve eylem teknoloji araçlarının desteği ile gerçekleştirilmektedir. Bu araçların kullanma amaçları üzerine bir takım incelemelerde bulunmaktadır. Sosyal medya ve ilgili iletişim araçlarının çalışanların zamanının önemli bir bölümünü işgal etmesi, işverenler yönüyle de

buna karşı geliştirilecek bir takım tedbirleri beraberinde getirmektedir. Vaka çalışması kısmında Eskişehir’de kamu kurumlarında gerçekleştirilen bu yönde bir araştırmaya yer verilmektedir. Söz konusu çalışma, çalışanların çalışma hayatında bilgisayar ve iletişim teknolojilerini hangi amaçla ve sıklıkla kullandıklarını saptamak amacıyla hazırlanan anket formu üzerinden yapılmıştır.

III. Sektörel Uygulama – Vaka Çalışması

Söz konusu çalışma Eskişehir il sınırları içerisindeki biri özel sektör, TUSAŞ ve diğeri kamu sektörü, Anadolu Üniversitesi, olmak üzere iki sektörde uygulanmıştır. Bu kurumlardan TUSAŞ, uçak motorlarına ait parçaları üreten özel bir kuruluştur. Anadolu Üniversitesi ise bilindiği üzere bir devlet üniversitesidir. Anket çalışması toplam 183 kişiye uygulanmıştır. 183 kişinin %24’ünü, yani 44 kişisini özel sektör çalışanı, %76’lık dilimiyle, 139 kişisini ise kamu sektörü oluşturmuştur (Özkalp, Aydın ve Tekeli, 2012, s.25.). Cinsiyet ve yaş gruplarına göre ise ankete katılanların %45’ini kadınlar, %54,9’unu ise erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %36,3’ü 35 yaş ve altı, %63,7’si ise 36 yaş ve üzerindeki bireylerden müteşekkildir.

Araştırma soruları ve hipotezler ise aşağıdaki gibidir;

1. “Çalışanlar, çalışma saatleri içerisinde ciddi sanal kaytarma faaliyetlerinden çok, önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri içerisinde bulunmaktadır.”
2. “Kadınlar ve erkekler farklı sanal kaytarma aktiviteleri yapmaktadır.”
3. “Yaşa göre farklı sanal kaytarma faaliyetleri bulunmaktadır” (Özkalp, Aydın ve Tekeli, 2012, s. 26.).

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların akademik amaçlı internet kullanma oranı yüksektir. İkinci olarak en yüksek internet kullanma oranı ise gazete ve haber sitelerinin taranmasıdır. Üçüncü olarak ise iş dışı haberleşme adına, kişisel e-mail kullanımı oluşturmaktadır. Son olarak da internette genel dolaşma amaçlı kullanım gelmektedir. Söz konusu sonuçlara göre katılımcıların büyük çoğunluğu, çalışma saatleri içerisinde önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri içerisinde bulunmaktadır. Ciddi sanal kaytarma faaliyetleri içerisinde bulunanlar ise daha çok Facebook ve Twitter gibi sosyal içerikli ağlara bağlanmaktadır. Buna ek olarak da, analiz sonuçlarına göre sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunanların yaşa ve medeni duruma göre farklılık arz etmediği görülmektedir (Özkalp, Aydın ve Tekeli, 2012, s. 27.).

Öte yandan, sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunanların eğitim düzeylerine göre farklılık arz ettiği gözlenmiştir. Ortaöğretim ve altı eğitim düzeyindekiler ve lisans eğitime sahip olanlar, çalışma saatleri içerisinde kişisel amaçlı e-posta kullanımlarını, lisansüstü eğitime sahip olanlardan daha az yapmaktadırlar. Benzer bir şekilde, orta öğretim ve altı eğitime sahip olanlar ile lisans eğitime sahip olanlar akademik amaçlı tarama için interneti lisansüstü eğitime sahip olanlardan daha az kullanmaktadırlar. Söz konusu araştırmada elde edilen bir diğer önemli sonuç ise, lisansüstü eğitime sahip olanların çalışma saatleri içerisinde internette genel amaçlı dolaşımı, lisans eğitime sahip olanlardan daha fazla yaptıklarıdır. İşyeri statüsüne göre değişen internet kullanımlarından birisi de mesai saatleri içerisinde özel sektör çalışanlarının genel amaçlı internet dolaşımını, akademik çalışanlara göre daha az gerçekleştirdikleridir. Benzer bir istatistik, internet haber sitelerini kullanma yönüyle de aynıdır. Özel sektör çalışanları akademik çalışanlara göre iş saatleri içerisinde daha az internet haber sitelerini kullanabilmektedir (Özkalp, Aydın ve Tekeli, 2012, s. 28.).

Söz konusu araştırmada sanal kaytarma tipleri önemli ve önemsiz olarak ikiye ayrılmıştır. Önemsiz sanal kaytarma yöntemi olarak ifade edilebilecek davranışlar iş saatleri içerisinde kişisel e-posta kullanımı, internet haber siteleri ve gazetelerini takip etme vb. davranışlar olarak sıralanmıştır. Önemli sanal kaytarma faaliyetleri ise bireye ve ait olduğu kuruma zarar veren ve hatta bu kurumu kanunlarla karşı karşıya getiren sanal kaytarma biçimleri olarak tanımlanmıştır. Bunlara örnek olarak ise bilgisayarda kumar oynama, oyun sitelerine girme ve içeriği uygunsuz siteleri ziyaret etmek olarak sıralanabilecektir. Bu araştırmada önemsiz sanal kaytarmaların, önemli sanal kaytarmalara oranla daha sıklıkla yerine getirildiği gözlenmiştir. Örnekleme yer alanların çoğunluğu akademisyen olduğu için akademik amaçlı internet kullanım oranı oldukça yüksek bulunmuştur. İkinci olarak gazete ve haber sitelerinin taranması, üçüncü olarak iş dışı haberleşme amaçlı kişisel e-posta kullanımı, son olarak da genel amaçlı internet sitelerinde dolaşma en yüksek önemsiz sanal kaytarma oranları olarak tespit edilmiştir. Bilgisayarda kazanç amaçlı oyun oynatma en az yapılan ciddi sanal kaytarma faaliyeti olarak tespit edilmiştir. Facebook ve Twitter gibi sosyal ağlara bağlanma ise en yaygın sanal kaytarma olarak saptanmıştır (Özkalp, Aydın ve Tekeli, 2012, s. 32.).

Söz konusu araştırma sonuçlarında da görüldüğü üzere, özel sektörde yer alan çalışanların internet kullanma oranları akademik hayatta çalışanlara göre daha düşüktür. Bu sonucun orta-

ya çıkmasına neden olan faktörleri ise özel sektörün denetim sıklığı, ücret ve performans korelasyonu ve rekabet koşullarının yüksekliği olarak sıralamak mümkündür. Sanal kaytarma olarak ifade edilebilecek bu davranış biçimleri bu yönüyle üretken olmayan iş davranışları arasında yer almaktadır. Örgüte bağlı olarak görev yapan çalışanların performans uyumu ve maksimizasyonu örgüt kültürü ve yönetim usulleri ile doğrudan ilişkilidir. 21. Yüzyılda tüm bu faktörlerle birlikte sosyal medya ve bilişim teknolojilerinin ortaya koyduğu teknoloji yoğun süreçler, çalışanların odaklanarak işleriyle ilgilenmesine engel olmaktadır.

Burada da yönetim kapasiteleri ortaya çıkmaktadır. Bu yüzyılın iş yapma tarzları ile örgütün hedeflerinin yerine getirilmesi arasında nitelikli bir yönetim sistemi geliştirilmesi gerekmektedir. İnsanlardan müteşekkil organizasyonlarda bu problemlerin devam edeceği öngörülmektedir. Temel iş gücü insan ve onun yetenekleri olarak devam eden günümüz iş dünyası bu yönetim alanının sınırlarının nitelikli olarak çizilmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu vaka çalışmasında da görüldüğü üzere insanlardan oluşan her iki farklı sektör ve organizasyonda sanal kaytarma ve bununla doğrudan ilişkili olarak üretken olmayan iş davranışları gelişebilmektedir.

Her iki sektörde yöneticiler açısından ortaya çıkan sonuç iş planlama ve süreçlerinde kontrolün sıkı bir şekilde yerine getirilmesi gerekliliğidir. Hangi sektörde olursa olsun, çalışanlar üzerinde denetim yeteri kadar sağlanamadığı takdirde üretkenlik dışı davranışlar, sanal vb. kaytarma türleri ortaya çıkabilecektir. 21. Yüzyılda değişen ve gelişen boyutlarıyla yönetim mekanizması, performans maksimizasyonu oluşturulabilmesi yönüyle önem arz etmektedir. Bu yönüyle yönetimin değişen yapısal şartlara hızlı adaptasyon sağlayabilecek bir mahiyette olması gereklidir. İşletmelerde, iş dünyasının dinamik yapısına uygun olarak, dinamik bir yönetim tarzının uygulanması gerekmektedir.

Sonuç

İş yaşamında etkinlik ve verimlilik, işletme yönetimine ait en önemli olguların başında gelmektedir. Etkinliği, yapılan bir işin fayda/zaman eksenindeki ölçülebilir kapasitesi, verimliliği ise bu fayda/zaman eksenindeki nitelik ve bunun rekabet edilebilirliği olarak ifade etmek mümkündür. Söz konusu parametreleri etkileme yeteneğine sahip değişkenler ise üretken olmayan iş davranışları olarak tanımlanabilmektedir. Üretken olmayan iş davranışları ise çoğu zaman örgüt çalışanlarının bireysel/kişilik özelliklerinden kaynaklanabildiği gibi, örgüt içi yönetim kapasitesinin eksikliği ile de doğru orantılıdır. Bu davranışların kümülatif olarak artması ve örgütün genelini etkiler hale gelebilmesi ise yönetim zafiyetiyle açıklanabilecektir.

Bu davranışların gelişip, örgüt üzerinde egemen olmasını engelleyebilmek ise örgüt içi eğitim ve uygulamaların artırılması ile örgüt yöneticilerinin yönetim performanslarını geliştirebilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Söz konusu netice, üretken olmayan iş davranışlarının ortaya çıkması ve sonlandırılması aşamalarının doğrudan tek başına bir faktöre bağlı olmadığı, birkaç faktörün bileşeni olarak ortaya çıktığının göstergesi konumundadır. Bu faktörlerin doğru bir şekilde tespiti, uygulanacak çözüm reçeteleri adına da önem arz etmektedir. İşletme yönetimi, her aşamasında oldukça titizlik ve disiplin gerektiren bir olgudur. Bu olgunun piyasaların tam rekabet koşulları ile doğrudan ilintisi bulunmaktadır.

Bu yönüyle işletmeler, üretken olmayan davranışların tespiti ve geri dönülmeyecek bir şekilde ortadan kaldırılması için planlar hazırlamalı ve söz konusu planları kararlı bir şekilde uygulamaya koymalıdır. İşletmelerin 21. Yüzyılda karşılaştıkları temel üretim dışı davranışlar arasında sanal alanın genişlemesi örnek olarak gösterilebilecektir. Sosyal medya olarak genel itibarıyla ifade edilebilecek bu alanın, iş süresi içerisinde aktif olarak kullanılması çalışan ve örgüt performansını negatif yönde etkilemektedir. Bu durumun engellenmesi ise özel sektörde daha başarılı olabilmektedir. Bu araştırmada da sonuçlarına yer verilen örnek olay çalışmasında görüldüğü üzere, özel sektörde sanal kaytarma oranları daha düşüktür. Bu sonucun özel sektörün performans baskısı olarak ortaya çıktığı görülebilmektedir. Nihai itibarla, şirketler ve/veya örgütlerin çalışan verimliliği ile örgütsel uyumu senkronize bir görünümde sürdürmeleri ve tam rekabet koşullarında maksimum işletme performansını yerine getirmeleri gerekmektedir.

Söz konusu uygulamaların bu denli yüksek uyumda yerine getirilemediğinde işletmelerin krizlerle karşılaşması olasıdır. Ortaya çıkabilecek üretken olmayan davranış temelli bir krizin ise bir süre sonra ekonomik ve finansal bir görünüm sergileyebilmesi oldukça yüksek bir ihtimaldir. Bu yönlü bir gelişmenin ortaya çıkması ise işletmenin tüm fonksiyonlarının durması manasına da gelebilecektir. Bir diğer ifadeyle işletme içerisinde meydana gelen negatif yönlü bir gelişmenin o işletmenin iç ve dış çevresi içerisinde yerine getirdiği etkinlikleri etkileme kapasitesi oldukça yüksektir. Her iki çevre ve işletme içi faktörlerin bu noktada bir uyumu gözetmesi gerekmektedir. Eğer bu uyum işletme performansını aşağıya çekme yönünde gelişirse o işletmenin çalışanlarından başlamak üzere, tedarikçileri iş ve uygulama geliştirdiği paydaşları ve nihayetinde tepe yöneticilerinin sürecin tümünden etkilenmeleri söz konusu olacaktır.

Bu çalışmada üretken olmayan iş davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler örnek vaka üzerinden incelenmiştir. Söz konusu vakanın tespitinde günümüz iş davranışlarını etkileme kapasitesine sahip ekonomik, toplumsal ve teknolojik gelişmeler dikkate alınmıştır. Üretken olmayan iş davranışlarının gelişiminde dışsal faktörlerin ön planda olduğu anlaşıl- makla birlikte, bu konuda yapılacak çalışmalarla üretken olmayan iş davranışlarını günümüz ekonomi politiğinde etkileme kapasitesine sahip değişkenlerin niteliği ve niceliği arttırılabilecektir. İşletme literatürüne kazandırılacak bu çalışmalarla işletme yönetiminde etkinlik ve verimlilik unsurunun, kapasite ve performansının artışı sağlanabilecektir.

Kaynakça

Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, ss. 125-139.

Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), ss. 121-139.

Demirel, Y. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), ss. 115-132.

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*, Cilt 32, Sayı 2, 2014, ss. 103-132.

Gül, H. (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, ss. 1-19.

Horzum, M. B., Ayas, T., ve Padır, M. A. (2017), “Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması”, *Sakarya Üniversitesi, Journal of Education*, 7 (2), ss. 398-408.

Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 32, Bahar, ss. 16-40

Kanten, P. ve Yeşiltaş, M. (2013). “Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *S.D.Ü, Vizyoner Dergisi*, Cilt, 4, Sayı, 8, ss. 83-106.

Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli, S. (2012). “Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri”, *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, ss. 19-33.

Polatçı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013). “Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve*

İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.18, S.3, ss. 299-318.

Polatçı, S., Özçalık, F. ve Cindiloğlu, M. (2014). “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri”, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7 (3), ss. 1-12.

Sezici, E. (2015). “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7 (14), ss. 1-22.

Yenihan, B. (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (2), ss. 170-178.

Yüceler, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, ss. 445-458.