



**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARIYLA**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ**  
**BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hatice İLHAN KÜÇÜK**

**Prof.Dr.Bünyamin AKDEMİR**

**Malatya-2019**

**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARIYLA  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hatice İLHAN KÜÇÜK**

**Prof.Dr.Bünyamin AKDEMİR**

**Malatya-2019**

## ONUR SÖZÜ

Prof.Dr.Bünyamin Akdemir'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım "Çalışanların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarıyla Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin, hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Hatice İLHAN KÜÇÜK



## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında bilgi ve deneyimleri ile desteğini esirgemeyen, hem tez dönemimde hem de eğitim sürecinde bana yol gösteren danışmanım Sayın Prof.Dr.Bünyamin Akdemir'e ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim sevgili eşime teşekkür ederim.

Hatice İLHAN KÜÇÜK



## ÖZET

Örgütlerin başarılı olabilmesi için elindeki en değerli varlık olan insan kaynağını etkili ve verimli bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bu kapsamda örgütler çalışanlarda örgütsel bağlılığı oluşturarak onların örgütün ortak amaç ve değerleri doğrultusunda faaliyette bulunmalarını sağlanmalıdır. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanların örgüte karşı sadakatlerini ve örgüte karşı hissettikleri bağın gücünü ifade etmektedir. Bu bağ ne kadar güçlü ve örgütsel bağlılık da ne kadar yüksek ise çalışanların üretkenlik dışı iş davranışları sergileme oranlarının o denli düşmesi beklenmektedir.

Bu çalışma, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin nicel analiz teknikleri uygulanarak incelenmesini amaçlamaktadır. Malatya ilinde metal işleme sektöründe faaliyet gösteren bir firmada kolayda örnekleme yöntemi ile yapılan, 124 katılımcı ile gerçekleşen, güvenilirlik katsayısı oldukça yüksek çalışma değerlendirilmiştir.

Çalışma sosyo-demografik özelliklerin üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık olgularına göre farklılık durumlarının Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi ile incelenmesini, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık arasında bulunan ilişkiye dair korelasyon analizlerini içermektedir. Bu ilişkinin, pozitif yönde güçlü olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Örgütsel Bağlılık, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

## ABSTRACT

Organizations needs to use its human resources efficiently and effectively to succeed. In this context, organizations must ensure the organizational commitment of employees and ensure that they act in accordance with the objectives and common values of the organization. Because organizational commitment refers to the loyalty of employees to the organization and the strength of the connection they feel with the organization. The stronger the link and the stronger the organizational commitment, the more likely that employees are less likely to display counterproductive work behaviors.

This study aims to investigate the relationship between organizational commitment and counter-productive behaviors by applying quantitative analysis techniques. Study was made with 124 participants who work in a firm at steel sector in Malatya. Reliability coefficient is fairly high study which is performed with sampling method, evaluated and seen the relationship between counterproductive work behaviors and organizational commitment is a weak positive relationship was observed.

The study, includes the analysis of differences in socio-demographic characteristics according to counterproductive work behaviors and commitment status by Mann Whitney U test and it also includes, correlation analysis of the relationship between counterproductive work behaviors and organizational commitment.

**Key Words:** Organization, Organizational Commitment, Counterproductive Work Behaviours

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
ŞEKİLLER TABLOSU .....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI.....	3
1.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Tanımı.....	3
1.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri.....	4
1.2.1. Bilgi, Zaman ve Kaynakları Kötüye Kullanma.....	5
1.2.2. Sabotaj.....	7
1.2.3. Hırsızlık.....	8
1.2.4. Geri Çekilme.....	9
1.2.5. İşe Geç Gelme ve Devamsızlık.....	9
1.2.6. Fiziksel ve Sözlü Saldırıları .....	11
1.2.7. Üretim Faaliyetinden Sapma.....	12
1.2.8. Siber Kaytarma .....	12
1.2.9. Alkol ve Uyuşturucu Kullanma .....	13
1.2.10. İş Sağlığına ve Güvenliğine Yönelik Kurallara Uymama.....	14
1.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları.....	14
1.3.1. Sapkın Davranışlar Tipolojisi .....	15
1.3.2. Protesto Yaklaşımı Çerçevesinde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları.....	16
1.3.3. Başkalarına Zarar Verme .....	18
1.3.4. Kundaklama .....	19
1.3.5. Üretimi Saptırma .....	19
1.3.6. Geri Çekilme.....	20
1.3.7. Çalma .....	20
1.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etki Eden Faktörler .....	21
1.5. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etki Eden Örgüt İçi Faktörler .....	22
1.5.1.1. Kişi ve Örgüt Uyumu .....	22

1.5.1.2.	İş Stresi.....	23
1.5.1.3.	Yönetim Tarzı.....	24
1.5.1.4.	İşin Niteliği ve İş Ekibi.....	25
1.5.1.5.	Mobbing .....	26
1.5.1.6.	Ayrımcılık ve Örgütsel Adaletsizlik.....	27
1.5.2.	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etki Eden Örgüt Dışı Faktörler .....	28
1.5.2.1.	Kişilik .....	28
1.5.2.2.	Motivasyon ve Kontrol Odağı.....	29
1.5.2.3.	Demografik Özellikler.....	30
1.5.2.4.	İş ve Özel Yaşam Dengesi .....	31
1.6.	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Sonuçları.....	32
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>		<b>36</b>
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>		<b>36</b>
2.1.	Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımları .....	36
2.2.	Örgütsel Bağlılık Boyutları .....	37
2.3.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	40
2.3.1.	Bireysel Faktörler.....	40
2.3.1.1.	Yaş .....	40
2.3.1.2.	Cinsiyet.....	40
2.3.1.3.	Eğitim Düzeyi .....	41
2.3.1.4.	Çalışma Süresi .....	41
2.3.1.5.	Medeni Durum .....	41
2.3.1.6.	Kıdem ve Statü .....	41
2.3.2.1.	İş ve İşin Niteliği.....	42
2.3.2.2.	Fiziksel Çalışma Koşulları.....	42
2.3.2.3.	Ücret .....	42
2.3.2.4.	İş, Arkadaşlık Ortamı ve İlişkiler .....	43
2.3.2.5.	Yönetim Modeli .....	43
2.3.2.6.	Kararlara Katılım .....	43
2.3.2.7.	Performans Değerlendirme .....	44
2.4.	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	44
2.4.1.	Duygusal-Tutumsal Bağlılık.....	46
2.4.1.1.	Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	47
2.4.1.2.	Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	48



2.4.1.3.	O'Reilly ve Chatman'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	49
2.4.2.	Davranışsal Bağlılık .....	50
2.4.2.1.	Becker'in Yan Bahis Kuramı .....	51
2.4.2.2.	Salancik'in Yaklaşımı .....	51
2.4.2.3.	Allen ve Meyer'in Yaklaşımı .....	52
2.5.	Örgütsel Bağlılığa Benzer Kavramlar .....	54
2.6.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	58
2.7.	Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşiti İş Davranışları İlişkisi .....	60
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>		<b>62</b>
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA .....</b>		<b>62</b>
3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	62
3.2.	Araştırmanın Yöntemi .....	62
3.3.	Ana Kütle Ve Örneklem .....	63
3.4.	Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Varsayımları .....	63
3.5.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezi .....	64
3.6.	Verilerin Toplanması .....	66
3.7.	Verilerin Analizi ve Araştırma Bulguları .....	67
<b>SONUÇ .....</b>		<b>90</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>		<b>98</b>

## ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil 1. Sapkın Davranışlar Tipolojisi. ....	15
Şekil 2. Protesto Yaklaşımı Çerçevesinde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları. ....	17
Şekil 3. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Neden Olan Faktörler .....	21
Şekil 4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması .....	46
Şekil 5. Tutumsal Yaklaşım .....	47
Şekil 6. Davranışsal Bağlılık Süreci.....	51
Şekil 7. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli .....	52



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Üretkenlik Karşıtı Davranış Örnekleri.....	5
Tablo 2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci .....	45
Tablo 3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 4. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları .....	68
Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları .....	68
Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları .....	69
Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları .....	69
Tablo 8. Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları.....	70
Tablo 9. Katılımcıların Sahip Oldukları Unvanların Dağılımları.....	70
Tablo 10. Katılımcıların Kıdem Yıllarının Dağılımları .....	71
Tablo 11. Katılımcıların Gelir Durumlarının Dağılımları.....	71
Tablo 12. Katılımcıların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Dağılım .....	73
Tablo 13. Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Dağılım .....	76
Tablo 14. ÜKİD ve Sosyo-demografik Özelliklere Göre Mann Whitney U Testi Analizi .....	78
Tablo 15. ÜKİD ve Sosyo-demografik Özelliklere Göre Kruskal Wallis Testi Analizi.....	79
Tablo 16. Örgütsel Bağlılık ve Sosyo-demografik Özelliklere Göre Mann Whitney U Testi Analizi .....	81
Tablo 17. Örgütsel Bağlılık ve Sosyo-demografik Özelliklere Göre Kruskal Wallis Testi Analizi .....	83
Tablo 18. Ükid ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Tablosu .....	86

## GİRİŞ

Küresel dünyada bir örgütün rekabet üstünlüğünü sağlayarak başarılı olabilmesi için elindeki en değerli işletme varlığı örgüt çalışanlarıdır. Örgütler örgütün insan sermayesini ne kadar verimli kullanabilirlerse, küresel dünyanın getirdiği rekabet ortamında o denli ayakta kalabilirler. Başka bir ifadeyle, başarılı olabilen örgütler, çalışanlarına güven hissi verebilen, örgüte aile görünümü kazandıran, müşteri taleplerini en üst boyutta tatmin eden kısacası insanları anlayan örgütlerdir denilebilir.

Ancak her örgütte çalışanlar farklı tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Çalışanların bu tutum ve davranışlarının oluşumunda ortak düşünce veya kolektif düşünce önemli bir rol oynamaktadır. Bu tarz düşünceler çalışanları kolektif davranış düzlemi içinde faaliyette bulunmaya yönlendirmektedir. İşte örgütsel bağlılık bu tarz bir düşüncenin ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile kurdukları kuvvet birliğinin ve çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir. Bir başka ifadeyle çalışanların örgütün amaçlarına ve değerlerine çıkar gözetmeden, duygusal anlamda bağlanmalarıdır. Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte karşı sadakat tutumlarını ve örgüte karşı hissettikleri bağı gücünü ifade etmektedir.

Örgütsel inançlar ve değerler ile bireysel inançlar ve değerler arasındaki uyum ne kadar yüksek düzeydeyse çalışanların örgüte olan bağlılık duyguları da oranda yüksektir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip örgütlerde örgütsel vatandaşlık, etkin kaynak kullanımı, işe devam, örgütsel güven, bilgi paylaşımı, iş tatmini ve iş performansı gibi hususlar da yüksektir. Öte yandan düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip örgütlerde ise işten ayrılma, psikolojik taciz, bilgiyi kötüye kullanma, örgütsel yabancılaşma, ayrımcılık ve işe devamsızlık gibi üretkenlik karşıtı davranışların oluşması ihtimali daha yüksektir. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeye amaçlanmaktadır. Bu kapsamda hazırlanan çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramının kuramsal çerçevesi çizilmektedir. Bu anlamda üretkenlik karşıtı iş davranışlarının

tanımı, türleri, boyutları ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etki eden faktörler ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sonuçları incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılık başlığı altında örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık boyutları, seviyeleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığın sonuçları incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü ise uygulama bölümüdür. Bu bölümde örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin nicel analiz teknikleri uygulanarak incelenmesini amaçlamaktadır.

Çalışma verileri değerlendirilirken parametrelerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile değerlendirilmiştir. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Ortalama, Standart sapma, sayı, yüzde) yanı sıra değerlendirmelerde, niceliksel verilerde normal dağılım göstermeyen parametrelerin karşılaştırmalarında Kruskal-Wallis testi ve Mann-Whitney U testi kullanıldı.

Yapılan araştırma sonucunda üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık arasında bulunan ilişkinin beklenin altında kaldığı ancak pozitif yönde zayıf bir ilişkinin bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu sayede araştırma amacına ulaşmıştır. Söz konusu sonuçlar bu bölümde detaylı bir şekilde tablolara dönüştürülerek sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

Çalışmanın bu bölümünde üretkenlik karşıtı iş davranışları, türleri, boyutları, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etki eden faktörler ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sonuçları incelenmektedir.

#### 1.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Tanımı

Örgütlerde, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusundaki işleyişine engel teşkil eden tutum ve davranışlar görülmektedir. Örgüt normlarına ve değerlerine aykırı olan bu tutum ve davranışlar, genellikle örgüt üyelerince planlı ve bilinçli şekilde gerçekleştirilmektedir. Çalışanların kendilerini örgütten soyutlamaları ve örgüte olan kinleri tutum ve davranışlarına da yansır. Üretkenlik karşıtı davranışlar bireyler arası, gruplar arası veya örgüt içi yıkıcı rekabet sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu tarz davranışlar yalnızca örgütsel hedeflere ve amaçlara zarar vermekle kalmaz bunun yanında çalışanların günlük hayatlarını ve iş hayatlarını da olumsuz şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla hangi boyutta yaşanırsa yaşansın üretkenlik karşıtı davranışların incelenmesi gerekmektedir(Demirel, 2009:122).

Araştırmacılar örgütlerdeki üretkenlik karşıtı iş davranışlarını belirlemek amacıyla örgütsel çevre, yönlendirici tutumları, motivasyon, iş tatmini, bireyler arası ilişkiler, çalışma ortamı ve örgüt kültürü gibi olayları ve durumları gözlemleyerek bazı tespitlerde bulunmuşlardır. Bu tespitlerin ortak noktası ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bilinçli şekilde yapılması ve örgütün meşru çıkarlarının zarar görmesine yol açan davranışları kapsamasıdır (Öcel ve Aydın, 2010:74).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanların işletmeye ya da diğer işletme çalışanlarına bilinçli şekilde işletme kurallarına aykırı davranarak verdikleri zarar ya da zarar niyeti şeklinde tanımlanmaktadır Spector ve Fox, 2005:30).

Robinson ve Bennet (1995:556) ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını çalışanın sapkınlığı şeklinde tanımlamış, örgütün yerleşik kurallarını ihlal ederek çalışanların

motivasyonunu ve huzurunu bozan bireylere ve örgüte yönelik amaçlı ve kasıtlı gerçekleştirilen davranışlar şeklinde tanımlanmışlardır. Bu tanımlamaya benzer bir tanımlamada ise Sackett, üretkenlik karşıtı davranışları örgüt çalışanlarının örgütün çıkarlarına karşı kasıtlı ve bilinçli şekilde yaptıkları olumsuz davranışlar olarak tanımlamıştır (Sackett, 2002:5).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları örgüte ya da örgüt çalışanlarına bilinçli şekilde zarar vermeye yönelik davranışlardır. Örgüt çalışanlarının örgütsel çıkarları göz ardı etmesi ve örgüt çıkarlarının korunmasına dönük kötü niyet beslemeleridir. Örgüt içi gruplar veya örgüt üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar sonucunda örgüt çalışanlarının örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışlarıdır (Demirel, 2009:122). Üretkenlik karşıtı iş davranışları çalışanların sistematik ve bilinçli olarak örgüte ve örgüt üyelerine zarar vermeleridir. Bu zarar verme durumu dedikodu, savurganlık, iş yavaşlatma, çatışma, sabotaj ve hırsızlık şeklinde gerçekleşmektedir (Kesler, 2007:6).

Bu genel tanımlamalardan hareketle üretkenlik karşıtı iş davranışları için iş hayatında örgütü veya örgüt üyelerini ya da her ikisini hedef alarak örgüt çıkarlarına zarar verecek sonuçlar oluşturmayı amaçlayan, çalışanlarda motivasyon bozukluğuna yol açacak, iş verimliliği ve performansını olumsuz yönde etkileyecek bilinçli davranışlar veya faydası olmayacağı bilinen davranışlar şeklinde tanımlanabilir. Bu davranışları ise genel olarak örgütün kaynaklarını suistimal etmek, sabote etmek, ürünlere zarar vermek, makinelere ve ekipmanlara zarar vermek, hırsızlık yapmak, fiziksel şiddet göstermek, huzuru bozmak, asılsız iddialar yaymak ve çalışma ortamını bozmak gibi örgüte zarar veren davranışlardır (Örenlili, 2018:38).

## **1.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri**

Farklı araştırmacılar üretkenlik karşıtı davranışların geniş çerçevede ele alarak alt boyutlarıyla farklı sınıflamalar ortaya koymuştur. Öyle ki Gruys (1999) 87 farklı üretkenlik karşıtı davranış türü olduğunu belirtmektedir (Doğan ve Kılıç, 2014:108). Tablo 1’de Gruys’un üretkenlik karşıtı davranış kategorileri ve davranış örneklerinden bazıları gösterilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2014:109).

**Tablo 1. Üretkenlik Karşıtı Davranış Örnekleri**

Kategori	İlgili Davranış Örnekleri
Hırsızlık ve benzeri davranışlar	Çalışma arkadaşıma, örgüte ya da müşteriye ait olan parayı ya da eşyayı çalma; bedelsiz bir şekilde mal ve hizmet verme (hediye etme), değerinden düşük ürün/hizmet verme, örgütsel materyallerin çalınması konusunda başkalarına yardım ve yataklık yapma gibi...
Mülkiyete zarar verme	Örgüte ait bir ürünü, eşyayı ya da donanımı bozma, kundaklama ya da imha etme; örgütün, çalışma arkadaşının ya da bir müşterinin bir eşyasına kasten zarar verme gibi...
Bilginin kötüye kullanımı	Gizli bilgileri açığa çıkarma; kayıtlarda tahrifat yapma, hatasını örtmek için üstlerine yalan söyleme gibi...
Zaman ve kaynakların kötüye kullanımı	İşyerinde boşa zaman harcama, zaman kartlarını değiştirme, mesai zamanında bireysel işlerini görme, örgütsel kaynakları israf etme gibi...
İs sağlığı ve güvenliği kurallarına uymama	Güvenlik prosedürlerini öğrenmeme; güvenlik prosedürlerine uymayarak kendisinin, çalışma arkadaşlarının ve müşterilerin hayatını tehlikeye atma gibi...
Düşük devam (ise Devamsızlık)	İse gitmemek için hasta numarası yapma, yasal bir izni olmaksızın ise gitmeme, bilinçli olarak ise geç gitme gibi...
Düşük iş kalitesi	Kasten yavaş ya da bastan sarma çalışma, kasten yanlış iş yapma gibi...
Alkol kullanımı	İşyerinde alkol kullanma, alkollüyken ise gitme gibi...
Uyuşturucu kullanımı	İşyerinde uyuşturucu bulundurma, kullanma ya da satma, uyuşturucunun etkisindeyken ise gitme gibi...
Uygunsuz sözlü eylemler	İşyerinde bağırıp çağırma, çalışma arkadaşlarıyla, yöneticilerle ya da müşterilerle küfürlü konuşma ya da sözlü olarak tartışma, küfürlü el kol hareketleri yapma gibi...
Uygunsuz fiziksel eylemler	Çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve müşterilere fiziksel saldırı yapma ya da cinsel tacizde bulunma gibi...

Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde her araştırmanın kendi içerisinde ilişkili fakat farklı amaçlara yönelen yapılarıyla ve farklı nitelikleri dolayısıyla ayrı davranışlar içerdiği görülmektedir. Bu araştırmada da Robinson ve Bennet tarafından ikisi temel ikisi alt olmak üzere toplamda dört boyutta sınıflandırdığı üretkenlik karşıtı davranış türleri incelenmektedir.

### **1.2.1. Bilgi, Zaman ve Kaynakları Kötüye Kullanma**

Bilgi, organizasyonların gücünü belirleyen ve dolayısıyla organizasyonlar açısından önemli bir kavramdır. Bilginin doğru şekilde kullanılmaması, gizlenmesi ya da gizlenmesi gereken durumlarda gizlenerek paylaşılması, örgütler açısından ciddi problemler doğuran üretkenlik karşıtı davranışlardır (Bülbul, 2013:46).



Başka bir tanımlamada da bilgiyi kötüye kullanma, bir örgüt içerisindeki çalışanların sahip oldukları teknik, mesleki bilgi ve becerilerini kasıtlı şekilde paylaşmaları veya gizli tutmaları gerekli bilgileri ise açığa çıkarmaları olarak tanımlanmaktadır. Bilgiyi kötüye kullanma sonucunda örgüt içerisinde güvensizlik ortamı oluşmakta, sosyal ilişkiler zayıflamakta, iş ve performans verimliliği düşmektedir (Demirel, 2009:123).

Gruys (2003:32)'e göre işletme çalışanlarının örgütsel verileri ve stratejik gizli sırları rakiplere sızdırması, işletme içerisine kasıtlı olarak yanlış bilgiler vererek dedikodunun yayılması, kasıtlı olarak bilgilerin saklanması, belgelerin tahrif edilmesi ya da benzer davranışlar bilginin kötüye kullanılmasına örnek olarak gösterilebilecek davranışlardır. Bunun yanında Özdevecioğlu (2003:80-81) ve (Demirel, 2009:123) bilginin kötüye kullanılmasına örnek olarak gösterilebilecek davranışları şu şekilde sıralamaktadır;

- Daha tecrübeli ve donanımlı gibi davranmak suretiyle üst pozisyonlara gelmeye çalışmak,
- Yapılan bir hatayı kapatmak amacıyla üst yönetime yalan ifadeler vermek,
- Diğer çalışanları başarısız göstermek amacıyla onların işlerini yapmasını engellemek,
- Yanlış bilgiler aktararak hedef değiştirmek,
- Telefon rehberinde bulunan numaraları silmek,
- Çalışanların kullanacakları kaynakları yok etmek,
- Yaklaşan tehlikeleri kasten haber vermemek,
- Diğer çalışanların toplantıya geç gelmelerini sağlamak amacıyla yanlış bilgiler vermek

İşletmeler açısından önemli olan bir kavramdan zaman olgusudur. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesindeki en önemli faktörlerden biri zamanın doğru ve etkin şekilde kullanımınıdır. Ancak iş görenler kimi zaman İşletmenin çıkarlarını düşünmeden işletmeye ait olanakları, varlıkları ve zamanı etkili ve verimli şekilde kullanmamaktadırlar. Bu noktada çalışanların zaman olgusu açısından üretkenlik dışı davranış örnekleri şu şekilde sıralanabilir (Doğan ve Kılıç,2014:109);

- İş görenlerin boşa zaman harcamaları
- Zaman kartlarını değiştirmeleri
- MESAİDE KİŞİSEL İŞLERİYLE UĞRAŞMALARI
- İşletme kaynaklarını başka amaçlar için kullanmak suretiyle israf etmeleri

### 1.2.2. Sabotaj

Üretkenlik karşıtı iş davranış olarak sabotaj, işletme kurallarını kırarak işletmenin çalışmasını engellemek için bireylere, iş yeri ekipmanlarını ve üretim makinalarına dönük kasıtlı gerçekleştirilen bireysel ya da grup halindeki davranışlardır (Lauvd, 2003:78). Sabotaj genel olarak şu üç hedefe dönük gerçekleşmektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 100-101).

- Örgütün bütününe
- Örgüt ekipmanlarına
- Örgüt çalışanlarına

Bunun yanında üretkenlik karşıtı bir davranış olarak sabotaj üç farklı boyutlandırma ile açıklanmaktadır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 100-101);

**Tahrip:** Örgüte ait makine, teçhizat ve insanlara psikolojik ya da fiziki zarar vermeye dönük gerçekleştirilen sabotajlardır.

**Faaliyetsizlik:** çalışmamak, işten kaçmak, görevleri eksik yapmak ya da diğer çalışanların çalışmalarını engellemeye dönük gerçekleştirilen sabotajlardır.

**Gereksiz sarfiyat:** Enerji, zamanı, malzemeyi, hammaddeyi ya da yarı mamul malları gereksiz harcamak gibi davranışlardır.

Örgütü, örgüt mallarına veya çalışanlarına zarar vermeye dönük gerçekleştirilen sabotaj davranışının temelinde intikam ya da misilleme yapmak arzusunun olduğu tahmin edilmektedir. Dolayısıyla bir işletmedeki örgüt politikaları, kararları ve uygulamaları ne derece eşitsiz ve adaletsiz şekilde dağıtılıyor ise örgüt çalışanlarının buna dönük öfke ve

intikam duyguları da o derece artmakta ve örgütün işleyiş süreçlerini ve kaynaklarını sabote ihtimali artmaktadır (Folger ve Skarlicki, 2004).

### 1.2.3. Hırsızlık

Üretkenlik karşıtı davranış olarak hırsızlık, işletmenin mallarına zarar vermenin bir türü şeklinde değerlendirilmektedir. Hırsızlık, bir örgütten ya da örgütün diğer üyelerinden para ya da mal çalma şeklinde gerçekleşmektedir (Öztürk, 2015:31). Gruys (2000) üretkenlik karşıtı bir eylem olarak hırsızlığa örnek gösterilebilecek davranışlılardan bazılarını şu şekilde sıralamaktadır;

- Arkadaşlarına, müşteriye ya da örgüte ait eşyayı veya parayı çalma
- Bedelsiz şekilde ürün ve hizmet verme
- Bir malı değerinden daha düşük bedelle verme
- Örgüte ait materyalleri çalma

Bunun yanında bir başka çalışana ya da işletmeye ait bir eşyanın bireysel ihtiyaçlar için izinsiz şekilde alınması ve en ufak bir nesnenin dahi çalınmış olması işletmelere uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Örenlili, 2018:54). Bir örgüt çalışanları ekonomik sorunlardan ötürü hırsızlık yapabileceği gibi karakteristik özelliklerden dolayı da bu tarz davranışlar sergileyebilmektedir. Bu noktada yapılan araştırmalar sonucunda gençlerin, erkeklerin bu tarz davranışları daha çok sergilediği bulgulanmıştır (Hollinger ve Clark,1982).

Örgüt ait eşyaları, kaynakları ya da malları izinsiz şekilde alma ve ya bunları kötüye kullanma gibi davranışları diğer çalışanlara kıyasla daha düşük ücret alan veya daha alt statülerde çalışan kişilerin kendilerince adaleti ve eşitliği sağlamak amacıyla yaptıkları davranışlar olarak ifade etmek mümkündür. Öyleki yapılan birçok araştırmada hırsızlık davranışının örgütsel destekten, örgütsel adaletsizlikten ve eşsiz uygulamalardan kaynaklandığı saptanmıştır (Örenlili, 2018:54).

#### 1.2.4. Geri Çekilme

Üretkenlik karşıtı davranış olarak geri çekilme, işletmenin kuralları doğrultusunda uygulanan çalışma saatlerinden daha az sürede çalışma davranışı olarak belirtilmektedir. Bu davranışlarda genel olarak (Öcel 2009:26);

- Yavaş hareket etme
- İş esnasında bireysel durumları ile ilgilenme
- Çalışma süresini doldurmayı bekleme
- İşe geç gelme
- Devamsızlık
- İşten erken ayrılma
- Normal mola süresinden daha fazla mola verme

Üretkenlik karşıtı bir davranış olarak geri çekilme davranışları kasıtlı olarak örgüte zarar verme amacı taşımamakla beraber bu davranışları yönlendiren durumlar şu şekilde sıralanabilir (Örenlili, 2018:54).

- Düşük iş tatmini
- Düşük motivasyon
- İşletme içerisindeki olumsuz durumlar
- Ailevi problemler ve sorumluluklar
- İş setresi
- Hastalık

#### 1.2.5. İşe Geç Gelme ve Devamsızlık

Üretkenlik karşıtı bir davranış olarak devamsızlık çalışanların mazereti olmadan Çalışma arkadaşlarına, üst yönetime ya da işverene bilgi vermek sizin işe gelmemesidir (Tütüncü ve Demir, 2003:36).İş yerine geç gelme ve devamsızlık davranışı üretkenlik karşıtı davranışların en önde gelenleridir. Çalışanlar bu davranışları kasıtlı şekilde yapabilecekleri gibi hastalık, kaza, ailevi problemler ve iş yerine uzaklık gibi ellerinde bulunmayan nedenlerden ötürü de gösterebilirler. Buradan hareketle tüm işe geç gelme

ve devamsızlık davranışlarının örgütün işleyişine ve örgüte kasıtlı şekilde yapılmadığını söylemek mümkündür (Demirel, 2009:124).

Devamsızlık süresi ve yaş ile oldukça ilişkilidir. Bu konuda yapılan bazı araştırmalarda yaşlılara oranla gençlerin, kadınlara oranla da erkeklerin işlerine daha bağımlı olduklarını göstermektedir. Bunun yanında bekârlara oranla daha çok devamsızlık yaptıkları erkeklere oranla kadınların da daha çok işe geç gelme eğiliminde oldukları saptanmıştır (Ödemiş, 2011:22).

Devamsızlığın psikolojik nedenleri de bulunmaktadır. Bu nedenlerin başında da iş tatminsizliği ve olumsuz iş ortamı gelmektedir. Araştırmalarda iş görenlerin, iş tatminlerindeki azalmanın motivasyonlarını olumsuz şekilde etkilediği ve bunun sonucunda devamsızlık davranışlarını sergiledikleri görülmüştür. Bu durum iş tatmini ve motivasyonun devamsızlık davranışı üzerinde etkili olacağını göstermektedir. Yeterli seviyede iş tatminine sahip olmayan çalışanlar daha çok stres hissedecekleri için hastalık ve rahatsızlık gibi türlü bahanelerle işe geç gelme veya hiç gelme davranışında bulunacaklardır (Örenlili, 2018:55).

Bunun yanında kıdem ve statü de devamsızlık davranışları ile ilişkilidir. Üst pozisyonlardaki çalışanlar ile kıdemli çalışanların işlerinde daha sorumlu oldukları ve bu sorumluluk ile görevlerini aksatmadıkları ve devamsızlık ya da işe geç gelme davranışı sergileme eğilimlerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Buna karşın daha alt kademedeki çalışanları ile işe yeni başlayanların sorumluluk duygularının daha az olduğu, rutin ve basit işler yaptıkları veya ağır işlerde çalışmalarını nedeniyle bıkkınlık yaşadıkları ve bu durumun devamsızlık eylemlerini arttırdığı görülmektedir (Örenlili, 2018:55).

İş yerine geç gelme ve devamsızlık davranışları örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar işletmelere daha fazla maliyet yüklemekte ve kar oranlarını etkilemektedir. İşe geç gelme ve devamsızlık davranışlarının işletmeler açısından doğurduğu olumsuz sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (Bacak ve Yiğit, 2010:36).

- Devamsızlık yapan çalışanın yerine geçici süre çalışacak bir kişi istihdam etmek
- Çalışanlara daha çok mesai ücreti ödemek
- Devamsızlık nedeniyle oluşan iş kaybını önlemek için yeni personeller istihdam etmek
- Ücretli izin nedeniyle oluşan kayıp ücretler
- Nitelik ve nicelik açısından daha düşük standartlarda üretim
- İşgücü devri nedeniyle işe yeni başlayan personele verilecek eğitim maliyetleri

### **1.2.6. Fiziksel ve Sözlü Saldırıları**

Çalışanlarının itibarlarına, ilişkilerini, bireysel özelliklerine, sağlıklarını ve mesleki bilgi ve becerilerine doğrudan ya da dolaylı şekilde saldırılmasıdır. Bu tür davranışlar çalışanları örgütten soyutlamaya dönük kasıtlı ve sistematik şekilde gerçekleşen davranışlardır (Demirel, 2009:125). Sözlü davranışlar fiziksel eylemler yerine çalışanlara beden diliyle ya da kelimeler aracılığıyla zarar vermeyi ifade ederken fiziksel davranışlar çalışanlara zarar vermek amacıyla kasıtlı ve açıkça yapılan fiziki eylemlerdir. Yapılan bu saldırgan davranışlar kişiye duyulan düşmanlık ya da çıkarılara dayalı olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2014:116).

Bu davranışlar örgütlerde istenmeyen birtakım hukuki sonuçları da doğabilecek son derece rahatsızlık verici ve huzursuzluk oluşturan davranışlardır. Bunun yanında bu tarz davranışlar verimliliğin ve iş performansının düşmesine de yol açarak bazı psikolojik problemlere de neden olmaktadır. İş yeri zorbalığı şeklinde de tanımlanan bu tarz saldırgan davranışlar her zaman sözel ya da fiziksel şekilde gerçekleşmeyebilir. Buradaki amaç kişiyi dışlamak, onun iş yerindeki sorumluluklarını azaltmak, görevini, işini ve statüsünü aşağılamaktır. Bu davranışları şu şekilde özetlemek mümkündür (İspirli,2016:15);

- Göz kontağı ve kötü bakış
- Başkalarına ait fikirleri ve düşünceleri küçümseme
- İnsanların sözlerini kesme

- Alaylı şekilde yüreği övüyor gibi yaparak aşağılama
- Haksız yere çalışanlara olumsuz performans değerlendirmeleri yapma
- Cinsel taciz veya sözlü taciz
- Müstehcen hareketler
- Düşmanca tavırlar
- Fiziksel olarak dürtme ve itme
- Çok sık görünmesede silahlı saldırı

### **1.2.7. Üretim Faaliyetinden Sapma**

Üretimden sapma davranışı şimdiye kadar ifade edilen üretkenlik karşıtı davranışların tamamını kapsamaktadır. Bazı araştırmacılar üretimden sapma davranışını sabote etme davranışına benzetmektedirler. Ancak üretim faaliyetinden sapma davranışı sabote etme davranışına kıyasla bireylere yönelik olmayan daha ılımlı davranışlardır. Bu davranış pasif bir davranış olduğundan gözlemlenmesi veya ispat edilmesi zor davranışlardır. Üretimden sapma davranışlarına örnek olarak şunlar sıralanabilir (Örenlili, 2018:57);

- Çalışanların kendi sorumluluklarında olan işleri hakkıyla yapmamaları
- Kendi sorumluluklarında olan işleri hakkıyla yapıyormuş gibi görünmeleri
- Bilinçli olarak olumsuz performans sergilemeleri
- Bilinçli olarak hata yapmaları
- İş yavaşlatmaları
- İşe yönelik kurallara uymamaları

### **1.2.8. Siber Kaytarma**

Üretkenlik Karşıtı davranış olarak siber kaytarma mesai saatleri içerisinde çalışanların örgüte ait interneti kullanarak kişisel elektronik postaları okumaları, iş ile ilgili olmayan internet sitelerine girmeleri ve bu davranışları bilinçli olarak yapmalarıdır (Lim, 2002: 677). Örgüt içerisindeki çalışanların internet ortamında bireysel amaçlar için zaman harcamaları, sorumluluklarında olan işleri gerektiği zamanda bitirememelerine, düşük kalitede performans sergilemelerine ve işe yönelik taleplere daha geç cevap

vermelerine neden olmakta ve bu tarz olumsuz durumlar işletmenin işleyişini yavaşlatmakla birlikte onun marka değerine ve itibarına zarar vererek işletmeyi olumsuz şekilde etkilemektedir(Varoğlu ve Sığırı, 2015 :677). Siber kayırmaya örnek davranışlar şekilde özetlenebilir (Örenlili, 2018:58);

- Haber sitelerine girme
- Mesajlaşma
- Elektronik ortamda alışveriş yapma
- Sosyal medya uygulamalarında gezinme
- Çevrimiçi oyunlar oynama

### **1.2.9. Alkol ve Uyuşturucu Kullanma**

Çalışanların uyuşturucu ve alkol kullanmaları sürekli gözlemlenen bir durum değildir. Fakat zaman zaman çalışanlar arasında bu tarz davranışları sergileyenlerde görülmektedir(Demirel, 2009:125). Alkol insan hayatını olumsuz şekilde etkilemektedir. Buradan hareketle alkolün neden olduğu olumsuz etkiler çalışanların iş hayatlarını da etkileyeceği söylenebilir. Çünkü alkol tüketen bir kişi fiziksel ve zihinsel olarak tüketmeyene göre daha güçsüz ve zayıftır. Dolayısıyla sık sık alkol kullanan çalışanların işlerinde verimsiz, dikkatsiz ve üretkenlik karşıtı davranışlara eğimli olacakları belirtilmektedir. Bunlar çalışmada sinirli hal, enerji düşüklüğü, iletişimden kaçınma, duygusal dengesizlik ve devamsızlık gibi İşletme açısından da olumsuz neticeler yaratabilecek üretkenlik karşıtı davranışlara yol açacaktır(Esler ve Bell, 2008).

Bu konuda yapılan araştırmaların bazılarında çalışanların işe adapte olmak adına vitamin ve aspirin dışında uyuşturucu etki yaratan bazı maddeleri kullandıklarını göstermektedir. Uyuşturucu ya da alkol kullanımı bağımlılığa neden olabilen zihin, algılama, duygu ve durum gibi beyin işlevlerinde değişikliklere yol açan çeşitli kimyasallar içermektedir. Bu nedenle uyuşturucu ve alkol kullanımı bireylerin beyinlerindeki kontrol mekanizmalarını yavaşlatarak ya da enerjilerini yoğunlaştıramayarak onlarda saldırgan ve kontrolsüz davranışlara yol açmaktadır (Altunervd, 2009:88).



### 1.2.10. İş Sağlığına ve Güvenliğine Yönelik Kurallara Uymama

Bir işin yapılması esnasında farklı nedenlerden kaynaklanarak güvenliğe ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunabilmek amacıyla yapılan bilimsel ve sistemli çalışmalara iş sağlığı ve güvenliği denilmektedir(Güller ve Gündüz, 2017:128). Bir işletmedeki çalışanlardan bazıları iş sağlığı ve güvenliği kurallarını gerektiği kadar önemsememekte ve bu kurallara uymaması durumunda da kendisine herhangi bir şey olmayacağını düşünmektedir. Çalışanlar bu davranışlarıyla üretkenlik karşıtı davranış sergilemektedirler. Çünkü çalışanların bu kurallara uymaması işletmenin şu üretim kayıplarına yol açmaktadır(Örenlili, 2018:59);

- Yaşanan kazadan dolayı üretimi ara vermek
- Yaşanan kazadan dolayı makinelerin çalışmaması ya da hasar görmesi
- Hammadde veya malzeme kaybı ya da hammadde malzemeye zarar verilmesi
- Kaza dolayısıyla işi arar eren işçinin işe başladığında düşmesi
- Resmi makamlar tarafından gerçekleştirilen tahkikat masrafları

### 1.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları

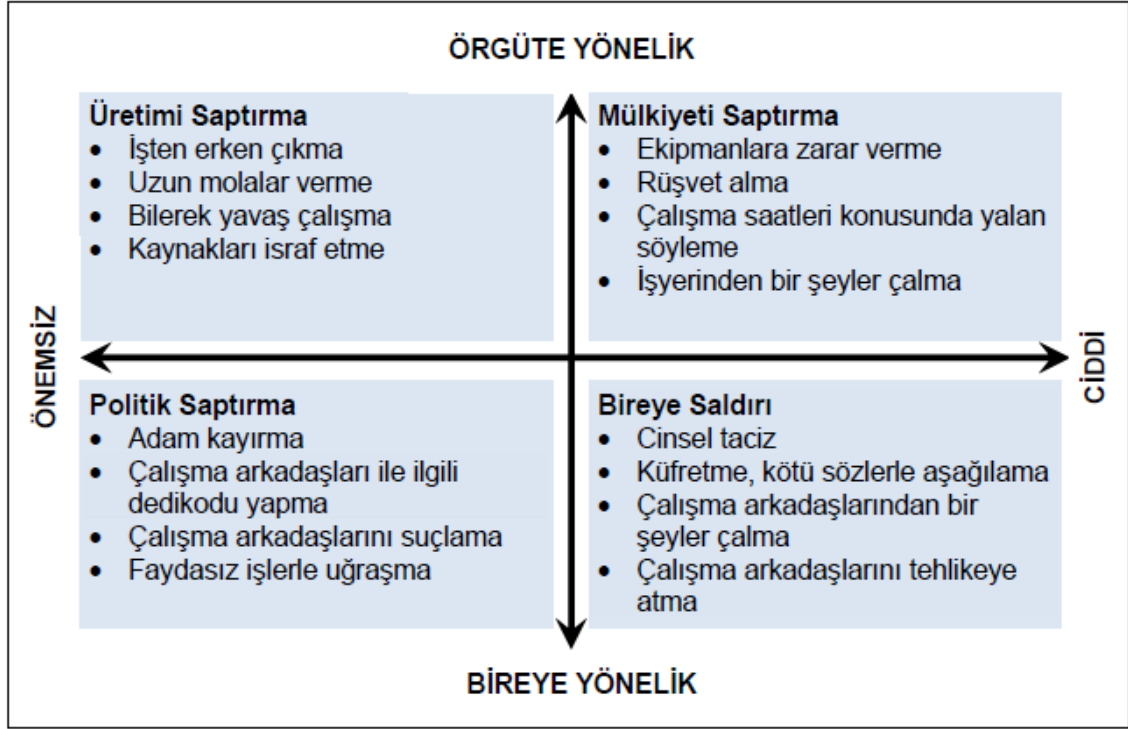
Üretkenlik karşıtı davranışlar nedenlerinin ve sonuçlarının belirlenebilmesi ve bunlara yönelik çözüm önerilerinin geliştirilebilmesi adına farklı araştırmacılarca farklı şekillerde boyutlandırılmıştır. Hollinger ve Clark (1982) üretkenlik karşıtı davranışları iki boyutta sınıflandırmaktadır (akt., Özüren, 2017:43);

**Mülkiyete yönelik sapkın davranışlar:** bunlar rüşvet almak, hırsızlık yapmak, varlıklara zarar vermek ve indirim yetkisini kötüye kullanmak olarak sıralanabilir

**Üretimdeki sapkın davranışlar:** bunlar izinsiz şekilde devamsızlık yapmak, iş esnasında alkol ve uyuşturucu kullanmak ve iş yerinin kurallarını ihlal etmek gibi davranışlar olarak sıralanabilir.

### 1.3.1. Sapkın Davranışlar Tipolojisi

Robinson ve Bennet (1995), üretkenlik karşıtı davranışlar kavramı yerine sapkın davranışlar kavramını kullanmayı tercih etmiştir. Bu konuya yönelik çok boyutlu araştırmalar yapan araştırmacılar Şekil 1’de gösterilen sapkın davranışlar tipolojisini geliştirmişlerdir(Kılıç, 2013:79).



Şekil 1. Sapkın Davranışlar Tipolojisi(Kılıç, 2013:79).

Şekil 1’de gösterilen davranış tipleri işletmelerde muhtemel görülebilecek sapkın davranışlardan yalnızca bazıları göstermektedir. İşletmedeki sapkın davranışlar yönüne göre işletmenin kendisine ve işletmenin diğer üyelerine yönelik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Diğer yandan sapkın davranış şiddet açısından da küçük ve ciddi olmak üzere iki kategoride değerlendirilmektedir. İşletmeye yapılan küçük sapkın davranışlar üretimdeki sapkınlık boyutunu ciddi davranışlar ise mülkiyete dönük sapkınlık boyutunu tanımlamaktadır (Özüren, 2017:45);

**Üretimi saptırma:** işletmeye hafif düzeyde zarar vereceği düşünülen ve çalışanlar tarafından belirlenen yazılı ve sözlü talimatlar dışına çıkarak üretim

kalitesinin düşürülmesi ve öngörülen miktardaki üretimin gerçekleşmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır.

**Mülkiyeti saptırma:** Herhangi bir yetki olmadan çalışanların işletme mallarına zarar vermeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu durum ciddi boyutta örgütsel sapkınlık davranışıdır. İşletmenin araç ve gereçlerine zarar vermek, ücret almak, hırsızlık yapmak, mesai ücreti almak için çalışma saatleri hakkında yanlış bilgi vermek ve hesaplamalarda tahrifat yapmak gibi davranışlar bunlara örnektir.

**Bireysel saldırı:** iş görenlerin işletmedeki diğer çalışanlara karşı saldırgan davranışlarda bulunması olarak tanımlanmaktadır. Bu durum ciddi boyutta bireysel sapkınlık davranışıdır. İşletmede çalışanların motivasyonlarını olumsuz şekilde etkileyen bu davranışlara örnek olarak çalışanlara sözlü, fiziksel veya cinsel taciz de bulunmak, eşyalarını çalmak, çalışanları tehlikeye düşürecek davranışlar sergilemekleedir. Bu tarz davranışlar işletmenin itibarına da zarar vermektedir.

**Politik saptırma:** Bu durum işletmenin müşterilerinden herhangi birisine diğer çalışanlara göre avantaj elde edecek politik veya kişisel anlamda zor durumda düşünebilecek eylemlerde bulunulması durumunda ortaya çıkmaktadır. Dedikodu yapma, kayırma, bazı müşterilerden daha az para alma ve işletmeye ait bilgileri dışarıya çıkarmak gibi davranışlar bunlara örnek olarak gösterilebilir.

### **1.3.2. Protesto Yaklaşımı Çerçevesinde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları**

Bu modele göre çalışanlar saldırganlık, çalma ve Sabotaj gibi üretkenlik karşıtı davranışları işletme içerisinde istedikleri hedefe ulaşmak amacıyla bir çeşit araç ya da bir protesto yöntemi şeklinde ele almaktadır. Araştırmacıların geliştirdiği model şekil ikide gösterilmektedir(Kılıç, 2013:79).

Örgütü Hedef Alan Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	
<p><i>Özdeşleşme Derecesi:</i> Örgütsel - Düşük</p> <p><i>Algılanan Adaletsizlik:</i> Örgüt bireyin kendisine ve muhtemelen diğerlerine de adaletsizlik yapıyor</p> <p><i>Enstrüman:</i> Eşitliğin sağlanması ve örgüte zarar verme</p> <p><i>Örnek:</i> Örgütten çalma, sabotaj, geri çekilme</p>	<p><i>Özdeşleşme Derecesi:</i> Örgütsel - Düşük Grup - Yüksek (Sendika, Çalışma Arkadaşları)</p> <p><i>Algılanan Adaletsizlik:</i> Gruba ya da grup üyelerine adaletsizlik yapılıyor</p> <p><i>Enstrüman:</i> Grubun statüsünü güçlendirme ve örgüte zarar verme</p> <p><i>Örnek:</i> Grev, grup olarak iş yavaşlatma</p>
<b>Bireysel Hareket</b>	<b>Kolektif Hareket</b>
<p><i>Özdeşleşme Derecesi:</i> Örgütsel - Yüksek Birey (Hedefe Karşı) - Düşük</p> <p><i>Algılanan Adaletsizlik:</i> Birisi bireyin kendisine ya da örgüte haksızlık yapıyor</p> <p><i>Enstrüman:</i> Eşitliğin sağlanması ve bireye zarar verme</p> <p><i>Örnek:</i> Nezaketsizlik, saldırganlık, bireyden çalma</p>	<p><i>Özdeşleşme Derecesi:</i> Örgütsel - Yüksek Grup - Yüksek, Birey (Hedefe Karşı) - Düşük</p> <p><i>Algılanan Adaletsizlik:</i> Birisi, grup üyelerinden birine ya da örgüte haksızlık yapıyor</p> <p><i>Enstrüman:</i> Eşitliğin sağlanması ve bireye zarar verme</p> <p><i>Örnek:</i> Psikolojik şiddet, bezdirme, zorbalık</p>
Bireyi Hedef Alan Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	

Şekil 2. Protesto Yaklaşımı Çerçevesinde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları(Kılıç, 2013:80).

**Bireysel hareketlerle örgütü hedef alan davranışlar:** bu boyutta bireylerin örgüt ile özdeşleşme düzeyi düşüktür. Bireyler kendisine ya da işletmedeki diğer çalışanlara işletmenin adil davranmadığını ve haksızlık yapıldığını düşünmektedir. Bu haksızlığı giderip adaleti sağlayabilmek için ise işletmeye zarar vermeyi araç olarak düşünmektedir (Özüren, 2017:47).

**Kolektif hareketlerle örgütü hedef alan davranışlar:** bu boyutta çalışma grubu ve sendika gibi birlikte hareket edeceği düşünülen gruplar ya da yakın arkadaşlar ve çalışma arkadaşları topluluk olarak düşünülebilir. Bu grup birilerinin ortak yanları ve Benzeşme dereceleri yüksektir. Bunun yanında işletme ile özdeşleşme düzeyleri ise düşüktür. Gruba veya grubun herhangi bir üyesine haksızlık yapıldığına yönelik düşünce, eşitsiz uygulama veya adaletsizlik algısı grev, iş yavaşlatma ve uzun süreli mola verme gibi davranışlara yol açmaktadır (Özüren, 2017:48).

**Bireysel hareket ile bireyi hedef alan davranışlar:** bu boyutta bireylerin kendi aralarında yaşanan sözel ve fiziksel saldırganlıklar, nezaketsizlikler, taciz ve hırsızlık kastedilmektedir. Bireylerin örgüt ile özdeşleşme dereceleri yüksek olmasına karşın kendi aralarındaki özdeşleşme derecesi düşüktür. Bu tarz bir ortamda işletmeye veya bir çalışanına haksızlık yapıldığı hissine kapılan kişi adaleti sağlamak ve işletme lehine haksızlığı gidermek amacıyla işletmeye zarar verdiğini düşündüğü kişiyi cezalandırmayı seçecektir (Özüren, 2017:48).

**Kolektif hareket ile bireyi hedef alan davranışları:** Bu boyutta üyelerinin hem kendilerine hem de işletmeye dönük özdeşleşme düzeyi yüksektir. Buna karşın örgüte üye olmayan kişiler ise çok benimsememektedir. Adaletsizliğin ve Eşitsizliğin kaynağı olarak görülen ve grup üyelerince benimsenmeyen kişiye karşı tüm grup üyeleri haksızlığa giderebilmek için psikolojik anlamda fiziksel ve sözel bezdirme amaçlı zorbalık ve şiddet uygulamaktadır (Özüren, 2017:48).

Üretkenlik karşıtı davranışları konusundaki tüm çalışmaları derleyerek üretkenlik karşıtı davranış boyutlarını belirleyen Spector (2011:343) üretkenlik karşıtı davranışların bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı perspektifte tanımlandığını ve şu boyutlarda sınıflandırıldığını belirtmektedir(Kılıç, 2013:84);

- Başkalarına zarar verme
- Kundaklama
- Üretimi saptırma
- Geri çekilme
- Çalma

### **1.3.3. Başkalarına Zarar Verme**

Bu boyut örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarına veya başkalarına dönük yapılan zarar verici davranışlardan oluşmaktadır. Bunlar doğrudan doğruya kişiye fiziksel anlamda zarar vermeye dönük olabileceği gibi Engelleme, görmezden gelmez, çirkin eleştirilerde bulunmak ve tehdit etme gibi psikolojik hareketlerde olabilmektedir. Bu boyutta doğrudan doğruya kişiye karşı yapılan saldırgan davranışlar bulunuyor olsada

bu tarz fiziksel saldırganlık davranışları örgütte sık rastlanan davranışlar değildir. Bu yüzden araştırmacıların çok fiziksel olmayan davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır (Kılıç, 2013:85). Bu konuda yapılan bir araştırmada örgüt çevresinin sosyal yapısının bireyin çevresini de sarstığı ve bireyin tutum ve davranışları ile kararlarında rol oynadığı görülmüştür. Çalışanların çevrelerinde gerçekleşen ve içerisinde buldukları gruptan kaynaklanan davranışlar onları saldırgan davranışlara yönlendirmektedir (Aydıntan ve Göksel, 2010:115).

#### **1.3.4. Kundaklama**

Kundaklama da çalışanlar kişisel çıkarları için örgütün işleyişine zarar verici, örgütsel düzeni bozucu veya saptırıcı davranışlar sergilemektedir. Bunlar (Kılıç, 2013:86);

- Örgütü mahcup etme
- Örgüte ait mülklere zarar verme
- Örgütle ilgili olumsuz söylentilerde bulunma
- Üretimi yavaşlatma
- Çalışanlara zarar verme
- Örgütün iç bağlantılarını bozma
- Müşterilere zarar verme

#### **1.3.5. Üretimi Saptırma**

Üretimi saptırma, sorumluluğunda olan işleri layıkıyla yapmamak için yapıyor muş gibi görünüp bilinçli şekilde başarısız olması veya hata yapmasıdır. Bu boyut kundaklama boyutuyla da kısmen örtüşmektedir. Bu boyutta şu davranışlar görülmektedir (Spector vd., 2006: 449);

- Yavaş çalışma
- İsteksiz çalışma
- Gereğinden fazla şekilde kurallara uyararak çalışma
- İşe gelmeme

- Çalışmayı reddetme
- İş başında bulunmama

### **1.3.6. Geri Çekilme**

Geri çekilme, çalışanların işletme kurallarına aykırı şekilde iş başında daha az bulunarak çalışma sürelerine sınırlayıcı davranışlarıdır. Bu noktada bu tarz davranışlara örnek olarak(Kılıç, 2013:89);

- İşe gelmeme
- Mesaiden erken ayrılma
- Mesaiye geç gelme
- İzin süresinden daha fazla mola verme

Geri çekilmenin çalışanların iş tatminsizliğin nedeniyle başvurdukları bir davranış şekli olduğu belirtilmektedir. Fakat psikolojik bozukluklar, sağlık problemleri, ast ve üst çatışması, aile problemleri, stres, sosyal normlar ve bireysel farklılıklar da geri çekilmeyi etkileyebilmektedir. Geri çekilme davranışı işletmeye veya başkalarına doğrudan zarar verme davranışı değildir.

### **1.3.7. Çalma**

Çalma davranışı, örgütler açısından önemli sorunlar oluşturmaktadır. Kundaklama davranışındaki gibi birtakım araştırmacılar çalma davranışının altında zarar verme düşüncesinin yattığını belirtmektedir. Çalma davranışları, adaletsizlik algısı, iş tatminsizliğin ve ekonomik ihtiyaçlar gibi çeşitli nedenlerle gerçekleşebilmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar çalma davranışının daha çok ekonomik çıkarlar nedeniyle gerçekleştiğini belirtmektedir. Çalışanlar çalma davranışına örgüte dönük bir çeşit saldırı aracı olarak da kullanılmaktadırlar. Bu durumda çalışanlar çaldıkları eşyaları satma veya kullanma amacıyla değil daha çok örgüte ekonomik zarar verme amacını hedeflemektedirler (Kılıç, 2013:90).

#### 1.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etki Eden Faktörler

Üretkenlik karşıtı davranış nedenlerine yönelik yapılan araştırmalarda araştırmacılar genellikle durumsal ve bireysel ya da içsel ve dışsal şeklinde iki faktör üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak örgüt açısından düşünüldüğünde bu ayrımın örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak belirlenmesi konunun bütünlüğü açısından daha uygun olacaktır. Bu çalışmada da üretkenlik karşıtı davranışların neden olan faktörler ayrılma Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Neden Olan Faktörler



## 1.5.Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etki Eden Örgüt İçi Faktörler

Çalışan insanların üretkenliklerini etkileyecek pek çok sebep bulunmaktadır. Bunlardan bazıları örgüt içi sebeplerdir. Örgüt içinde çalışanların üretkenliklerini etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

### 1.5.1.1. Kişi ve Örgüt Uyumu

İşletmelerde çalışan kişilerin örgütle uyum içerisinde olması oldukça önemli bir faktördür. Çalışanlar kendilerini çalıştıkları iş yerine ait hissetmeleri gerekmektedir. İş verenler ve genel olarak işten verim almak isteyen hemen her unsur örgütlerin birer sosyal sistem olduklarını kabul etmek zorundadırlar. Bunun yanında yine bu örgütlerin sosyal sistem olduğunun kabul edilmesinin yanında bireylerin yani çalışanların birer özgün varlıklar olduklarını göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Çünkü ancak bu şekilde çalışanların iş ve işlemlerini anlamlı bir şekilde değerlendirmeleri mümkündür (Çalık, 2003: 2).

Kişilerin örgütle uyumu genel anlamda değerlendirildiğinde aslında örgütün değer ve kurallarının kişiyi değer ve kurallarıyla örtüşmesi anlamına geldiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle kişiler ancak aynı değerleri ve kuralları kabul eden bir örgüt içerisinde kendisini devam ettirebilir ya da ancak böyle bir örgüte kendisini ait hissedebilir. Aksi takdirde örgütün kuralları ve normlarıyla çelişen bir birey bu örgütte kendi varlığını devam ettiremez ve bu örgütte kendisini ait hissedemez (Chatman, 1989:333).

Bir işletmede örgütle uyum içerisinde bireylerin olması çalışanların örgütle aynı değer ve normları kabul ediyor olması çalışanların hem moral ve motivasyonları en üst seviyede olmaktadır hem de işletmede gösterilen performans en üst seviyede görülmektedir. Bu noktadan bakıldığında örgütle aynı kural ve kaideler etrafında birleşen çalışanlardan oluşan işletmelerin verimliliği yüksek olduğu görülmektedir. Bunun tersi de görülmektedir. İşletmelerdeki çalışan ve örgüt arasında norm ve değer farklılaşması örgütün çalışanlarla çatışmasına neden olacak ve çalışanlar arasında motivasyon düşüklüğü yaşanacak bu da verimliliği olumsuz etkileyecektir. Bu

bağlamda çalışanların örgüt arasında geliştirmiş olduğu değerlerin örtüşmesi önem arz etmektedir (Polatçı vd, 2014: 4-8).

### **1.5.1.2. İş Stresi**

İş stresinin çalışanlar üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde bu durum işin gereklilikleri ve işin yapılması durumunda karşılaşılabilecek sosyo-psikolojik durumların genel adı olarak algılandığı görülmektedir. İş stresi sosyo-psikolojik durumların zararlı etkilerini de içerisine almaktadır. Bu noktadan bakıldığında stres olumsuz bir kavram olarak görülmektedir. Stresin insanlar arasında olumsuz bir algısı olduğu gibi huzursuzluğu da bu kavramla anlatılmaktadır (Gök, 2009:431).

Stresin insanların bir işletmede çalışırken üretkenliklerini etkilediği görülmektedir. Hem sosyal hayatta olumsuz bir hava oluştururken hem iş hayatında da olumsuz bir hava oluşturduğu anlaşılmaktadır. İş yerinde yaşanan iş stresi çalışanın kendisini tam anlamıyla işine vermesine engellemektedir aynı zamanda motivasyonunu etkilemektedir. Bu durum sonucunda genellikle verimliliğin düştüğü görülmektedir. İş stresinin insanların iş verimliliğini olumsuz etkilemesinin yanında aynı zamanda iş yerinde iş ortamında da olumsuz bir izlenime yol açtığı bilinmektedir. İş stersinin çalışanlarda yüksek olmasının sonucunda işi aksatma durumlarının olduğu yapılan birtakım çalışmalarda görülmüştür (Bülbül, 2013:33).

İş stersini etkileyen belli birtakım etkenler bulunmaktadır. İş stresini etkileyen faktörler arasında örgüt ve kişi uyumu bulunmaktadır. Örgüt içerisinde kendisini konumlandırılamayan birey iş yerinde kendisini yabancı hissedecek ve sürekli sosyo-psikolojik olarak olumsuz bir havada işine devam etmeye çalışacaktır. Bu durumda kalan birey sürekli bir stres içerisinde olacağı içinde iş verimliliği olumsuz etkilenecektir. Çalışan bireyler işletme içerisinde ve dışında hissettikleri olumsuz ve huzursuz bu havayı gidermek zorundadırlar eğer bu olumsuz havayı kaldıramazlarsa sürekli bir eksiklik hissi oluşacak ve burunda işçilerin verimliliği olumsuz etkilenecektir. Bu noktadan bakıldığında bireyler algıladıkları stresi kontrol etmek zorunda oldukları anlaşılmaktadır. (Onay ve Kılıcı, 2011: 365).

### 1.5.1.3. Yönetim Tarzı

Yöneticilerin yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirirken örgütün kendi politikasına göre hareket etmesini sağlayan ve bu durumda çalışan işçiler ile işin kendisi arasında etkileşimi oluşturan yönetime dair hemen her şeyi içerisine alan bir organizasyon durumudur. Yönetim tarzı Çalışanların işletmeye yönelik geliştirebileceği ve örgütün verimliliğini arttırabileceği her şeyi kapsamaktadır (Ogunola vd., 2013: 1).

Herhangi bir işletmede yönetim tarzı işletmenin hem çalışanlar arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir hem de çalışanlarla işletme arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde yönetim tarzı aslında işletmenin bütününe sirayet eden ve aslında işletmeyi temsil eden bir durumdur. Örgüt genel kurallarının belirleyicisi de yine yönetim tarzıdır. Çalışanların yönetici ile ilişkileri yönetim tarzının temelini oluşturmaktadır. Genel olarak bakıldığında yönetim tarzını dört başlık altında toplamak mümkündür. Bu yönetim tarzları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Otokratik yönetim
- Demokratik yönetim
- Serbest bırakıcı yönetim
- Babacan yönetim

Yukarıda sıralanan yönetim tarzlarından özellikle otokratik yönetim tarzı çalışanları üretkenlik karşıtı bir durumu sokmaktadır. Çünkü genel olarak otokratik yönetim baskıcı olarak değerlendirilmekte ve iş verenin işçi üzerinde bir tahakküm kurma durumuna sokmaktadır. Otokratik yönetim tarzında genel olarak kurallar iş verenler tarafından belirlenmiş kılavuz hazırlanmış ve işçilerin hemen her alanda ne yapacakları sabitlenmiştir. Bu kuralların dışına çıkma olasılığı neredeyse mümkün değildir. Bu durumda işveren tarafından belirlenmiş olan yönetim politikası sabit bir kılavuz niteliğindedir. Otokratik yönetim tarzında astlar ile üstler arasında hiyerarşik düzen oldukça belirgindir ve bu noktada mümkün mertebeye bu hiyerarşi gözetilerek ilişki ve iletişim kurulmaktadır. Dikey bir hiyerarşik yapılanmanın olduğu otokratik yönetimlerde alt seviyede olan görevlilerin karar alma sürecine katılmaları mümkün değildir ve genellikle bu tabakada bulunan işçiler her zaman verilen görevi yerine

getirmekten sorumlu tutulmaktadırlar. Bu yüzden çalışanlar otokratik yönetim tarzlarının hâkim olduğu işletmelerde her zaman üretkenlik karşıtı bir tutum sergilemektedirler (Kanten ve Ülker, 2014: 20-24).

#### **1.5.1.4. İşin Niteliği ve İş Ekibi**

Üretkenlik karşıtı davranışları etkileyen faktörler arasında yer alan işin niteliği ve iş ekibi önemli unsurlardandır. Çünkü iş ekibi kişinin kendisini sosyal olarak adapte ettiği ve bütünleştiği gruptan oluşmaktadır. Hemen her ekip üyesi bir tür tamamlayıcı unsur olarak değerlendirilmektedir. Herhangi bir işin karmaşıklığı iş ekibine bağlı olarak değişmektedir. Çünkü iş ekibinin unsurları yani ekibi oluşturan bireyler bu karmaşık durumu en doğru şekilde kurtarmakla görevlidirler. İş ekibinin kendi arasındaki uyumu işin doğru ve istenilen şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Fakat eğer iş ekibi arasında uyumsuzluk söz konusu olursa üretkenlik karşıtı bir sistem geliştiren bireyler motivasyonlarının ve verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır (Bülbul,2013: 27-28).

Üretkenlik karşıtı davranışları işin niteliği de etkilemektedir. İşin niteliği işçinin üstesinden gelebileceği iş durumuna bağlı olarak değişmektedir. İşçiye verilen görev ve sorumluluk işin karmaşıklığı gibi etkenlere işin niteliğini etkilemektedir. Bu durumda işçi yapacağı görevin üstesinden gelebilecek kapasitenin altında olduğu zaman motivasyon ve verimlilik de azaldığından dolayı üretkenlik düşecektir. Bu bağlamda düşünüldüğünde işçi kendisine verilen işi doğru algılamalı ve iş verenin kendisinden beklentisinin ne olduğunu bilmelidir. İşçi kendisine verilen görevin üstesinden gelmeye motive olması durumunda yapacağı hemen her adımı ona göre dizayn etmelidir (Özüren,2017: 27).

İşçi kendisine verilen görevin ne olduğunu ve beklentinin tam olarak ne olduğunu anladıktan sonra gerekli tüm hazırlığı yapmak durumundadır. Gerekirse yapılacak çalışmada bir ekip kurulmalıdır. Bu durumda ekip çalışmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Hangi durumda hangi unsurların devreye gireceği ve hangi unsurların soruna cevap olacağı tüm ayrıntısıyla iş verilen görevlinin zihninde hazır bulunmak zorundadır. İşin karmaşıklaşması ve işçinin tam olarak ne yapacağını bilmemesi

durumları son derece sorunludur. Çünkü hiçbir eylem ya da hiçbir iş belirsiz bir amaca göre düzenlenmemektedir (Köse, 2013: 61).

### **1.5.1.5. Mobbing**

Literatürde birçok anlamda karşımıza çıkan Mobbing'i kısaca çalışan kişiyi bezdirme olarak tanımlamak mümkündür. İş veren ya da amir tarafından çalışan kişinin yıldırılması olarak tanımlanabilen mobbing sadece iş veren tarafından olması gerekmemektedir. Bir amirin kendi alt biriminde çalışan memur ya da işçilere uyguladığı sosyo-psikolojik bir süreçtir. Mobbing çalışana karşı yapılan bir yıldırma işlemi olarak ele alındığında bunun çeşitli yollarının olduğu bilinmektedir. Örneğin örgütten soyutlama arkadaş ortamından soyutlama ve izlenildiğinin hissedilmesi ve açıklarının arandığı hissini oluşturulması mobbing yöntemlerindedir. Bu durumda sosyo-psikolojik süreç yaşayan birey kendisini öncelikle çalıştığı grup içerisinde yabancı hissetmeye başlar daha sonra kendisine karşı yabancılaşmaya başlar. Bu süreç sonunda birey istifayla karşı karşıya kalmaktadır. Sürecin ilk aşaması gruba yabancılaşma, daha sonra kendisine yabancılaşma işte bıkkınlık yaşama ve verimliliğin düşmesine doğru evrilirken işe karşı kayıtsız tavrın sonucunda istifa sürecin son noktası olarak görülmektedir (Tınaz, 2006: 12). Bu bağlamda düşünüldüğünde bu süreç sonucunda üretkenlik karşıtı davranış geliştirme oldukça normal görülmektedir. Hatta bu sonuç mobbing uygulamasının olağan sonucu olarak algılanmaktadır.

Örgütlerde mobbing etkisi belirli sebeplerden dolayı yüksek oranda görülmektedir. Bunların belli göstergeleri bulunmaktadır. Mobbing iş yerlerinde belirli aralıklarla ölçülmesi ve gözlemlenmesi gereken önemli bir unsur olarak değerlendirilmelidir. İşyerlerinde ya da örgütlerde mobbingin yüksek oranda olduğunu gösteren belli birtakım ölçütler bulunmaktadır bu ölçütler şu şekilde sıralamak mümkündür (Zincirkıran, 2012: 139-141):

- Hastalıktan dolayı izin alma sayısında artışlar görülmektedir.
- İşten ayrılma hızı artmakta ve personelin sürekli değişmesi
- İşçilerin sürekli farklı bahanelerle işten ve iş yapmaktan kaçınmaları
- İşçilerde sürekli bir stres durumu

- İşçilerde hastalık sonucu ölümler ve intiharlar
- Çalışanların yargı yollarına sürekli başvurmaları

#### **1.5.1.6. Ayrımcılık ve Örgütsel Adaletsizlik**

Ayrımcılık belirli bir grup insan içerisinde birinin ya da birkaçının diğerlerinden farklı muameleyle karşılaşması olarak tanımlanmaktadır. Bireyin belli birtakım özelliklerinden dolayı diğerlerinden ayrı görülmesinin yanında diğerlerini mağdur etme durumu bulunmaktadır. Grup ya da örgüt içerisinde birinin ya da birilerinin gruptan soyutlanmasını da ayrımcılık olarak görmek mümkündür (Demir, 2011:61). Ayrımcılığın bir örgütün ya da iş verenin çalışanlarına adil davranmaması şeklinde genel bir tanımını yapmamız da mümkündür (Zincirkıran: 2012: 278).

Üretkenlik karşıtı davranış geliştirmeye sebep olan önemli faktörlerden olan ayrımcılık insanlar arasında çeşitli şekillerde gerçekleşmektedir. Örneğin bir işçinin diğerlerinden fazla çalıştırılması, daha az ücret karşılığında çalıştırılması, ağır işlerde çalıştırılması, sosyal haklarının verilmemesi gibi uygulamalar ayrımcılık göstergeleridir. Kendisine bu şekilde uygulamalar yapıldığını fark eden birey örgüt içerisinde ayrımcılık yapıldığının farkına varacaktır ve verimlilik karşıtı davranış geliştirecektir. Bu bağlamda düşünüldüğünde verimlilik karşıtı davranış geliştirmeyi etkileyen ayrımcılık uygulamaları işverenler tarafından dikkatle değerlendirilmesi gereken bir durumdur. Ayrımcılığa maruz kalan birey genel olarak mobbing uygulanan birey gibi işten kaçma, iş yavaşlatma çeşitli sebeplerden dolayı işe gelmeme veya rahatsızlık bildiri şeklinde iş yerinden uzaklaşacak yollara başvuracaktır (Demirel, 2009: 124).

Örgüt içi adaletsizlik genel olarak verimlilik karşıtı davranış geliştirmeyi etkilemektedir. Adaletsizliğin göstergelerinden birisi de kurumu içi ilerleme fikrinin tüm personel tarafından adil bir şekilde uygulanmamasıdır. Kendisine kısıtlama konulan birey ilerleme fikri olmadığı için sürekli bir motivasyon eksikliği yaşayacaktır. Bu durumda hem verimlilik düşecek hem de diğer insanlarla uyum içerisinde iş geliştirme fikri oluşmayacaktır (Robinson ve Bennet,2000).

Herhangi bir işçi ya da çalışan birey hiyerarşik düzeyde kendisinden üste bulunan iş veren, amir, patron tarafından desteklenmediğini gördüğü zaman motivasyon düşüklüğü yaşamaktadır bu da işin kalitesini ve işlevselliğini etkilemektedir. Bu noktadan bakıldığında insanlar arasında desteklendiği hissedilen bireylerde iş verimliliği yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Liu vd, 2012: 41).

### **1.5.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etki Eden Örgüt Dışı Faktörler**

Üretkenlik karşıtı davranış geliştirmeyi etkileyen örgüt içi faktörler olduğu gibi örgüt dışı faktörlerde bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır.

#### **1.5.2.1. Kişilik**

Üretkenlik karşıtı davranış geliştirmeye doğru orantılı olan kişilik özellikleri insanların eylemlerini belirlemede önemli unsur olarak görülmektedir. Kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı davranış geliştirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda bazı kişilik özelliklerinin iş geliştirme ve yeni iş alanı oluşturma hatta verimli iş unsurlarını arttırma konusunda önemli olduğu araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır (Sezici, 2015: 5).

Herhangibir örgütte bulunan bireyin kişiliği örgütü tanımada ve verilen işin gereğini anlamada ve amaçlarının farkına varılmasında önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bireyin kişilik özellikleri örgütün diğer üyeleri arasında uyum kurabilmeyi de etkilemektedir. Hem bireyin kendi işini anlamada hem de grup içerisinde kendine düşen görevini anlamada kişilik özellikleri önem arz etmektedir. Kişilik özellikleri bakımından pozitif olan insanlar sürekli kendi çevrelerine olumlu ve iş geliştirici fikirler sunmaktadırlar. Bunun yanında bu özelliğe sahip insanlar aynı zamanda hem motive sağlamaktadırlar hem de işin verimliliğini arttırmaktadırlar (Tınaz, 2006: 114).

Kişilik ve üretkenlik karşıtı davranış geliştirme arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Bunlar arasında en çok dikkati çeken çalışmalar salgado'nun yaptığı çalışma, Marcus ve arkadaşlarının çalışması, Pennyve Spector'un yaptığı çalışmalarıdır. Özellikle beş faktör kuramını ileri sürerek kişilik ve üretkenlik

arasında ilişki kuran Salgado, belli başlı konular ile kişilik arasında ilişkiyi incelemiştir. Örneğin işten ayrılma ve kişilik, sapkın davranışlar ve kişilik, işe devamsızlık ve kişilik, kazalar ve kişilik arasında ilişki değerlendirilmiştir. Bu bağlamda değerlendirilen insanın kişilik ve üretkenlik karşıtı davranış geliştirme arasında doğrudan bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Salgado, 2002:122).

### **1.5.2.2. Motivasyon ve Kontrol Odağı**

Motivasyon kişinin kendi kendisine ve çevresine karşı oluşturduğu pozitif yönlü bir duygu durumudur. İş verimliliği ve işe karşı motivasyon durumu arasında tıpkı kişilik ve iş verimliliği arasında olduğu gibi doğru orantı bulunmaktadır. Bireyin işe ve iş yerine karşı geliştirdiği olumlu duygu durumu ya da motivasyon verimliliği arttırmaktadır. Motivasyon insanların belirli bir hedefe göre geliştirdikleri arzu ve isteklerine göre davranmak için çaba göstermeleri olarak da tanımlanmaktadır. Bu noktadan bakıldığında herhangi bir iş yerinde bulunan bir insanın yapıp etmelerinin temel odak noktasının kendisi olması gerekmektedir. Bu noktada itici güç olarak değerlendirilen birey kendi kendisini motive edebilmektedir. Motivasyon dışarıdan olabildiği gibi içeriden de olabilmektedir (Koçel, 2015: 730).

Çalışanların motivasyonu ve iş verimliliği arasında ki doğru orantılı bir ilişki olduğundan motivasyonu kuvvetli bireyler ya da çalışanlar verimlilik noktasında daha üst düzey bir kazanç sağlamaktadırlar. Bunun yanında motivasyonu düşük bireylerin verimlilik noktasında daha geri panda oldukları gözlemlenmiştir. Motivasyonu düşük bireyler üretkenlik karşıtı davranış geliştirmektedirler. Marcus ve Schuler'in geliştirdikleri motivasyon ve üretkenlik arasındaki ilişki teorisine göre insanın iç güdülerini ile çevresel tetikleyiciler arasında ilişki kurulmaktadır. Bu ilişkiye göre iç güdüler ya da çevresel faktörler birbirlerini etkileme konusunda farklılık göstermektedir. Yani öncü olmaları noktasında bazen iç güdüler tetikleyici konumdayken bazen de çevresel etkenler tetikleyici konumda olmaktadır.

Farklı kültürel çevrelerden gelen çalışan insanların aynı kültürel ortamda da yetişmiş olsa bile kişisel arzuları, zevkleri, istekleri farklılık göstermektedir. İşverenler çalışanların istek arzu ve düşüncelerini tanımak zorundadır. Buna göre motivasyon



sağlayacak etkinlikler planlamak zorundadır. Bireylerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama noktasında eksiklik yaşandığı zaman çalışanlar kendilerini o örgüte ait hissedemeyeceklerdir. İşveren kendi çalışanlarını zaman zaman ödüllendirmeli ve buna göre hareket etmelidir. Çalışan bireylerin ilgi düzeylerine göre ve ihtiyaç durumlarına göre hareket alanı oluşturmalıdır (Seçer ve Seçer, 2007:155).

### **1.5.2.3. Demografik Özellikler**

Çalışan bireylerin belirli özellikleri üretkenlik durumlarını etkilemektedir. Özellikle yaş, cinsiyet, medeni durum, çalıştığı zaman, eğitim durumları, ailenin genişliği, bireyin yaşadığı ailenin ekonomik durumu gibi pek çok etken bireyin iş ortamında verimliliğini etkilemektedir. Üretkenlik karşıtı davranış geliştirme durumunda cinsiyet örneğini ele aldığımızda her cinsiyetin kendine has biyolojik durumu bulunmaktadır. Özellikle erkeklerin kadınlara göre iş ortamında verimlilik karşıtı bir değerlendirme yapıldığında daha fazla saldırgan davranışlar gerçekleştirdiği bilinmektedir (Douglas & Martinko, 2001). Üretkenlik karşıtı davranışlar arasında yer alacak başka bir unsur devamsızlık sorunudur. Bu sorun dikkate alındığında erkeklere oranla kadınların daha fazla devamsızlık geliştirdiği yapılan çalışmalarda anlaşılmaktadır (Lau vd, 2003:90).

Demografik özelliklerden olan yaş faktörüne göre üretkenlik karşıtı davranışlar değerlendirildiğin gençlerin yaş ortalaması yüksek olan gruba göre daha fazla üretkenlik karşıtı davranış geliştirdiği anlaşılmaktadır. Gençlerin hem ruhsal durumu hem hayata olan bakış açılarından dolayı bu tür eylemlerde buldukları anlaşılmaktadır. Yaşlı bireyler üretkenlik karşıtı davranış geliştirmede biraz daha itidalli davranmaktadır çünkü işe sahip çıkma ve yeni bir heyecana atılma korkusu oluşmaktadır (Lau vd, 2003:89). Gençlerin örgüte bağımlılığın az olmasından dolayı ve yeni olmasından dolayı üretkenlik karşıtı davranış geliştirdikleri söylenebilir (Seçer ve Seçer, 2007: 156).

Medeni durum demografik özellikler arasında yer almaktadır. Bu durumda medeni durumun da üretkenliği etkilediği yapılan çalışmalarda anlaşılmaktadır. Evli ve kalabalık ailelerde yaşayan kadınların işe devamsızlık noktasında oldukça sorunlu oldukları yapılan çalışmalarda karşılaşılmaktadır (Bülbül, 2013:32). Yine evli bireylerin

hırsızlık eylemine daha yatkın olduğu yapılan çalışmalarda karşımıza çıkmaktadır (Lau vd, 2003:90).

#### **1.5.2.4. İş ve Özel Yaşam Dengesi**

İş hayatında verimliliği sağlamak konusunda iş ve özel yaşam arasında denge önemli bir faktördür. İş yaşamı ve aile yaşamı arasında denge aslında iş yerindeki sorumlulukların aile yaşamındaki sorumluluklarının önüne geçmesini engellemek ve yine aynı şekilde aile yaşamındaki sorumluluğu iş yaşamındaki sorumluluğun önüne geçmesini engellemektir. Birini birine tercih edecek duruma getirmeden her iki alanın da sorumluluklarını yerine getirmede denge önemli bir faktördür. Bu iki alan arasındaki denge iş verimliliğini ve aile hayatının daha düzenli geçmesini sağlamaktadır. Özellikle son zamanlarda yapılan çalışmalar göstermektedir ki bu iki yaşam alanı arasındaki denge kurulmakta oldukça zorlaşmaktadır (Kapız, 2002:140).

İş ve özel yaşam arasındaki denge bozulduğunda hem iş hayatında hem de aile hayatında olumsuzluklar yaşanmaya başlanmaktadır. İş hayatında verimlilik karşıtı davranışlar geliştirirken özel yaşamda da daha agresif ve geçimi zor birey haline gelmektedir. İş hayatında verimlilik karşıtı davranış geliştiren birey motivasyonu ve örgüt arasında işbirlikçi çalışma konusunda oldukça sorunlu hale gelecektir. Bunun yanında motivasyonunun düşmesiyle işe olan konsantrasyonu da azalacak ve işin kalitesi düşecektir. Daha uzun zaman da daha az verimli çalışmalar gerçekleştirecektir bu durumda iş veren ile çalışan arasında olumsuz bir havanın esmesine neden olacaktır. İş yerinde kendisini işe karşı yetersizlik hissi oluşacaktır bu bağlamda değerlendirildiğinde de bireyin işe olan bağlılığı azalacaktır (Ödemiş, 2011:53).

Demografik özelliklerde dile getirilen kadınların devamsızlık sorunu ve kalabalık ailelerde yaşayan bireylerin devamsızlık sorunu aslında özel yaşam ve iş yaşamı arasındaki dengenin kurulamamasından kaynaklanmaktadır. Özel yaşamında aile içindeki rolüne odaklanan kadın çocukların bakımı ailenin genel ev ihtiyaçlarının giderilmesine öncelik verdiğinde iş yaşamına odaklanmada zorluk yaşamaktadır. Bu da işe devamsızlıklar sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda aslında zamanında gelmesi gereken işyerine geç gelerek üretkenlik karşıtı davranış geliştirmiş bulunmaktadır. Söz konusu

örnek aile içi sorumluluğun yanında iş alanındaki sorumluluğun dengede olmasını gerektiren önemli bir örnek olarak nitelendirilebilir.

### **1.6. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Sonuçları**

İşletmeler küresel ortamda devamlılığı sağlayabilmek için oldukça önemli çalışmalara imza atmak zorundadır. Bunların başında küresel rakipleriyle rekabet kurmak gelmektedir. Bu anlamda rekabet kurabilmek için gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurmak kalitenin en üst seviyede karın en üst seviyede olduğu çalışma alanları oluşturmak gerekmektedir. Bu noktadan hareketle değerlendirdiğimiz zaman verimlilik işletmelerin gelişimi ve devamlılığı konusunda önemli bir faktör olarak görülmektedir.

İşletmelerin mallarının hem kâr marjının yüksek hem kalitesinin yüksel olması durumunda işletme verimliliği oldukça yüksek olacaktır. Bu noktadan değerlendirilmesi gereken unsurlar verimlilik karşıtı davranışların ortadan kaldırılmasıdır. Fakat eğer verimlilik karşıtı davranışlar geliştirilirse işletmenin kâr marjı ve kalite algısı düşecektir. Bu durumda işletmenin toplam kalite anlayışında bir gerileme olacaktır.

Çalışanlar arasında iş yavaşlatma, işe devamsızlık, geç gelme, erken ayrılma, mevcut düzenin dışına çıkılarak molaları uzatma, iş kaynaklarını gereğinden fazla kullanarak israfına neden olma gibi eylemler iş yerinde üretkenlik karşıtı davranışlar arasında sayılmaktadır. Bu ve bunun gibi nedenler işletme sahiplerinin mevcut kaynaklarının gereksiz kullanılmasına ve zamanın boşa harcanmasına verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Bu noktadan bakıldığında hem ürün kalitesinin azalması hem de mevcut durumun daha alt seviyede değerlendirilmesine neden olacaktır. İşletme sahibinin para ve itibar kaybetmesine neden olacak bu tür davranışlar genel anlamda verimlilik karşıtı davranışlar olarak değerlendirilmekte ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır (Moretti, 1986: 134).

İşletmelerdeki bu tür potansiyel olarak verimlilik karşıtı davranış geliştirme durumlarının tespiti işletmenin devamlılığı konusunda önem arz etmektedir. Önceden belirlenen durumlara göre tedbirin alınması ve çalışanların buna göre motive edilmesi işletmelerin gelecekte karşılaşılabileceği olumsuz durumun önüne geçmektedir. Bu noktadan hareketle bakıldığında işletmeler önceden belirlenmiş bu olumsuz gerilemenin

aksine toplam hizmet kalitesinde ilerleme sağlayacak işçilerin motivasyonu kuvvetlenecek ve iş verimliliği artacaktır. Ancak önceden tespit edilmemiş durumlarla karşı karşıya kalan işletmeler verimlilik karşıtı davranışlar sonucunda toplam hizmet kalitesinde gerilemelere maruz kalacak ve kar marjının azalması ile gelişen ve değişen dünyayla rekabet edemeyecektir.

Üretkenlik karşıtı davranışların geliştirilmesinin önüne geçmek için çeşitli çalışmalar yapılmıştır ve belirli önlemler üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Moretti, 1986: 134):

- İşletmelerin çalışma ortamının güvenlik personeli tarafından denetlenmesi
- Elektronik takip cihazlarıyla izleme
- İşe alım sürecinde kişilik ve güvenilirlik testlerinin uygulanması

Bu sıralanan durumlar dikkate alındığında ilk iki önlem aslında maliyet artıcı bir önlemdir ve işletmelerin para politikasında biraz daha zorlanmasına neden olmaktadır. Ancak üçüncü önlem ilk iki önleme göre biraz daha az maliyetli bir çalışmadır. İşletmelerde üretkenlik karşıtı davranış geliştirmenin belli başlı sonuçları bulunmaktadır. Bunlar arasında en önemli sonuçları şu şekilde sıralanmaktadır (Moretti 1986: 135):

İşletmelerin sunacağı hizmetin ya da ürünün kalitesinde istikrarsızlık meydana gelecektir. Çünkü hem işçinin devamsızlığı hem de motivasyon eksikliğinden kendisini işe vermemesi durumları birlikte ürünün kalitesinin devamlılığını engellemektedir. Bu durumda hem toplam kalite algısında hem de firmanın genel algısında bir gerileme oluşturacaktır. Verimlilik karşıtı davranış geliştirmenin bir diğer sonucu da üretimin normalinden daha fazla bir maliyete sebep olmasıdır. Çünkü üretim maliyetini etkileyen zaman ve işçi ilgisi çeşitli nedenlerden dolayı başka yerlere aktarılacak ve maliyet normalinden oldukça fazlalaşacaktır. Bunun önüne geçmek için zaman çizelgesi ve ham maddenin gereksiz kullanımının önüne geçmek gerekmektedir (Moretti 1986: 135).

Üretkenlik karşıtı davranış geliştirmenin bir diğer sonucu da hammaddenin kaybedilmesidir. Hammadde gereksiz ve kontrolsüz bir şekilde kullanılması maliyetin artmasına neden olacaktır. Bu durumda üretilen ürünün hem toptancıya hem de halka

satış fiyatı etkilenecektir. İşçinin kendisini vermemesi motive olmaması ve gerekli önlemin alınmaması durumunda işletme toplam kâr marjının oldukça alt seviyelerde görecektir.

Üretkenlik karşıtı geliştirilmiş davranışların olası sonuçlarının en önemli üç unsuru daha önceki sayılan sonuçlarıyla bağlantılı olarak şu şekilde sıralanabilmektedir: kar kaybı, müşteri kaybı ve imaj kaybı. Bu üç unsur aslında yukarıda dile getirilen unsurlarla doğrudan ilişkilidir. Bunlar arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır (Moretti 1986: 135).

Herhangi bir işletmenin hammaddesinin israf edilmesi ve gereksiz kullanımı üretilen ürünün maliyetini arttıracaktır. Bu durumda ürünü piyasa değeri farklılaşacaktır. Ürünün piyasa değerinin artmasından kaynaklanan bir alım gücü farklılaşması yaşanacak ve malın piyasada sirkülasyonunda bir düşüş gerçekleşecektir. Tüm bunlar firmanın aylık, yıllık cirosunun azalmasına neden olacaktır. Aynı zamanda firmanın müşterilerinin farklı ürünlere yönelmesine neden olacaktır bunun yanında müşteri kaybı yaşayan firma hem hazır müşterisini kaybetmiş olacak hem de fiyat istikrarsızlığından dolayı imaj kaybı yaşayacaktır.

Üretkenlik karşıtı davranış geliştirmenin olası sonuçları arasında işletmelerin itibar ve finansal kayıp yaşamasının yanında işçilerin kendilerine dönük sonuçları da bulunmaktadır. Bunlar arasında yer alan en önemli faktör işçilerin psikolojik yönden etkilenmesidir. İşçiler işletmelerde maruz kalacakları sosyo-psikolojik durumlar işçilerin motivasyon kaybına neden olacaktır bu durumda intihar teşebbüsleri ortaya çıkacaktır. Bunların genel durumları değerlendirildiğinde üretkenlik karşıtı davranışlar hem işletmesel sorunlara hem de kişisel sorunlara neden olduğu ortaya çıkmaktadır (Moretti 1986: 135).

Motivasyon eksikliği ve güdülenmemiş birey hem işletmenin gelecekte değişen ve dönüşen dünyada rekabet etme olasılığını azaltmış olacak hem de kendi kişisel kariyer planını zedeleyecektir. Bu durumda geleceğe bilgi birikimi olarak aktarılacak iş ile ilgili faaliyetler motivasyon eksikliğinden dolayı kaybolup gidecek farklı insanlara aktarımı gerçekleşmeyecektir. İş için gerekli olan ve hayati öneme sahip olan bilgi birikimin gelişmesini engelleyen bu tür durumlar neticesinde işletmeler son derece zarar

görmektedir. Bunun işçiye bakan yönü değerlendirildiğinde kariyer planlamasında hayati öneme sahip olan referans noktası bozulmuş olacaktır ve kişinin gelecek herhangi bir işletme hayatında olumlu bir izlenim oluşturmayacaktır. İşletme yönü değerlendirildiğinde ise işletmeler kendilerinden sonraki nesle iş alanıyla ilgili aktaracakları önemli bilgi birikimini kaybetmiş olacaktır (Moretti 1986: 135).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramına, literatürdeki yaygın tanımlarına, örgütsel bağlılığın boyutlarına, etki eden faktörlere, sınıflandırılmasına, davranışsal bağlılık kavramına ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına değinilmektedir.

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımları

Örgütsel bağlılığın, çalışanın örgüte katılmasını, aidiyet hissetmesini, sadakat göstermesini örgütü içselleştirmesini ve örgütün değerlerine inanç duymasını içeren psikolojik bir bağlılık olduğu ifade edilebilir.

Örgütler kendi varlıklarını devam ettirebilmeleri için en önemli kaynakları olan insana ihtiyaç duymaktadır. İnsan bir örgütün en önemli faktörüdür. Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgütlerin insanlar üzerinde yaptıkları çalışmaları önem arz etmektedir. Herhangi bir örgütsel faaliyet örgüt üyeleri tarafından kabul edilmemesi durumda insanlara etkisi de o derece düşük olacaktır. Ancak ne kadar fazla onay görürse o kadar yayılma ve verimliliği artacaktır.

Örgütler kendi varlıklarını sürdürmek için ihtiyaç duydukları insan gücüne ulaşmak için çeşitli çalışmalar yapmak durumundadırlar. İşletmelerin de gelişen ve değişen dünyada rekabet kurabilecek seviyede bir işletme olmasının temel unsuru da iş yapabilen insan gücüne sahip olup olmamasına bağlıdır. Bu noktadan hareketle iş yapabilen insan gücü işletmenin asıl unsurları arasında değerlendirilmektedir (Yavuz, 2008:70).

İşletmelerdeki iş yapabilen insan gücü sadece bir nicelik olarak değerlendirilirken bu insan gücünün nitelik durumu asıl önemli olan unsurdur. Çünkü işletmede bulunan hemen her işçi aynı oranda kendisini işe vermemektedir. Bu da tamamiyle işletmeye olan bağımlılık duygusuna bağlı olarak değişmektedir. Bir işletmede toplam iş yapabilen işçi sayısı ile örgüte bağımlı işçi sayısı işin kalitesini belirlemektedir. Ancak bu iki unsur arasında en önemli faktör örgüte bağımlı olan işçi sayısıdır.

İş yapabilen kişiler arasında ne kadar çok işe ve işletmeye bağımlı bireyler varsa işletmenin başarısı da o derece yüksek olacaktır. Çünkü kendi motivasyonunu sağlayan ve işletmeyle kendi arasında doğrudan ya da dolaylı bağ kuran hemen her birey işletmenin faaliyetlerinde hem maddi hem de manevi şekilde zarar etmesini engelleyecek tavırlar sergilemektedir (Bolat ve Bolat, 2008:76).

İşletmelerin kendilerine bağımlı hissettikleri bireyler tarafından ayakta durduğu yapılan çalışmalarda karşılaşılmaktadır. Bunun yanında hemen her işletme kendisine bağımlı bireyler oluşmasını ister çünkü bağımlılık fikri kendini ait etme fikriyle aynı doğrultudadır ve birey kendisini çalıştığı kuruma ait hissederse hem hammadenin doğru ve düzgün kullanılmasını sağlayacak hem de zamanın doğru ve verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Tüm bu durumlar göz önüne alındığında kuruma bağlılık bireyin kurumda bilgi birikimini gelecek nesillere aktarımı konusunda ve aidiyet konusunda sağlıklı ilişkiler geliştirmesine neden olacaktır (Bolat ve Bolat, 2008:76).

## **2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları**

Örgütsel bağlılık genel olarak değerlendirildiğinde psikolojik bir bağlılık olarak görülmektedir. Bireyin örgütle arasındaki bu ilişki bir genel kural ve kaidenin özdeşleşmesidir. Örgütün kendi kurallarının kişinin kurallarıyla birleşmesi noktasında bir bağlılık fikri gelişmektedir. Kişi ait olduğu örgütün amaçları, hedefleri, değerleri noktasında aynı duyguları paylaştığında o örgütle doğrudan bir bağ geliştirmiş olmaktadır. Bu da birey ve örgüt arasında bağlılığın temelidir. Birey örgütün değer ve bakış açılarını ne kadar çok kendisine uyarlar ve kendince özümserse o kadar çok o örgüte bağlılığı gelişmiş olacaktır (İlsev, 1997: 34).

Örgütsel bağlılığın üç farklı boyutu bulunmaktadır. Bu boyutları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Uyum boyutu
- Özdeşleştirme boyutu
- İçselleştirme boyutu

### **Uyum boyutu**



Uyum boyutunda işçi işletmeye karşı içten ve samimi bir şekilde değil sadece günlük hayatını etkilemeyecek bir şekilde yüzeysel olarak bağlıdır. Bu tür bağlılık kişinin işletmenin hemen her kademesinde kendisini hissetmenin dışında sadece kendisine verilen görevi yerine getirme noktasında önem arz etmektedir. Kişi herhangi bir işi gerçekleştirirken o işin sonucunda ceza ya da ödül beklentisi olduğu için gerçekleştirmektedir. Bu durumda kurulan bağlılık ilişkisi kişinin çıkarı doğrultusunda geliştirilmiştir. Çünkü eylemin sonuçları itibariyle işçi tarafından değeri vardır. Aksi takdirde eylemin kurumun genel algısıyla ilgili bir ilişkisi yoktur (Bakan, 2011: 85).

İşçi kendisine verilen emirlerin yerine getirilmesi noktasında çıkar merkezli hareket ettiğinden dolayı herhangi bir eylem sonucunda çıkarlarını şirketin çıkarlarıyla doğru orantılı bir şekilde gelişim göstermediği anda bu tür bağlılık gösteren kişi işi yapma konusunda geri duracak ve işe yönelme ve işin tamamlanmasında zayıf kalacaktır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde bir eylemin netice itibariyle şirketle aynı doğrultuda işçiyi memnun etmiyorsa bu eylem bu tür bağlılık gösteren birey tarafından terk edilecektir (Başaran, 1993: 157).

Uyum boyutunda işçi ve işveren arasında psikolojik bir sözleşme gerçekleşmiş gibi davranılmaktadır. Örneğin eğitim alanında yapılan çalışmalarda şayet eğitimcinin kendi kariyer ve statüsüne uygun iş ve işlemlerin yapılmadığı görülürse eğitim çalışanı kendisini zaten uyum boyutuyla bağlı hissettiği bu örgütten ayrılma konusunda pek sorun yaşamayacaktır. Çünkü eğitim çalışanın uzmanlığına verilen değer düşüklüğü tespit edilir ve psikolojik ve ekonomik olarak tatmin olmadığı anlaşılırsa bu çalışan kendisini ilgili işletmeye ait hissetmeyecektir (Başaran, 1993: 157).

### **Özdeşleşme boyutu**

Özdeşleşme boyutu bireyin diğer insanlarla sıcak ve samimi ilişki kurma isteğine göre anlam kazanmaktadır. İnsanlar başkalarıyla kendi istek ve arzularının karşılanması, duygu ve düşüncelerinin aktarılması için ilişki kurmaktadır. Bu durumda kendi düşünceleri ile diğerleri arasında ilişki kurma suretiyle özdeşleşme olayı gerçekleşmektedir (Göç, 2012: 12).

Bireyin kendi düşünceleriyle diğerinin düşüncelerinin özdeşleştiğini görmesi bireyler arasında bir çekicilik fikri meydana getirmektedir. Bu çekicilik bir hoşnutluk fikrini de

doğurmaktadır. Bu fikir devam ettirilmediği zaman kolayca kaybolmaktadır. Bu yüzden bu özdeşlik fikrinin devam ettirilmesi gerekmektedir (Balay 2000: 108).

Özdeşleme boyutunda kişiler arasında ilişki uymada olduğu gibi çıkar ilişkisi bağlamında gelişmemektedir. Bu biraz daha doğal ve kendiliğinde gelişmektedir (Alamur, 2005: 61). Bu boyutta insanlar örgüte bağlı oldukları için gurur duymaktadırlar. Bu durumda işçiler bu boyutta örgütle yani işletmeyle üst seviyede bir ilişki kurmanın rahatlığı ve hazzını yaşamaktadırlar (Balay, 2000: 108).

### **İçselleştirme Boyutu**

İçselleştirme boyutunda işçi çalıştığı işletmenin değer yargılarını kendi davranışlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla uyumlu olarak görmektedir. Bu değerlerin içselleştirilmesi belirli bir etki ile gerçekleşmektedir. Bireyin değerleri ile örgütün ya da işletmenin değerleri aynıdır. Bu durumda birey kendisine yabancı değerleri anlamaya ya da kavramaya çalışmaz ve bu değerlere uyum sağlamaya da çalışmaz. Zaten kendi değerleriyle uyumlu kendi değerleriyle aynı olan değerleri yerine getirmek durumundadır bu durum bireyi işletmeye daha çok bağlı hale getirmektedir.

Örgütsel bağlılığın ilk aşaması uyum boyutudur ve son aşaması da içselleştirme aşamasıdır. Örgütün en üst basamakta bağlılık durumu içselleştirmedir. Bu aşamada birey kendi değerlerine yabancı olmayan ve zaten yapmakta olduğu değerleri yerine getirmektedir bu bağlılık derecesini arttırmaktadır (O'Reilly ve Chatman 1986: 493; O'Reilly 1995: 322).

Uyum boyutu insanların ödül ve maliyet ilişkisine bağlı olarak geliştirdiği bir ilişki türü olduğundan işletmeler çalışanları ile arasında uyum boyutunda bir ilişki kurmak istememektedirler. Ancak içselleştirme ve özdeşleştirme boyutu işletmelerin daha çok talep ettiği bağlılık boyutlarıdır. Çünkü işletme ile çalışan arasında geliştirilmiş bu tür bağlılık boyutları, işletmenin çalışanları arasında farklılığın en az olduğu boyuttur. Bu aşamada çalışan işletmede kendisini yabancı bir kurumda hissetmemektedir. Aynı şekilde işletme sahibi, işçiyi farklı bir birey olarak görmemektedir. Bu türden geliştirilmiş ilişkiler yapılacak tüm faaliyetlerin verimli bir şekilde oluşmasını sağlamaktadır aksi takdirde verimlilik konusunda son derece sorunlu ilişkiler geliştirilmiş olacaktır (Gül, 2002: 44). İçselleştirme boyutunda birey kendisini

işletmeye bir defa ait hissetimi devamında gerçekleştireceği hemen her çalışma son derece kuvvetli bir bağın neticesinde oluşacaktır çünkü birey bu tür bir bağı kurduğunda işletmeyle kendisi arasında artık farklı bir yaptırım veya ödüle gerek duymayacaktır (Bakan, 2011, s. 86).

### **2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kendi arasında iki grupta incelenmektedir. Bunlar bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir.

#### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

Örgüte bağlılık konusunda bireysel faktörler önemlidir. Bir işletmenin en önemli kaynağı insan gücüdür. İşçinin işletmeye bağlılığı küresel ölçekte yaşayacağı rekabet ortamına katılmasına katkı sağlamaktadır. Bu noktadan değerlendirildiğinde bireysel faktörler kişinin işletmeye bağlılığını etkilemektedir (Özevecioğlu, 2003: 120).

##### **2.3.1.1. Yaş**

Yaş değişkeni bireysel farklılıklar arasında en çok dikkat çeken bir durumdur. Bireylerin yaş oranlarına göre örgüte bağlılıkları değişkenlik göstermektedir. Geç yaşlara oranla yaşlı bireylerin örgüte bağımlılık düzeyi daha gelişmiştir. Çünkü hem zihinsel hem de fizyolojik olarak olgun yaşta olan bireyler örgütün devamlılığını istemektedirler. Bireylerin işe bağlanmaları için belirli bir süre geçirmeleri gerekmektedir. Hem iş yerinin değerlerinin fark edilmesi hem de genel kuralların anlaşılması için belirli bir müddet geçirilmesi gerekmektedir. Bu süreç içerisinde hem değerlerin anlaşılmasının hem de işletmenin hedefinin fark edilmesinde yaş itibarıyla olgun insanlar gençlere göre daha fazla bağlılık göstermektedirler (Çakır, 2001: 123).

##### **2.3.1.2. Cinsiyet**

Cinsiyet farklılığı işletmeye bağlılığı etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır. Özellikle erkeklerin işletmeden bekledikleri ücret kariyer ve iş imkânı olurken kadınlar daha çok işletmenin genel havasına ve iş yapabilme düzeyine bakmaktadırlar. Bu noktadan bakıldığında kadınların işletmeyle kurdukları ilişki daha çok değer merkezli olurken erkekler uyum boyutunda bir ilişki geliştirmektedirler. Uyum boyutunda

geliştirilen ilişkinin çıkar merkezli olduğundan ücretin ve kariyerin düzeyine göre erkekler işletmeyle daha üst düzey ilişki geliştirebilmektedirler (Çakır, 2001: 123).

### **2.3.1.3. Eğitim Düzeyi**

Bireysel faktörler arasında yer alan eğitim düzeyin bireylerin işletmelerden aldıkları karşılık noktasında önemli bir detay olarak görülmektedir. Çünkü eğitim düzeyi ile işçinin tatmin olma düzeyi arasında ters orantı bulunmaktadır. Bireyin eğitim düzeyi arttıkça işletmenin sunduğu imkânlardan tatmin olma ihtimali azalmaktadır (Balay, 2000: 77).

### **2.3.1.4. Çalışma Süresi**

Örgütte çalışma süresinin artmasına bağlı olarak işçinin işletmeden elde edeceği kar da artacağından çalışma süresi ile örgüte bağlılık düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır (Ergül, 2004: 10).

### **2.3.1.5. Medeni Durum**

Evlilik durumu işletmenin işçilerinin genel durumları arasında önemli bir etkendir. Bekâr bireylerin evli bireylere göre daha az bağlı olduğu yapılan çalışmalarda görülmektedir. Yine aynı çalışmada evlenmiş boşanmış bireylerin evli veya bekâr bireylere göre daha çok işletmeye bağlı olduğu görülmüştür (Balay, 2000: 57).

### **2.3.1.6. Kıdem ve Statü**

Aynı işletmede uzun zamandır çalışan bireylerin işletmede kazandıkları belirli bir dereceye göre bağlılıkları arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü işletmeye verilen emek ve kazanılan fayda ile geçirilen süre arasındaki ilişki doğrudan bir ilişkidir. Bu bağlamda düşünüldüğünde kıdem ve kazanılan statü ile işletmeye olan bağlılık arasındaki ilişki arasında doğru orantılı bir ilişkidir (Eren, 2007: 49).

## **2.3.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler çeşitli şekilde ifade edilmektedir. Özellikle örgüt içerisindeki rol çatışması, rol belirsizliği, işe odaklanmada çekilen zorluk vb. bunlar örgütsel faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bu durumları

etkileyen örgütsel faktörler arasında aşağıda sıralanan faktörler daha çok bireyi etkileyen örgüt özellikleri arasında sayılmaktadır. Bu bağlamda ele alınan örgütsel faktörlerin etki durumları aşağıdaki gibi algılanmaktadır (Yüksel, 2004: 47).

### **2.3.2.1. İş ve İşin Niteliği**

Örgütlerde çalışan bireylerin yapacağı işin birey açısından önemi büyüktür. Çünkü bireyin yaptığı işin tanımı ve tam içeriği belirli olması gerekmektedir. Çalışan hangi alanlardan sorumlu olduğunu ve yetkilerinin neler olduğunu bilmek durumundadır. Bir işletmede işin niteliği bireyin sosyal statüsünü de belirlemektedir. Bireyin sosyal ve toplumsal saygınlığını belirleyen işin statüsü bireyin işe bağlılığını da arttırmaktadır. Bireyin sosyal hayattaki saygınlığını etkileyen işinin içeriği ona aynı zamanda ekonomik bir kazanç ta sağlamaktadır. Bu durumda birey işinin niteliği oranında ilgili işletmeye ya da örgüte bağlılık gerçekleştirmektedir (Yüksel, 2004: 47).

### **2.3.2.2. Fiziksel Çalışma Koşulları**

İşverenlerin işçilerin çalışma koşullarını en iyi şekilde dizayn etmesi beklenen bir şeydir. Çünkü çalışan iş verimliliğini en yüksek seviyede tutmak için uygun ortam istemektedir. Bu durumda uygun koşulların sağlanmadığı bir ortamda işverenlerin işçilerden en yüksek seviyede verim beklemesi haksızlık olarak görülmektedir. İşyerlerinde güvensiz ve korunaksız ortamlarda çalıştırma işverenleri doğrudan suçlu konuma düşürmektedir. Bundan dolayı işveren iş durumuna göre doğru ve düzenli bir ortamın işçilere hazırlanmasını sağlama durumundadır. Bu durumda hem işçilerin verimlilik oranı artmış olacak hem de işverenin ilgili iş kolunda kazanç durumu yükselmiş olacaktır (Uyargil, 2008: 513).

### **2.3.2.3. Ücret**

Ücret bir örgütte maaş olarak karşılanmaktadır. Bu durumda örgüt içerisinde yapılan işin para karşılığı olarak ta değerlendirilmektedir. Ücret bir örgüt üyesinin ilgili örgüte bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Bu noktada kendi sosyal ve kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilecek miktarın altında ücrette çalışan bir işçi ilgili işe bağlılığını en alt seviyede tutmaktadır. Bunun yanında ücret ve hayat standardı arasında ilişki ne kadar güçlenirse işçinin ilgili iş koluna bağlılığı da o kadar gelişmiş olacaktır.

Örgüt içerisinde yükselme olanağı ve buna bağlı olarak ücret farklılığı örgüte olan bağlılığı geliştirmektedir (Balay, 2000: 63).

#### **2.3.2.4. İş, Arkadaşlık Ortamı ve İlişkiler**

Herhangi bir işçi kendi değerlerinin yok sayıldığı ve kendisinin görmezden gelindiği ve sosyal ilişkilerin neredeyse yok olduğu bir ortamda verimli çalışamaz ve üretkenliği zayıflar ilgili kuruma bağlarını çok zayıf bir şekilde geliştirir. Ancak değerlerin en üst seviyede kabul gördüğü ve kendi varlığını en üst seviyede kabul ettirdiği bir iş ortamında hem iş alanında verimliliği yüksek olacak hem de işletmeye bağlılığı oldukça kuvvetli olacaktır. Ortak değer yargıları bireyler arasında ortak bir kimlik oluşturulmasını sağlamaktadır. İşletmenin amaçlarına katılma durumları da örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmektedir (Çakır, 2001: 159; Balay, 2000: 143).

#### **2.3.2.5. Yönetim Modeli**

Yönetim modeli tıpkı bireyin verimlilik karşıtı davranış geliştirmesine etki ettiği gibi aynı şekilde bireyin ilgili işletmeye bağlılık durumunu da etkilemektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde yönetim tarzı ve modeli tüm işletmenin mekanizmasını belirlediği için bireyin işletmeye bağlılık durumunu da etkilemektedir. Otokratik yönetim tarzlarında bireyin işletmeye bağımlılığı en alt seviyede liberal yönetim tarzlarında işçilerin işletmeye bağlılığı en üst seviyede kurulmaktadır (Çakır, 2001: 154).

#### **2.3.2.6. Kararlara Katılım**

Bir işletmede çalışan bireylerin işletme hakkında genel kararların alınması aşamasında ilgili sürece katılımı işçinin işletmeye bağlılığını güçlendirmektedir. Çünkü kendi varlığını kabul ettirmiş bir birey kendini ait hissettiği işletmenin verimliliğini arttırmak için her zaman daha özverili bir şekilde çalışmak durumuna gelmektedir. Bu noktadan bakıldığında işletme sahibinin işçileri karar alma sürecinde etkin rol almasını sağlayarak işçilerin birer birey olarak değerli olduğunu göstermektedir. Bu süreç işçinin işletmeye bağlılığı güçlendirmektedir (Barutçugil, 2004: 473).

### **2.3.2.7. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme sistemi son zamanlarda işletmeler tarafından oldukça ön planda olan bir sistemdir. Hem ücretlendirme hem de kariyer planlaması noktasında performansın değerlendirilmesi buna göre konumlandırma fikri işçiyi daha çok motive etmektedir. İlerleme fikri ile işçi kuruma bağlılığını artırır.

### **2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanılan güçlük benzer şekilde bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlandığı gibi farklı yaklaşımlarla da sınıflandırılmıştır.

**Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci**

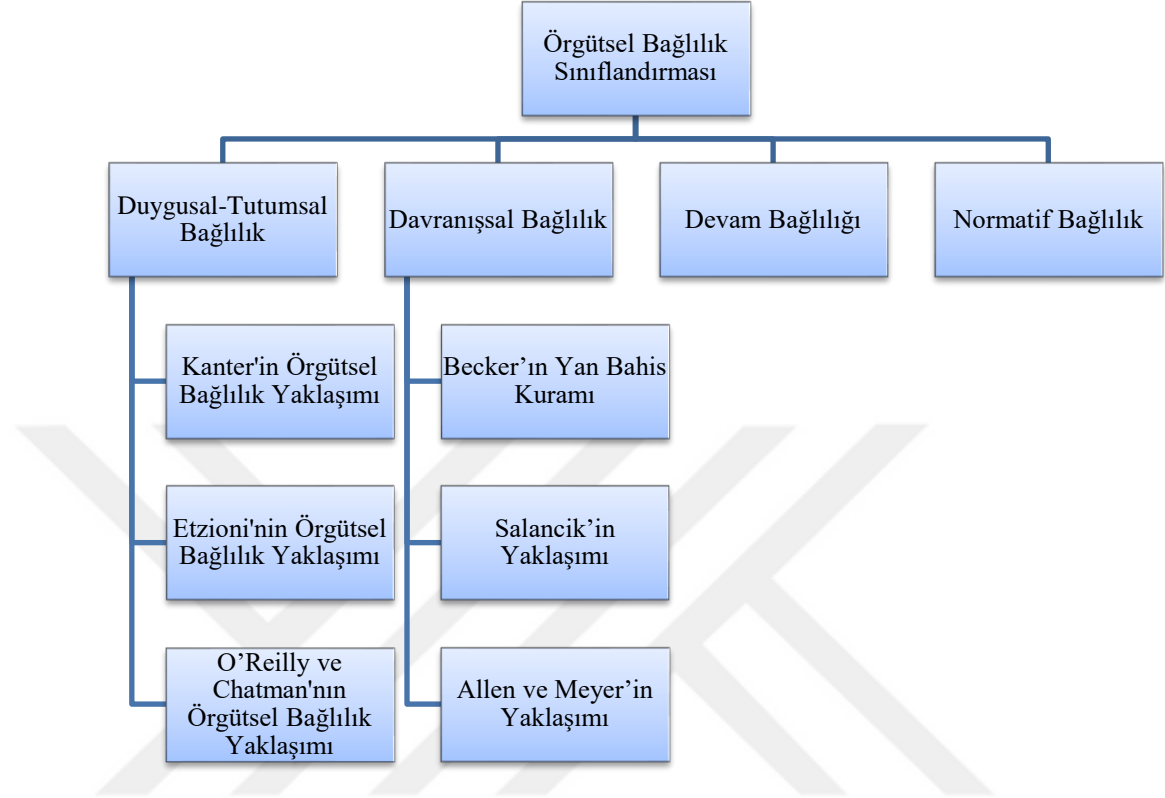
YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Örgüte bağlı işgörenin tanımını yaptı ve örgüt için önemine yönelik çalışmalar yaptı.
1958	Morris ve Sherman	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırdı.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu getirdiğini ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durdu.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağlılığı ile ilgili yetki modelini geliştirdiler.

**Kaynak:** Yağcı, 2003:50

Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığın tek boyutlu şekilde ele alınamayacağını ifade etmiş ve örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Meyer ve Allen ise tutumsal anlamda örgüte bağlılık göstermeyi davranışsal bağlılık, örgütten ayrılmanın neden olacağı maliyeti devam bağlılığı, örgütte kalmaya dönük ahlaki sorumluluk duygusunu ise normatif bağlılık şeklinde tanımlamışlardır. Araştırmacılar bu boyutları örgütsel bağlılığı



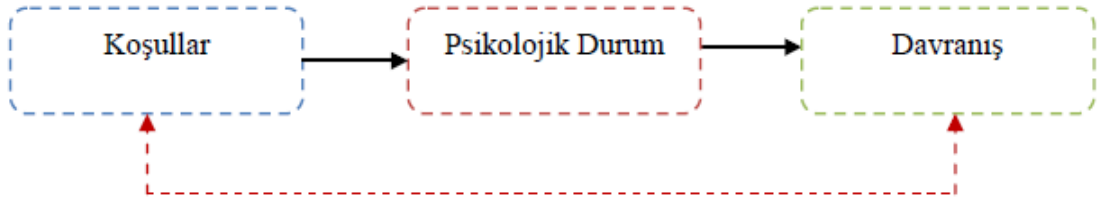
oluşturan bileşenler şeklinde ifade etmişlerdir (Bakan, 2011:75). Bu çalışmada ele alınacak örgütsel bağlılık sınıflandırması Şekil 4’te gösterilmektedir.



**Şekil 4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması (Bakan, 2011: 75)**

#### **2.4.1. Duygusal-Tutumsal Bağlılık**

İş görenlerin çalıştıkları örgüte olan duygusal bağlılıkları onların örgütle bütünleşmeleri anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılık örgütsel bağlılığın en yaygın yaklaşımıdır. Duygusal tutumsal bağlılık iş görenlerin örgütsel değerleri kabullenmeleri ve örgütte çalışmayı sürdürmeye istekli olmalarının bir sonucu olarak iş görenin örgütle kurduğu duygusal bağıdır (Doğan ve Kılıç, 2007:40). Duygusal tutumsal bağlılık ilk olarak Buchanan tarafından ortaya konulmuş ve daha sonra Mowday ve arkadaşları ile Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir.



**Şekil 5. Tutumsal Yaklaşım (Eğimli, 2009:41)**

İş görenlerin kurumun amaç ve değerine inanmaları, kurum üyeliğini sürdürmeye istekli olmaları ve kurum yararına daha istekli çaba sarf etmeleri ile oluşan tutumsal bağlılık kurumun kısa ve uzun vadeli ulaşmak istediği hedeflerini elde etmesinde ve kurumsal başarının oluşmasında önemli rol oynamaktadır. İş görenler tutumsal bağlılıkları şu sonuçları oluşturmaktadır (Bakan, 2011:78);

- İş görenin performans düzeyini artırmaktadır
- İşgücü devir hızını düşürmektedir
- İşverenin üretkenliğini arttırmaktadır
- İş görenin yaratıcılığını teşvik etmektedir
- İş göreni kurumla özdeşleştirmektedir
- İş görenin kurumun amaçlarına daha iyi kavramasına yardımcı olmaktadır
- Bireysel amaçları ile kurumsal amaçlar arasındaki bütünleşmeyi sağlamaktadır

#### **2.4.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Kanter, örgütsel bağlılığı, iş görenlerin enerjilerini, performanslarını ve bağlılıklarını örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanmaları, örgüt amaçlarının yanında kendi kişisel beklenti ve amaçlarına ulaşmak için de örgütün sosyal yapısıyla kişiliğini bütünleştirmesi şeklinde tanımlamaktadır (Odabaşı, 2014: 7).

Kanter, bağlılığın sosyal sistem ve kişilik sistemi şeklinde iki farklı sistem içerisinde ortaya çıktığını belirtmektedir. Sosyal sistemlerde bireylerin bağlılıkları

sistemin devamlılığı, grup birliği ve sosyal kontrol şeklinde üç temel alandan oluşmaktadır. Kişilik sistemi ise normatif, duygusal ve bilişsel yönelimlerden oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 29). Kanter, kurumun çalışanlarından beklediği bağlılık davranışı biçimlerini üç farklı kategoriye ayırmaktadır (Bakan, 2011:83);

**Devama yönelik bağlılık:** Bu bağlılık türü çalışanların kuruma olgun şartlarda katılımının gerçekleştiği durumları ifade etmektedir. Dolayısıyla birey kurumun hedefleri, ilkeleri, tanıdığı sosyal hakları, çalışma şartları, hizmet içi eğitimleri, aktivasyonları, performans kriterleri ve ücret gibi farklı değerler ile kendi hedeflerini özdeşleştirilmesi gerekmektedir. Bireyin kuruma katılımı sağlandıktan sonra kurum çalışandan işe devamlılığı, adanmayı, her türlü fedakârlığı katlanmayı ve kurumun kalıcılığını sağlamaya dönük bağlılığını beklemektedir. Birey kendisi adına karlı ve faydalı olan şeylerin kurum üyeliğinin devamıyla ve kurumdaki pozisyonu ilgili olduğunu fark eder ise kuruma ve kurumun kendisinden beklentilerine sıkıca riayet edecektir.

**Kenetlenme bağlılığı:** bireyin bir gruba ya da gruptaki kişilere ve ilişkilere bağlılığını ifade etmektedir. Kanter'e göre kenetlenme bağlılığı, bireyin önceki sosyal ilişkilerinden feragat ederek grubun kenetlenmesine destek olacak sembolleri ve simgeleri benimsemesi ve kurumun törenlerine katılmasıyla kurumun sosyal ilişkilerine bağlanması olarak ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 31).

**Kontrol bağlılığı:** bireyin kuruma yönelik pozitif yönetimlere girmesi ve kurumun normlarına bağlanmasını ifade etmektedir. Birey önceki normlarını bir tarafa bırakarak tüm düşüncesini kurumun amaçları, değerleri ve normlarına göre yeniden şekillendirmektedir. Bunun temel nedeni ise bireyin kurumun beklediği davranış biçimlerini doğru ve ahlaki olarak kabul etmesidir. Bireyin kurum normlarını benimseyerek kurumun beklediği davranışları göstermesi kurumsal kuralları kabul ettiği ve kurum otoritesine itaat ettiği anlamına gelmektedir. Çalışanlar norm davranışlarını zorlama ve baskı ile değil kendi rızalarıyla uygulamaktadır.

#### **2.4.1.2. Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki gücünün veya yetkisinin üyelerin örgüte olan yaklaşımından kaynaklandığını belirtmektedir (Çakır, 2016:32). Etzioni'nin örgütsel

bağlılık yaklaşımı üyelerin örgüte yaklaşımları açısından ahlaki bağlılık, çıkar bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üçe ayrılmaktadır (Güçlü, 2006: 16-17);

**Ahlaki bağlılık:** Çalışanların örgütün amaçlarına, değerlerini ve normlarını içselleştirmesine dayanmaktadır. Çalışanlar topluma faydalı amaçlara sahip oldukları durumda örgüte daha çok bağlanmaktadır.

**Çıkarıcı bağlılık:** örgüt ile üyeleri arasında oluşan alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Üyeler örgüte artı sağlamaları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı örgüte bağlılık duymaktadırlar. Çalışanlar yaptıkları katkı karşılığında elde edecekleri maddi ve manevi değerleri yeterli gördüklerinde örgütte kalmaya devam ederek örgüte karşı bağlılık hissedecektir. Örgüt tarafından sağlanan ödül ve teşvikler çalışanların ihtiyaçlarını karşıladığı ölçüde örgüte bağlılık duymaktadır.

**Yabancılaştırıcı bağlılık:** bireyin davranışlarının sınırlandırılması halinde ortaya çıkan ve örgüte yönelik olumsuz yönelimi ifade eden bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde birey psikolojik anlamda örgüte bağlılık hissetmemesine karşın üyeliğini devam ettirmektedir. Negatif bağlılık veya uzaklaştırıcı bağlılık olarak da ifade edilmektedir. Bireyin örgüt tarafından davranışlarının sınırlandırıldığını hissettiği anda örgüt ile arasında olumsuz bir etkileşim oluşmakta ve bu noktadan sonra birey örgüte karşı bağlılık hissetmemektedir.

#### 2.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman Örgüt ile birey arasındaki psikolojik bağın özdeşleşme ile oluştuğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla bireyin örgüte bağlılığı örgütün amaç ve değerleri ile bireyin tutumlarının özdeşleşmesi ile oluşmaktadır. Bunun sonucunda örgütsel bağlılık bireyin örgütün bakış açısını ve özelliklerini kabul etmesi ve bunu kendisine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütüne yönelik hissettiği psikolojik baskı şeklinde tanımlamış ve bu bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç sınıfa ayırmıştır (Gürcü, 2014: 31-32);

**Uyum:** bağlılığın ilk aşamasıdır. Bireyin uyum boyutunda örgüte karşı bağlılığı yüzeyseldir. Birey bu davranışı kendi rızası dışında cezadan korktuğu için veya ödül

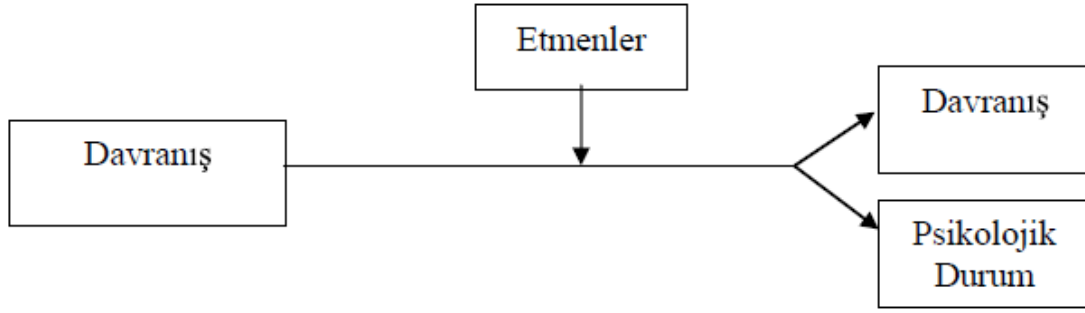
beklentisinden dolayı sergilemektedir. Bunun yanında birey kendisini uyum davranışları sergilemek açısından zorunlu hissetmektedir. Birey örgütsel kuralları bir çıkar olması halinde kabul eder ve bu çıkarın gerçekleşme durumuna göre örgüte uyum sağlar.

**Özdeşleşme:** bu aşamada birey grubun bir üyesi olmaktan ve gruba ait olmaktan dolayı gurur duymaktadır. Bireye grubun amaç ve değerlerine inanır, bunlara saygı duyar ve bu amaçları ve değerleri kabul eder. Ancak birey kendi değerlerini örgütün değerlerine göre biçimlendirmez.

**İçselleştirme:** bu aşamada birey kendi kişisel değerleri ile örgüt değerlerini uyumlu hale getirmekte örgütün değerlerini içsel ödül sağladığı gerekçesiyle kendi değerleriyle ilişkilendirir. Fakat içselleştirme uzun zamana ihtiyaç duymaktadır. Bu boyutta birey Örgütün norm ve değerlerini kendi norm ve değerleri olarak benimsemektedir.

#### **2.4.2. Davranışsal Bağlılık**

Bu bağlılık bağlılığın dışavurumu ya da normatif beklentileri aşan davranışlar şeklinde ele alınabilir. Davranışsal bağlılık bireyin geçmişteki davranışlarından dolayı örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Örgüte bağlı kalmaktan kasıt ise örgütte kalmaya niyetli olma, devamsızlık yapmama ve örgütten ayrılmama gibi davranışlardır. Davranışsal bağlılık örgütün aksine bireyin kendi davranışlarına karşı gelişmektedir. Birey belirli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bağlılık gösterdikten sonra birey bu davranışlara uygun veya davranışların meşru ve haklı çıkaracak tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar davranışların tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Gül, 2003: 77). Davranışsal bağlılık süreci Şekil 6'da gösterilmektedir.



**Şekil 6. Davranışsal Bağlılık Süreci (Gül, 2003: 77)**

Davranışsal bağlılık konusunda, literatürdeki yaklaşımlar ise şu şekildedir:

#### **2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı**

Bu yaklaşım örgütsel bağlılığın çalışanların örgütte çalıştıkları süre içerisinde harcadıkları emek, çaba, zaman, para ve elde ettikleri statü gibi değerleri örgütten ayrıldıkları zaman kaybedecekleri ve tüm yaptıklarının boşa gideceği korkusu ile oluştuğunu ileri sürmektedir. Başka bir ifadeyle davranışsal bağlılık, bireyin tutarlı davranışlar dizisi sergilemekten vazgeçmesi durumunda kaybedeceği yatırımları düşünerek alternatif azlığından ötürü kendisini bu davranış dizisini sürdürmek durumunda hissetmesidir (Gül, 2002: 39).

Becker, yan bahis kuramı ile çalışanların tutarlı davranışlar sergileme nedenini açıklamaktadır. Bu kuram bir davranışa yönelik kararların o davranışla ilgisi olmayan çıkarları etkilemesi şeklinde ifade edilmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların karşılıklı olarak örgütle bahse girdikleri bir süreçtir. Bahse girmekten kasıt ise çalışanın değer verdiği şeyleri ortaya koymasıştır. Dolayısıyla birey bahse girerek örgüte yatırım yapmaktadır. Bireyin bağlılığı ise ortaya koyduğu şeylerin kendisi için ifade ettiği değere göre artmaktadır. Birey yatırımlarını artırırken aynı zamanda çevresindeki alternatif iş olanaklarının çekiciliği de azalmaktadır (Gürcü, 2014: 37).

#### **2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

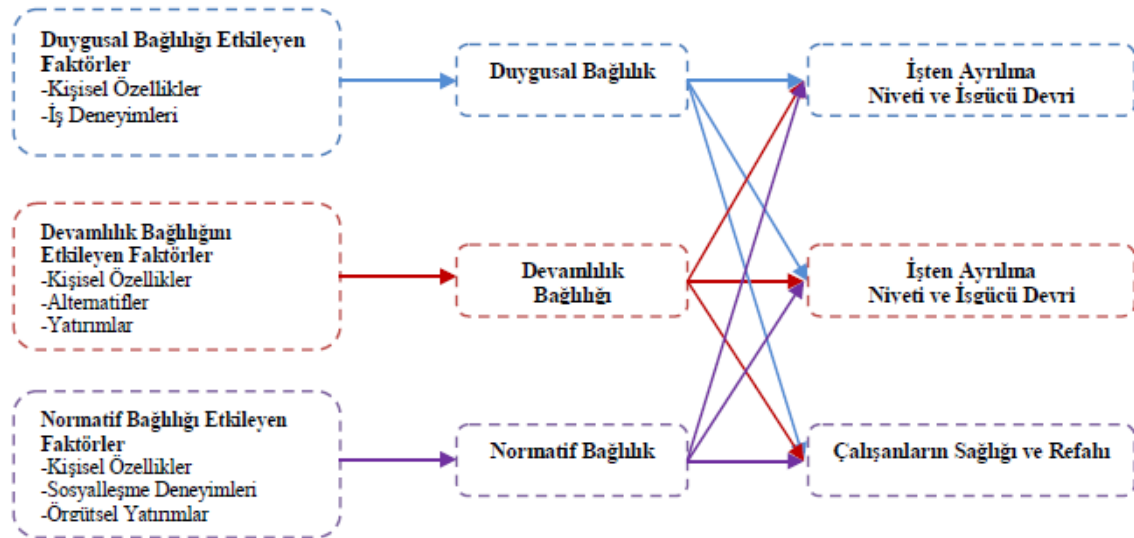
Bu yaklaşım bireyin davranışlarına esas almaktadır. Buna göre birey mevcut davranışları ile önceki davranışları arasında bir bağlantı kurup bu davranışlar içerisinde tutarlı olanları sergiler. Salancik, bireyin davranışlarına ve bu davranışlarıyla ilgisini

arttıran inançlarına bağlanması durumunu bağlılık olarak tanımlamaktadır (Gürcü, 2014: 37).

Bağlılık, davranışları devam ettirme eğilimidir fakat Becker yaklaşımında bireyin davranışlarına karşı bağlılık göstermesi için o davranıştan vazgeçmesi durumunda kaybedeceği yatırımın bilincinde olması gerektiğini öne sürmektedir. Salancik ise yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşması için davranışın devam ettirme isteğinin olması gerektiğini belirtmektedir (Gül, 2002: 49).

### 2.4.2.3. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer'in yaklaşımına göre bağlılık, çalışanların örgüt ile aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olmak üzere üç ögeye dayandığını belirtmektedir. Bu ilişki bireyin örgütte sergilediği davranışlarla karakterize edilmektedir. Bu bağlılığın belirtisi ise bireyin örgütte kalmaya yönelik gösterdiği devamlılıktır (İnce ve Gül, 2005: 38).



Şekil 7. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli (İnce ve Gül, 2005: 39).

**Normatif bağlılık:** bağlılığın ahlaki yönüdür. Bunun yanında normatif bağlılık çalışanların örgütüne bağlılık göstermelerini bir görev olarak görmeleri ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmeleri sonucunda oluşmaktadır. Bu bağlılık türü diğerlerine göre farklı bir boyutu ifade etmektedir (Gül, vd., 2008: 3). Normatif bağlılık

türünde bireyin bir örgüte bağlı olmasının uygunluğu hakkındaki inancı ele alınmaktadır. Bunun yanında normatif bağlılık Örgütün, çalışanlarına yaptığı yatırımlar ile gelişmektedir.

**Devam bağlılığı:** çalışanların örgütten ayrıldıklarında ne kadar maliyete katlanacaklarını bildiğini temsil etmektedir. Devam bağlılığı yüksek olan kişiler örgütte kalmaya devam etmektedirler çünkü bu kişiler buna ihtiyaçları olduğunu düşünmektedir. Devam bağlılığının oluşabilmesi örgütten ayrılma maliyetini arttıran herhangi bir olay ya da faaliyet sonucunda gerçekleşir. Devam bağlılığı ile duygusal bağlılığın ortaya çıkması ve gelişimi ile ilgili düşünceler birbirinden farklıdır. Çalışanlar çok farklı seçenekler ile örgüte yatırım yapabilirler. Çalışanın işi için ailesiyle birlikte şehir değiştirmesi ya da işine özel bazı yetenekleri geliştirmesi için ekstra zaman ayırarak çaba sarf etmesi onun yaptığı yatırımlara örnek olarak gösterilebilir. Çalışanın örgütten ayrılması harcadığı zaman, çaba ve paradan vazgeçmesi olarak algılanmaktadır (Meyers ve Allen, 1997: 97).

**Duygusal bağlılık:** çalışanların örgüte güçlü şekilde bağlılıklarının olması, çalışanın örgüte kendisini adadığını, örgütte kendi rızasıyla kaldığını ve örgüte sadık kalacağını göstermektedir. Bu düşünceyle örgüte bağlı çalışanlar gerektiği durumlarda ek çaba göstermekten kaçınmamaktadırlar (Çetin, 2004: 95).

Duygusal bağlılık ve duygusal bağlılığı etkileyen değişkenleri inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Duygusal bağlılık faktörleri şu şekilde sıralanmaktadır (Meyers ve Allen, 1990: 71);

- Yapılan işin zor ve çaba gerektiren bir iş olması
- Örgütün çalışanlarından beklentilerini açıkça ifade etmesi
- Çalışanların örgütteki rollerini neden yaptıkları konusunda bilgiye sahip olmaları
- Çalışanların yerine getirdikleri iş gereklerine ve özelliklerini yeterli düzeyde taşıması
- Yöneticilerin örgüt çalışanlarının düşüncelerini dikkate alması
- Çalışanlar arasında samimi ve yakın ilişkilerin olması
- Çalışanların örgütün sözünde duracağına yönelik güven hissetmesi



## 2.5. Örgütsel Bağlılığa Benzer Kavramlar

Bu başlıkta örgütsel bağlılık kavramına yakın içerikteki, mesleğe bağlılık, kariyere bağlılık, işe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, örgütsel sadakat ve itaat gibi kavramlara yer verilmiştir.

### 2.5.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık kavramı, kişinin mesleği diyebileceği bilgisini edindiği, becerisini o yönde geliştirdiği, uzmanlık edindiği özelliğın, hayatındaki değerini anlamasıdır. Kişinin seçtiği bir konuda, beceri ve uzmanlık kazanmak için gösterdiği emekler neticesinde, mesleğinin kendi açısından önemini ve hayatının hangi oranda merkezi bir yerinde oturduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Kişilerin, meslekleri ile kurdukları psikolojik ilişki, mesleklerinin değerleriyle bütünleşmiş hissetmeleri ve mesleklerine duydukları içsel tepkilerdir (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 157). 43

Bireyin, uzun yıllar boyu uğraşı verdiği mesleğinin, ilerleyen süreçlerde kendisi için daha da önem kazanması durumunda, mesleğine ait değer ve ideolojiyi daha çok özümsemektedir. Bu yönde gelişen kişinin mesleğine bağlılığı üç alt başlıkta incelenmektedir (Balay, 2000, 37):

**i. İşe Yönelik Genel Tutum:** Bireyin mesleği ve hayatını özdeşleştirdiği, işine dair değer yargılarını içeren tutumdur. Birey, iş hayatı veya mesleği hakkındaki memnuniyeti ile yaşamından aldığı keyfi ayrı düşünemediğini, mesleğinin dünyada ona anlam yükleyen nadir şeylerden olduğunu ifade edebilir.

**ii) Mesleği Planlama Düşüncesi:** Bu tutum bireyin, ilerleyen zamanlar için, daha iyi pozisyonlarda çalışmak, gelişmek mesleğinde kendisini yetiştirmek adına, uzun vadeli plan, fikir ve yatırımlar yapabildiği durumdur.

**iii) İşin Nisbi Önemi:** Bu tutum bireyin, işi ve işi haricindeki konular arasında yaptığı tercihleri kapsar. Sosyal çevresi işini beğenmese, onaylamasa da kendi yaptığı tercih olan meslekte bulunmayı sürdürmesi, bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Yapılan çalışmalar, mesleğine bağlılık hisseden kimselerin, mesleğini geliştirmek adına daha çok emek verdiklerini ve iş-aile çatışmasına daha fazla maruz kaldıklarını ortaya koymuştur (İnce ve Gül, 2005: 17). Kişinin mesleğine duyduğu bağlılık, örgütüne yönelik bağlılığını etkileyebilir. Mesleğine bağlılık hissedен bir kişi, örgütüne bağlılık göstermeyebilir. Birey, örgütünde kişisel gereksinimleri ve mesleki gelişimi ile ilgili tatmin hissi yaşıyorsa, örgütsel bağlılığı yüksek, tatmin yaşamıyorsa düşük olma eğilimi gösterebilir (Goulet ve Singh, 2002: 76).

Mesleğine ve kişisel amaçlarına önem veren çalışanların, örgütsel bağlılık düzeyi çoğunlukla düşüklük göstermektedir. Bu nedenle, böyle çalışanları istihdam etmek isteyen firmaların mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık ilişkisine çokça önem vermeleri gerekmektedir. Meslek ve örgüt bağlılığını birlikte bulunduran çalışanın, örgüt verimliliğini, üretkenliğini artıran davranışlar sergileyeceği bulgulanmıştır (Cengiz, 2001: 13).

### **2.5.2. Kariyere Bağlılık**

Bireylerin, iş yaşamları süresince yaptıkları işler, deneyimler kazançlar, geliştirdikleri iş tecrübeleri, statüleri ve faaliyetleri gibi birçok maddeyi içine alan olguya kariyer denilmektedir. Kariyer yalnızca sahip olunan işlerden ibaret olmamakla birlikte çalışılan pozisyonlarla ilgili beklentilerin, kişisel hedeflerin, arzuların gerçekleştirilebilmesi için alınması gereken eğitimler, böylelikle sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneği de kapsamaktadır. Kariyerine bağlılık duyan kişiler, buldukları örgütte gelecek vadede oluşabilecek gelişimi yakalayabilmek ya da yeni gideceği işyerinde daha iyi koşullarda bulunmak adına, çalışma koşulları ve örgütten bağımsız olarak kendi kariyerlerini öncelerler. Çalışılan şirkete bağlılık duymasalar dahi, şirketin, kendini daha gelişmiş bir düzeye ulaştıracağını düşündüğü için o örgütte çalışmaya devam edebilirler. Özetle, kişilerin, örgüte bağlılıkları ve kariyerlerine bağlılıkları birbirinden bağımsız olarak gözlemlenebilir (Özdevecioğlu ve Aktaş 2007:

Bireyler, üç ana neden etrafında kariyerlerine bağlılık hissedebilir:

i) Kariyer, kişinin kademe, statü olarak gelişmesinin sembolü olarak görülebilir. Kişi, sosyal çevresinde, kariyeri dahilinde oluşturduğu statü ile saygın ve değerli hissetmeyi önemseyebilir.

ii) Kariyer, kişinin geleceğini ifade eder. Kişinin, kendine dair vizyonunu gerçekleştirmenin bir gereği olarak kariyerlerine bağlılık duyabilir.

iii) Kariyerde başarılı olma ihtiyacı, insanoğlunun başarıma ihtiyacının içinde düşünülebilir, başarıma ihtiyacı yüksek kişiler kariyere bağlılığını bu nedenle önemsemektedir.

### **2.5.3. İşe Bağlılık**

İşe bağlılık, çalışanın işi ile kurduğu duygusal bağ ve işine duyduğu inançtır (İnce ve Gül, 2005: 18). İşe bağlılık, kişinin işine karşı beslediği pozitif bir davranış olup, iş tatmininin ve kişinin gereksinimlerini karşılayabilmesinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kişi, işine içsel bir motivasyon ile bağlanmakta ve onu benimsemektedir (Öztürk vd., 2011: 86). İş bağlılığı, kişinin gereksinim ve beklentilerini karşılama oranından etkilenen bir davranış türüdür. Bireyin yaptığı işin mevcut beklentilerinin ve ihtiyaçlarının ne kadarını karşıladığı iş bağlılığını etkileyen önemli bir faktördür. İşine bağlılık duyan çalışan, işini kimliğinin bir parçası olarak görmektedir ve işini ilgi duyduğu şeylerin merkezine almaktadır. (Uygur, 2009: 34).

Araştırmalara göre, kişinin işe bağlılığına yönelik incelenebilecek tutumlar şunlardır (Blau ve Boal, 1987: 290):

- Kişinin, kendisi hakkında edindiği imaj ve işi arasındaki bağ,
- Kişinin, işine sarılma düzeyi,
- Kişinin, algıladığı performans seviyesinin, kendine verdiği değeri etkileme düzeyi
- Kişinin, psikolojik açıdan kendini işiyle bütünleştirme düzeyi.

İş bağlılığı yüksek çalışanın özellikleri şu maddelerle değerlendirilebilir;

- İşini , hayatının odak noktası olarak görme,
- İşe faal olarak katılım,
- Kişinin işini, özsaygısını temellendireceği bir mefhum olarak görmesi,
- Kişinin kendisini işine ait performansı ile anlamlandırması.

Bireyin işine bağlılığını veya işinden uzaklaşmasını ifade eden bu davranış, bireyin iş davranışlarını ve işten tatmin olma seviyesini etkileyebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 20).

#### **2.5.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İş arkadaşlığı genellikle, fiziksel yakınlık kuracağın kişileri, bireyin kendi seçme hakkına sahip olmadığı çalışma ortamında kurulan ve ilişkilerin sık ve sürekliliğine dayanan sosyal grupların oluşması durumudur. Çalışanın, işe başlamasıyla rastgele oluşan bu ilişki, karşılıklı tutum ve davranışların olumlu olması, paylaşımlarının artması durumunda, çalışanın mesai arkadaşlarını özdeşleştirmesini ve onlara karşı bağlılık hissetmesine neden olur (İnce ve Gül, 2005: 20). Bağlılık ihtiyacı yüksek olan kişiler için arkadaşlık bağları bir amaçtır ve çok önem taşımaktadır. Arkadaşlık ilişkisi içinde mutlu hissettikleri, onlarla paylaşımda buldukları, yardımlaşmışları bir ortamda çalışmayı, geleceğe yönelik kariyer planları yapmaya tercih edebilen insanlar bulunmaktadır (Gündoğan, 2009: 12).

#### **2.5.5. Örgütsel Sadakat**

Sadakat, örgütün faydasını kişisel faydanın önüne koymayı ve bu örgütsel çıkarılara bağlılıkta bulunmayı kapsayan çalışan davranışdır. Örgütsel Sadakat, bağlılık kavramına göre daha kısıtlı bir anlam içerdiği için, bağlılığın alt boyutu olarak da ele alınabilmektedir. Bu iki kavram da örgüt-çalışan birlikteliğinin uzun süre devamlılığı ile ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 24). Sadakat de bağlılık gibi psikolojik aitlik hissiyatı ile ilgilidir. Bu his, aitlik duyacağı şeye karşı duygularının şiddetli olması ve böylelikle devamlı onunla olma isteği olarak kendini göstermektedir. Şirkete aidiyet, kişiye aidiyet, nesneye aidiyet gibi hislerin nihai basamağı olan sadakat, psikolojik ve içsel sebeplerle alakalıdır. Bunun sonucu olarak da çalışanın sadakatin, oluşturulması ve devamlılığının sağlanması önem arzeden, zor bir konudur (Koç, 2009: 204). Sadakat, aitlik hissedilen taraftan karşılık görülme de devam edebilen güçlü ve tek yönlü bir durumdur. Bu noktada bağlılık ile farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık, kişinin kendine koyduğu kişisel amaç ve hedefleri başarabildiği ve faydasını sürdürebildiği surette devamlılığı olan bir durumdur. Örgütsel sadakatin, bağlılık duygusundan daha güçlü bir duygu olabileceği bu sebepten düşünülebilir (Uygur ve Koç, 2010: 81).

### 2.5.6. İtaat

Örgütün yönetilmesi için elzem olan kural ve düzenlemelere uyum, örgütsel itaat kavramı ile açıklanmaktadır. Çalışanların kurallara uyması, onları benimsemesi ve yaymaya gayret etmesi bu tutumun kapsamına girmektedir. Örgüt kurallarına itaat etmek, çoğunlukla örgütsel bağlılık davranışının uzantılarından biri olarak kabul edilmektedir. Fakat, bağlılık itaat tutumunun kapsamına girer denilememektedir. Kurallara itaat edilmeksizin hissedilen bağlılık, kargaşa ve kaos meydana getirmektedir. Bağlılık duyumadan gösterilen itaatin ise, şirketin gelişimini yavaşlatması, şirketin ilerlemesi için herhangi bir çaba gösterilmemesi gibi sonuçları doğurması beklenmektedir. Çünkü, yalnızca itaat duygusuyla çalışan kişiler, verilen işe ekleme, iyileştirme yapmaksızın sadece onu bitirmeye odaklanarak, şirketin karına ne katkı sağlayabilecekleri hakkında düşünmeye gereksinim hissetmemekte yenilikçi görüşler oluşturamamaktadır (Varoğlu, 1993: 29).

### 2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda bağlılığın derecesine göre farklılık yaratmaktadır. Bu bağlamda örgüte olan bağlılık derecesi arttıkça örgütsel verimlilik artmakla birlikte aşırı bağlanma durumu da sorunlu bir yapı oluşturmaktadır. Örgütsel amaçların kabul durumuna göre örgüte bağlılık derecesi de artmaktadır. Aynı hedef ve amaçları paylaşan bireyler örgütle aynı değerleri paylaştıkları için bağlılık dereceleri artmaktadır. Örgüte bağlılık akılcı düzeyde ve kabul edilebilir amaçların paylaşılmasıyla doğru orantılıdır ve verimlilik ölçütleriyle de ilişkilidir. Devamsızlık geri çekilme gibi üretkenlik karşıtı davranış geliştirme fikri örgüte bağımlılığı azaltmaktadır (Balay, 2000:83).

Örgüte bağlılığın davranışsal sonuçları önem arz etmektedir. Özellikle işçinin iş yerinde iş doyumunu, motivasyonu ve güdülenme durumları örgüte bağımlılığı artırırken iş değiştirme sürekli yer değiştirme ve devamsızlık fikri ise örgüte bağımlılığı azaltmaktadır (Balay, 2000:83-84). Verimlilik karşıtı davranış geliştirmeyi olumsuz etkileyen faktörler ile örgüte olan bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Örgüte bağlanmanın üç dereceli yaklaşımı bulunmaktadır. Aslında

bunlar örgüte bağlanma boyutunda değerlendirilmiştir ancak burada tekrardan değerlendirmek doğru olacaktır.

- Düşük Düzeyde Bağlılık
- Orta Dereceli Bağlılık
- Yüksek Bağlılık

### **Düşük Düzeyde Bağlılık**

Düşük düzeyde bağlılık hem örgütsel olarak he de bireysel olarak olumlu ya da olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. İşçi bu düzeyde işyerine güçlü bağlılık hissetmemektedir ve daha çok çıkar ilişkisi ile hareket etmektedir. İşçi bu düzey bir ilişki geliştirdiği bir iş yerinden farklı iş olanakları da araştırabilmektedir. Bu noktada işçi kendisini tam anlamıyla çalıştığı kuruma vermemektedir. İşçi örgüte bağlılığı en alt seviyede yaşamakla birlikte iş geliştirme olanaklarından da geri durmamaktadır (Randall, 1987:461).

### **Orta Dereceli Bağlılık**

Orta dereceli bağlılık düzeyi örgütsel özdeşleşmenin tam olarak gerçekleşmediği ve fakat düşük düzeyli bağlılıkta olduğundan daha üst seviyede işçinin deneyiminin gerçekleştiği bir bağlılık düzeyidir. Bu aşamada birey işverenin kendisini şekillendirmesine karşı durmaktadır. Yani kendi varlığını devam ettirmenin yanında işverenin de varlığının arkına varmaktadır. Hem kendisinin hem de işverenin karşılıklı olarak beklentilerinin karşılanması gerektiğinin farkındadır (Balay 2000:87).

### **Yüksek Bağlılık**

Örgüte yüksek düzeyde bağlılık geliştiren bireyler örgütün hemen her aşamasında kendinden bir değer bulmaktadırlar. Bu düzeyde ilişki geliştiren bireyler hem ekonomik anlamda hem sosyal ve aile yaşamlarında daha mutlu bireyler olmaktadır. Hem işin kendisinden aldıkları doyum hem de arkadaş ortamından aldıkları doyum durumları yüksek düzeydedir. Yüksek bağlılık düzeyi bazen bireyin hareket kapasitesini

sınırlandırmaktadır. Yaratıcılığın yok olmasını ve iş dışı ilişkiler geliştirmesini engellemektedir (Bayram, 2006:136).

## 2.7. Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İlişkisi

İlk iki bölümde incelenen, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki öngörülen ilişki şekli, üretkenlik karşıtı davranış gösteren çalışanların, örgütlerine bağlılıklarında zayıflık olması yönündedir. Bunun nedeni, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını oluşturan veya beraberinde gelen yakın özellikleri incelenerek ele alınacaktır.

Örgütsel bağlılığın temelinde yatan olgulardan bazıları, sadakat, örgütte kalma eğilimi, aidiyet hissi, örgüt amaçlarına inançtır. Sadakat, sorumluluk hissi ile bir örgütle bütünleşme ve duygusal mesuliyet hissetmektir. Sadakati, aidiyeti yüksek kişinin işe devam niyetinin de yüksek olması beklenmektedir.

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların şu özelliklere sahip oldukları düşünülmektedir (Feldman ve Moore, 1982: 2):

- i. Denetim ve disipline daha az gereksinim duyacakları için, verimlilik ve performans konularında örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha iyi, üretken bir davranış göstermeleri beklenir.
- ii. Örgütte buldukları ya da gelecekte bulunacakları pozisyonlarla ilgili alternatifleri, örgüte en fazla katkı sunacak şekilde değerlendirirler. Statüleri, toplam örgüt faydası için birer araç olarak görürler.
- iii. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların güvenilirlikleri ve samimiyetleri, çoğunlukla kriz zamanlarında belirgin hale gelir.

Bir çalışan, şirketinin amaçlarına kuvvetli şekilde bağlıysa, şirketine inanıyorsa, şirketinin faydasına olacak durumları takip edip, şirket faydası için emek sarf ediyorsa ve şirketinde çalışmaya devam etme kararlılığı içindeyse, örgütsel bağlılığı yüksek bir kişi olduğu söylenilebilir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ise, örgüte ve örgüt çalışanlarına zarar vermeye odaklı davranışlardır. Bireyin örgütünde karşılaştığı olumsuzluklarla, hissettiği

adaletsizliklerle mücadele yöntemi olarak seçtiği yöntem olduğu ifade edilebilir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunan bir çalışanda, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanda bulunan özelliklerin birçoğu bulunmamaktadır. Sapkın davranışlar gösteren bir çalışanda bulunabilecek özellikler, işini bilerek yanlış yapma, sabotaj, hırsızlık, devamsızlık, geç kalma, çalışma arkadaşlarına tacizde bulunma, kaynakları kötüye kullanma gibi özelliklerdir. Bir kişide aynı anda bulunması zor olan örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş tutumları, bu iki ana tema arasında “üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütsel bağlılığı düşük işgörenlerde daha çok görülmektedir” şeklinde bir önerme sunulmasına temel hazırlamıştır.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemine, araştırmanın anakütle ve örnekleme, kapsamına, kısıtlarına, hipotezine değinilmektedir. Bunların yanı sıra araştırmada kullanılan veri toplama ve analiz yöntemi ilişkin bilgi verilerek, araştırmanın bulguları değerlendirilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütsel bağlılığın, birçok değişkenle ilişkisi sıklıkla incelenmiştir. Bununla beraber, örgütsel bağlılık ile ÜKİD arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmaların sınırlı olduğu incelenmiştir (Demirel, 2009; Mathieu & Zajac, 1990). Araştırmanın temel amacı, örgütlerde görülen üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışmanın, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık alanyazınına katkı sağlaması beklenmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık ile ilgili verilen teorik bilgiler ışığında, yapılan araştırma ve araştırmanın anketi hakkında bilgi verilecektir. Araştırmanın ana kütle ve örnekleme belirtilerek, veri toplama yöntemi anlatılacaktır. Toplanan verilere dair güvenilirlik testi ve varyans analizlerinin sonuçları tablolar halinde sunulacak, maddelerin korelasyon analizleri yapılarak, son olarak korelasyon analizi ile iki değişken arasındaki ilişkiye değinilecektir.

Bu çalışmanın amaçlarından ilki, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının varlığının ve boyutunun ölçülmesi, ikinci olarak, çalışan personellerin örgütsel bağlılık boyutunun ölçülmesi, üçüncü amaç olarak da üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması olarak belirlenmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 16.0 programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken parametrelerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile değerlendirilmiştir. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı

istatistiksel metotların (Ortalama, Standart sapma, sayı, yüzde) yanı sıra değerlendirmelerde, niceliksel verilerde normal dağılım göstermeyen parametrelerin karşılaştırmalarında Kruskal-Wallis testi ve Mann-Whitney U testi kullanıldı. Niteliksel verilerin ilişki karşılaştırmalarında normal olmayan Spearman's rho Correlation testi kullanıldı. Sonuçlar %91'lik güven aralığında, anlamlılık  $p < 0.05$  düzeyinde değerlendirildi.

### **3.3. Ana Kütle Ve Örneklem**

Araştırma Malatya ilinde metal işleme endüstrisi dahilinde, faaliyet gösteren bir şirketin çalışanlarını içermektedir.

Seçilen şirket, 1983'den bu yana yakma ve enerji sistemleri üreten bir endüstri firmasıdır. 5 farklı işletmeden oluşan bir grup şirkettir. Türkiye genelinde, 17 bayi, 131 servis, 450 çalışanı bulunan şirketin, Malatya ilindeki 2 tesisinde çalışan 180 personeline dağıtılan anketlerden 124 adet doldurulmuş anket elde edilmiştir. Anketler içinde ölçeklerden birine yanıt verilenler de dahil edilmiştir. Ölçeklerin kimi kısımları, cevap verilmeden atlanmıştır. Toplamda ölçeklerin bazı kısımlarına cevap vermeyenlerin sayısı 2 kişiye kadar yükselmiştir.

Örneklemin belirlenmesinde tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden "Kolayda Örnekleme" tekniğinden yararlanılmıştır. Örneklem büyüklüğü 122 olarak hesaplanmıştır. Şubat-Mart 2019 tarihleri arasında yapılan anket çalışmasında verilen anketlerin geri dönüş oranı %69 olarak ölçülmüştür. Geri dönüşü olan anketlerin tümü değerlendirmeye dâhil edilmiştir. Örnek büyüklüğünün, araştırmanın amacı açısından ana kütlemin temsili için yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Varsayımları**

Araştırmanın kapsamı, Malatya'da metal sektöründe faaliyet gösteren bir firma ile ve 2019 yılı ile sınırlıdır. Cevaplayanların doğru cevap verdikleri ve soruları doğru anladıkları varsayılmıştır.

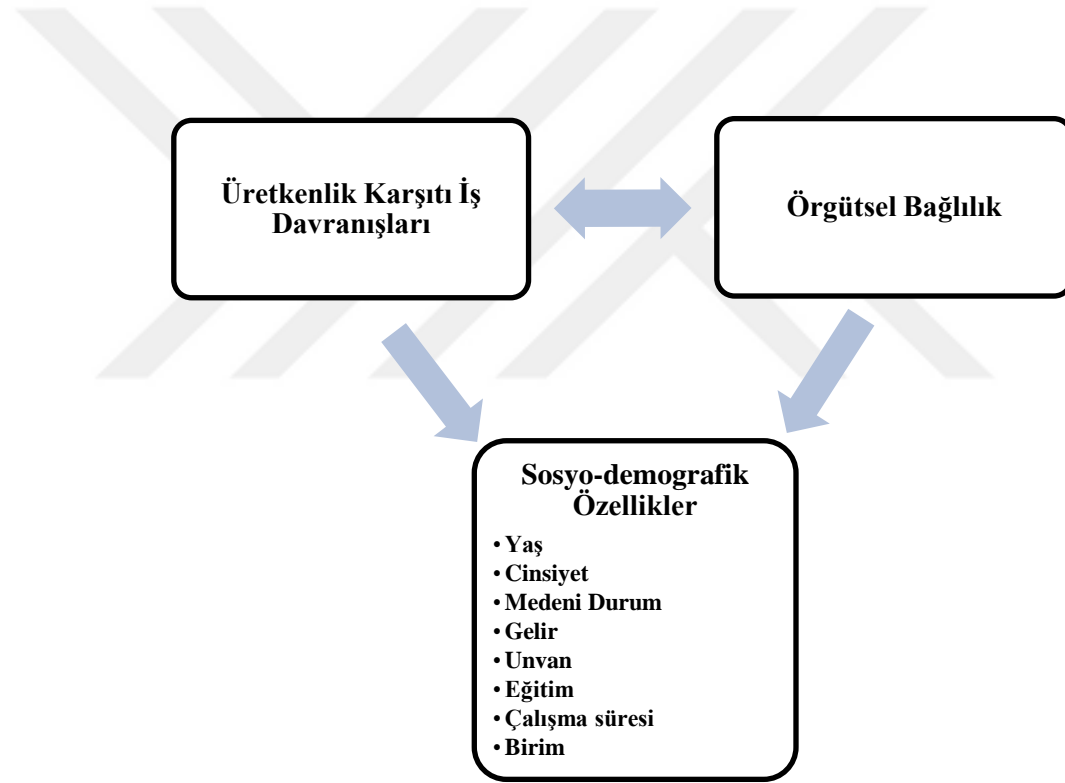
Bu tür araştırmalarda etkili olan veri toplamaya ilişkin kısıtlar dikkate alınarak, Araştırmada sorular, cevaplayanların kolay anlayabileceği ve cevaplarken aldatmayı tercih etmeyeceği, güvenilirliği zedelemeyecek formda sorulmuştur, böylelikle

cevaplayanların soruları doğru anladıkları, gerçek durumla örtüşen cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

Bu çalışmanın, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, örgütsel bağlılık ile ilişkisinin saptanmasına hizmet etmesi amaçlandığı için tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır.

Araştırmada, şirketlerde yaşanan üretkenliğe zarar verici davranışların, örgüte olan bağlılık hissi ile ilişkisini ve sosyo-demografik özelliklerin bu iki konu ile ilişkisini tespit etmek amacıyla bazı hipotezler sunulmuştur.



**1.Ho: Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermez.**

Alt hipotezler

Ho:1.1. Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, yaşlarına göre farklılık göstermez.

Ho:1.2. Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, cinsiyetlerine göre farklılık göstermez.

Ho:1.3. Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, medeni durumlarına göre farklılık göstermez.

Ho:1.4. Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermez.

Ho:1.5. Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, çalıştıkları birime göre farklılık göstermez.

Ho:1.6. Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, unvanlarına göre farklılık göstermez.

Ho:1.7. Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, statülerine göre farklılık göstermez.

Ho:1.8 Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, gelirlerine göre farklılık göstermez.

**2.Ho: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermez.**

Alt hipotezler

Ho:2.1. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, yaşlarına göre farklılık göstermez.

Ho:2.2. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermez.

Ho:2.3. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, medeni durumlarına göre farklılık göstermez.

Ho:2.4. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermez.

Ho:2.5. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, çalıştıkları birime göre farklılık göstermez.

Ho:2.6. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, ünvanlarına göre farklılık göstermez.

Ho:2.7. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, kıdemlerine göre farklılık göstermez.

Ho:2.8 Çalışanların örgütsel bağlılıkları, gelirlerine göre farklılık göstermez.

**3.Ho: Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.**

Bu ana ve alt hipotezlerin, iş görenlerin görüşleri ile uyumu analiz edilecektir.

### **3.6. Verilerin Toplanması**

Araştırmada veriler, anket tekniğinden yararlanılarak toplanmıştır. Anket, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklere yönelik, ikinci bölümde üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ve üçüncü bölümde örgütsel bağlılığa yönelik sorulara yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler, Spector ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilmiş olan Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği (ÜKİD) ile Balay (2000) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖB)'dir.

İşgörenleri tanımlamak amacıyla sorulan, sosyo-demografik özellikleri içeren kısım haricindeki diğer anket soruları 5'li likert ölçeğinde hazırlanmıştır. ÜKİD ölçen sorularda 1- Kesinlikle gerçekleşmedi, 2- Çok nadir gerçekleşmektedir, 3- Fikrim yok, 4- Gerçekleşmektedir, 5- Çok sık gerçekleşmektedir şeklinde ölçeklendirilirken; Örgütsel bağlılığı ölçen anket sorularında 1-Kesinlikle katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3- Fikrim yok, 4-Katılmıyorum,5-Kesinlikle katılmıyorum şeklinde ölçeklendirilmiştir.

**Tablo 3: Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Anket Soru Grupları	Soru Sayısı	$\alpha$ (Alpha) Değeri
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Sorular	24	,948
Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sorular	15	,853
Tüm Anket Soruları	39	,914

Çalışmada kullanılan anket sorularına verilen yanıtların tutarlılığını ele almak üzere, ölçeklerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Alpha değeri, 0-0.4 arasında ise güvenilir değil, 0,4-0,6 arasında ise düşük güvenilirliktedir. 0,6-0,8 arası bir Alpha değeri oldukça güvenilir olarak değerlendirilirken, 0,8-1 arası yüksek güvenilirlikte olduğu kabul edilir (Alpar.2003:382).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları sorularına verilen cevapların güvenilirlik değerinin 0,948; örgütsel bağlılık sorularının güvenilirlik değerinin 0,853 ve tüm anket sorularının güvenilirlik değerinin 0,914 olduğu görülmüştür. Bu durumda Tablo 3'e göre, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık kısımlarının ikisinin de ayrı ayrı yüksek güvenilirlikte olduğu, anket bir bütün olarak ele alındığında da yüksek güvenilirlik değerini sağladığı ifade edilebilir.

### **3.7. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulguları**

Yapılan incelemelere göre çalışmanın araştırma kısmında iş görenleri tanımlayıcı özelliklerinin dağılımlarına, çalışmanın hipotezlerinden olan ÜKİD ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair korelasyon analizine, ÜKİD ve örgütsel bağlılığın, tanımlayıcı kriterler bazında farklılıklarının incelendiği Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi analizlerine yer verilmiştir. Mann-Whitney U Testi, bir sürekli değişken üzerinde iki bağımsız grup arasında var olan farklılıkları test etmek için kullanılır.

#### **3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler**

Araştırmaya katılan cevaplayıcı iş görenlerin yaşı, cinsiyeti, şirketteki kıdem süresi, çalıştığı birim, eğitim durumu, medeni durumu, unvan, geliri, ölçeklere verilen cevapların dağılımları ve ortalamaları tanımlayıcı veriler olarak aşağıdaki tablolarda bulunmaktadır.

**Tablo 4: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları**

Yaş	N	%
18-25	14	11,3
26-30	27	21,8
31-35	19	15,3
36-40	30	24,2
41-50	26	21,0
51+	8	6,5
<b>Toplam</b>	124	100,0

Tablo 4’de çalışmaya katılan katılımcıların yaş gruplarının dağılımları verilmiştir. Katılımcıların 14’ü (%11.3) 18 ile 25 yaş arasında, 27’si (%21.8) 26 ile 30 yaş arasında, 19’u (%15.3) 31 ile 35 yaş arasında, 30’u (%24.2) 36 ile 40 yaş arasında, 26’sı (%21.0) 41 ile 50 yaş arasında ve 8’i (%6.5) 51 yaş ve üzerindedir. Bu verilere göre, araştırmaya katılan çalışanların önemli çoğunluğunun 26- 40 yaş aralığında orta yaş grubunda ve orta kariyer aşamasına yaklaşmış oldukları söylenilebilir.

**Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları**

Cinsiyet	N	%
Kadın	10	8,1
Erkek	114	91,9
<b>Toplam</b>	124	100,0

Tablo 5’de çalışmaya katılan katılımcıların cinsiyet dağılımları verilmiştir. Katılımcıların 10’u (%8.1) kadın ve 114’ü (%91.9) erkektir. Tablo 4’ün sonuçları incelendiğinde bu iş yerinde çalışanların büyük bir çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Sektör özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, bu sektörün genel itibariyle ağır metal işçiliğine dayandığı ve fiziki güç gerektiren işler içermesinden işletmenin erkek çalışan tercihinin kabul edilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları**

<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evli	91	73,4
Bekar	33	26,6
<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100,0</b>

Tablo 6’da çalışmaya katılan katılımcıların medeni durum dağılımları verilmiştir. Katılımcıların 91’i (%73.4) evli olup, 33’ü (%26.6) bekadır. Evli çalışanların, ailevi sorumlulukları gereği, ailelerinin maddi yükünü taşımaları nedeniyle, daha zor risk alabilir durumda olmaları, daha mantıklı karar verebilme ihtimali, işten kolaylıkla ayrılmayacak olmaları ve şirkette çalışanların yaş yoğunluğu dikkate alındığında bu sonuçlar açıklanabilir duruma gelmektedir.

**Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları**

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Yüksek Lisans	4	3,2
Lisans	33	26,6
Yüksekokul	18	14,5
Lise	34	27,4
Ortaokul	18	14,5
İlkokul	15	12,1
Yok	2	1,6
<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100,0</b>

Tablo 7’de çalışmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarının dağılımları verilmiştir. Katılımcıların 4’ünün (%3.2) eğitim durumu yüksek lisans, 33’ünün (%26.6) lisans, 18’inin (%14.5) yüksekokul, 34’ünün (%27.4) lise, 18’inin (%14.5) ortaokul, 15’inin (%12.1) ilkokuldur. Firmanın %32 idari personel oranı ve mühendislik esaslı çalıştığı göz önünde bulundurulduğunda lisans mezunlarının oranı normal görülmektedir. İmalatta çalışan personellerin, çoğunluğunun lise, yüksekokul ve



ortaokul mezunu oldukları tablo 6, tablo 7 ile beraber incelendiğinde ifade edilebilmektedir.

**Tablo 8: Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları**

<b>Birim</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
İmalat	74	59,7
İdari	40	32,3
Hizmet	10	8,1
<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100,0</b>

Tablo 8’de çalışmaya katılan katılımcıların çalıştıkları birimlerin dağılımları verilmiştir. Katılımcıların 74’ü (%59.7) imalat, 40’ı (%32.3) idari ve 10’u (%8.1) hizmet biriminde çalışmaktadır. Araştırmanın yapıldığı şirketin, iş ve kas gücü yoğunluklu çalışılan bir yapıda olduğu görülmektedir.

**Tablo 9: Katılımcıların Sahip Oldukları Unvanların Dağılımları**

<b>Unvan</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Müdür	6	4,8
Yönetmen	20	16,1
Sorumlu	16	12,9
Uzman	14	11,3
Ustabaşı	3	2,4
Usta	45	36,3
Kalfa	20	16,1
<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100,0</b>

Tablo 9’da çalışmaya katılan katılımcıların sahip oldukları unvanlarının dağılımları verilmiştir. Katılımcıların 6’sı (%4.8) müdür, 20’si (%16.1) yönetmen, 16’sı (%12.9) sorumlu, 14’ü (%11.3) uzman, 3’ü (%2.4) ustabaşı, 45’i (%36.3) usta ve 20’si (%16.1) kalfa unvanına sahiptir. Şirketin en büyük unvan çoğunluğu, ustalardır. Şirkette her 15 kişi için bir ustabaşı ve yaklaşık her 20 kişi için bir müdür bulunduğu tablodan çıkarılabilecek sonuçlardandır.

**Tablo 10: Katılımcıların Kıdem Yıllarının Dağılımları**

<b>Kıdem</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
0-2 Yıl	40	32,3
2-5 Yıl	25	20,2
5-10 Yıl	30	24,2
10-15 Yıl	17	13,7
15-20 Yıl	7	5,6
20+	5	4,0
<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100,0</b>

Tablo 10’da çalışmaya katılan katılımcıların kıdem sürelerinin yıllara göre dağılımları verilmiştir. Katılımcıların 40’ının (%32.3) kıdem süresi 0 ile 2 yıl arasında, 25’inin (%20.2) 2 ile 5 yıl arasında, 30’unun (%24.2) 5 ile 10 yıl arasında, 17’sinin (%13.7) 10 ile 15 yıl arasında, 7’sinin (%5.6) 15 ile 20 yıl arasında ve 5’inin (%4.0) 20 yıl ve üzerindedir. Şirketin gelişmekte ve büyümekte olan yapısı, 0-2 yıl arasında kıdeme sahip çalışanın çokluğuna dair bir yorum getirilmesine yardımcı olmaktadır. 2-15 yıl arası çalışan kitlenin şirketin büyük çoğunluğunu oluşturduğu gözlenmektedir. Çalışmaya başlayan personelin, uzun vadede bu şirkette çalışmaya devam ettiği, devam bağlılığı gösterdikleri söylenebilir.

**Tablo 11: Katılımcıların Gelir Durumlarının Dağılımları**

<b>Gelir</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
2000-2750	90	72,6
2750-3500	22	17,7
3500-4500	7	5,6
6000+	5	4,0
<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100,0</b>

Tablo 11’de çalışmaya katılan katılımcıların gelir durumlarının dağılımları verilmiştir. Katılımcıların 90’ının (%72.6) geliri 2000 ile 2750 tl arasında, 22’sinin

(%17.7) 2750 ile 3500 tl arasında, 7'sinin (%5.6) 3500 ile 4500 tl arasında ve 5'inin (%4.0) 6000 tl ve üzerinde gelire sahip oldukları görülmektedir. Müdür ve çok nitelik gerektiren işlerde çalışanlar hariç şirket çalışanlarının büyük çoğunluğunun 2000-3500 tl bandında bir ücretle çalıştığı gözlenmektedir. Bu verilerden, imalat-idari personelleri arasında ve usta-ustabaşı personeller arasında çok ciddi ücret farklılığı olmadığı gözlemlenebilmektedir. Malatya ilindeki ağır işçilik gerektiren metal işleme sektöründeki ücret ortalamaları hakkında bilgi vermektedir. Metal sektörünün ağır iş şartlarına ve kalifiye elemana ulaşma zorluğuna rağmen, şehrin iş alternatiflerine uzaklığı kıdemi ve statüsü yükselen çalışanın ücret skalasındaki aralığına çok fazla etki etmemekte olduğu görülmektedir.



**Tablo 12: Katılımcıların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Dağılımı**

ÜKİD Faktörleri	Kesinlikle gerçekleştirmedi		Çok nadir gerçekleştirilmektedir		Fikrim yok		Gerçekleşmektedir		Çok sık gerçekleştirilmektedir		ORT.	STD. SAPMA
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
N=124												
İşyerinde birine onu utandıracak ağır şakalar yapılması	44	35,2	46	36,8	18	14,4	11	8,8	3	2,4	2,0	1,05
İşyerinde biriyle dalga geçilmesi veya ona hakaret edilmesi	48	38,4	33	26,4	13	10,4	19	15,2	9	7,2	2,3	1,32
İşyerindeki birinin itilmesi ya da ona vurulması	72	57,6	21	16,8	19	15,2	8	6,4			1,7	,968
İşyerindeki herhangi birinin tehdit edilmesi	81	64,8	7	5,6	24	19,2	5	4	1	0,8	1,6	1,00
İşyerindekilerin performanslarından dolayı aşağılanması	57	45,6	24	19,2	19	15,2	13	10,4	7	5,6	2,1	1,27
Kendi hatasından dolayı başkasının suçlanması	52	41,6	29	23,2	15	12	20	16	3	2,4	2,1	1,21
İşletmeye ait gizli bilgilerin, yetkili olmayan kişilerle paylaşılması	71	56,8	16	12,8	25	20	8	6,4	2	1,6	1,8	1,08
İşyerine zarar verici söylentiler çıkarılması	65	52	22	17,6	24	19,2	10	8	1	0,8	1,9	1,06
İşyerindeki birinin kötü duruma düşmesine yol açacak bir şeyler yapılması	75	60	17	13,6	21	16,8	8	6,4	1	0,8	1,7	1,02
İşyerindeki birine kendini kötü hissettirecek şeyler söylenilmesi	49	39,2	28	22,4	24	19,2	15	12	5	4	2,2	1,21
Bilinçli olarak gereğinden yavaş çalışılması	62	49,6	28	22,4	18	14,4	10	8	4	3,2	1,9	1,13
Çalışma ortamını bilerek kirlenme	74	59,2	19	15,2	19	15,2	5	4	4	3,2	1,7	1,08
Şirket mallarına bilerek zarar verme	81	64,8	14	11,2	17	13,6	4	3,2	2	1,6	1,6	,973
Şirkete ait araç/gereçleri kasıtlı olarak boşa harcama	81	64,8	11	8,8	17	13,6	9	7,2	2	1,6	1,7	1,08
İzin almadan işe geç gelme	57	45,6	35	28	15	12	14	11,2			1,9	1,03
Mola saatlerini izin verilenden daha uzun tutma	62	49,6	32	25,6	15	12	13	10,4			1,8	1,02
Mesai bitiminden önce işten ayrılma	78	62,4	28	22,4	11	8,8	4	3,2			1,5	,797
Hasta olduğunuzu bahane ederek işe gelmeme	71	56,8	22	17,6	18	14,4	10	8	1	0,8	1,8	1,04
Dışarıdaki insanlara şirket hakkında kötü şeyler söyleme	80	64	7	5,6	21	16,8	12	9,6			1,7	1,08
Verilen yönergelere uymama	74	59,2	23	18,4	12	9,6	10	0,8	2	1,6	1,7	1,05
İşyerindeki birine ait bir şeyi izinsiz alma	75	60	24	19,2	6	4,8	8	6,4	8	6,4	1,8	1,22
İşi bilerek yanlış yapma	98	78,4	4	3,2	17	13,6	3	2,4			1,4	,818
İşyerine ait araç/gereçleri izin almadan eve götürme	97	77,6	3	2,4	16	12,8	5	4			1,4	,872
Gerçekte çalışıldandan daha fazla saat için mesai ücreti	81	64,8	11	8,8	22	17,6	7	5,6	1	0,8	1,7	1,02

Tablo 12’de, Katılımcıların üretkenlik karşıtı iş davranışlarından “şaka” maddesine verdikleri yanıt 46’sının (%36.8) çok nadir gerçekleşmektedir şeklinde olup, “hakaret” maddesine verdikleri yanıt 48’inin (%38.4) kesinlikle gerçekleşmedi, “şiddet” maddesine verdikleri yanıt 72’sinin (%57.6) kesinlikle gerçekleşmedi, “tehdit” maddesine verdikleri yanıt 81’inin (%64.8) kesinlikle gerçekleşmedi, “performans aşağılama” maddesine verdikleri yanıt 57’sinin (%45.6) kesinlikle gerçekleşmedi, “hata başkasını suçlama” maddesine verdikleri yanıt 52’sinin (%41.6) kesinlikle gerçekleşmedi, “gizli bilgi paylaşma” maddesine verdikleri yanıt 71’inin (%56.8) kesinlikle gerçekleşmedi, “söylenti çıkarma” maddesine verdikleri yanıt 65’inin (%52.0) kesinlikle gerçekleşmedi, “kötü duruma düşürücü davranış” maddesine verdikleri yanıt 75’inin (%60.0) kesinlikle gerçekleşmedi, “kötü hissettirecek söz” maddesine verdikleri yanıt 49’unun (%39.2) kesinlikle gerçekleşmedi, “yavaş çalışma” maddesine verdikleri yanıt 62’sinin (%49.6) kesinlikle gerçekleşmedi, “ortamı kirletme” maddesine verdikleri yanıt 74’ünün (%59.2) kesinlikle gerçekleşmedi, “zarar verme” maddesine verdikleri yanıt 81’inin (%64.8) kesinlikle gerçekleşmedi, “boşa harcama” maddesine verdikleri yanıt 81’inin (%64.8) kesinlikle gerçekleşmedi, “işe geç gelme” maddesine verdikleri yanıt 57’sinin (%45.6) kesinlikle gerçekleşmedi, “uzun mola” maddesine verdikleri yanıt 62’sinin (%49.6) kesinlikle gerçekleşmedi, “işten erken çıkma” maddesine verdikleri yanıt 78’inin (%62.4) kesinlikle gerçekleşmedi, “hastalık bahanesi” maddesine verdikleri yanıt 71’inin (%56.8) kesinlikle gerçekleşmedi, “dışarıda kötü anma” maddesine verdikleri yanıt 80’inin (%64.0) kesinlikle gerçekleşmedi, “yönergelere uymama” maddesine verdikleri yanıt 74’ünün (%59.2) kesinlikle gerçekleşmedi, “bireyin malzemeyi izinsiz alması” maddesine verdikleri yanıt 75’inin (%60.0) kesinlikle gerçekleşmedi, “yanlış yapma” maddesine verdikleri yanıt 98’inin (%78.4) kesinlikle gerçekleşmedi, “iş yeri malzemesini izinsiz alma” maddesine verdikleri yanıt 97’sinin (%77.6) kesinlikle gerçekleşmedi, “extra fazla mesai gösterme” maddesine verdikleri yanıt 81’inin (%64.8) kesinlikle gerçekleşmedi şeklindedir.

Araştırmanın yapıldığı şirkette, üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğine çalışanlar, kesinlikle gerçekleşmedi ve çok nadir gerçekleşmektedir cevaplarını yoğunluklu olarak vermişlerdir. Yani çalışanlar işyerlerinde üretkenlik karşıtı

davranışlar göstermediklerini ya da böyle davranışlarla çok nadir karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Tablo 12'ye göre çalışanların en çok maruz kaldıkları ya da gösterdikleri üretkenlik karşıtı iş davranışları; ağır şakalar, hakaret, düşük performanstan dolayı aşağılama, oluşan hatada başkasının suçlanması ve kötü hissettirecek sözlerdir.



**Tablo 13: Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Dağılım**

Örgütsel Bağlılık Faktörleri	Kesinlikle gerçekleştirmedi		Çok nadir gerçekleştirilmiştir		Fikrim yok		Gerçekleşmekte dir		Çok sık gerçekleştirilmiştir		ORT.	STD. SAPMA
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni mutlu eder.	33	26,4	37	29,6	29	23,2	17	13,6	6	4,8	2,39	1,168
Bu şirketin problemlerini, kendi problemlerim gibi hissederim.	50	40	46	36,8	12	9,6	8	6,4	6	4,8	1,97	1,105
Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır.	43	34,4	44	35,2	15	12	12	9,6	7	5,6	2,14	1,178
Bu şirkette çalışmak, şu anda benim için istekten çok bir gerekliliktir.	35	28	33	26,4	23	18,4	26	20,8	4	3,2	2,43	1,21
İstesem bile bu şirketten ayrılmak, şu anda benim için zordur.	34	27,2	30	24	27	21,6	23	18,4	8	6,4	2,52	1,261
İşimden ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olur.	25	20	21	16,8	23	18,4	36	28,8	17	13,6	2,99	1,364
Bu şirketten ayrılmayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum	16	12,8	17	13,6	24	19,2	41	32,8	23	18,4	3,31	1,298
Eğer bu şirkete kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	23	18,4	41	32,8	34	27,2	16	12,8	7	5,6	2,53	1,119
Şirketime çok şey borçluyum.	18	14,4	50	40	27	21,6	19	15,2	8	6,4	2,58	1,12
Menfaatime olsa bile, şirketimden ayrılmamın doğru olmadığı kanaatindeyim.	22	17,6	42	33,6	25	20	23	18,4	5	4	2,55	1,133
Şirketimden şuan ayrılırsam, suçlu hissederim	15	12	42	33,6	21	16,8	37	29,6	6	4,8	2,81	1,15
Şirketim, benim bağlılığımı hak ediyor.	27	21,6	47	37,6	29	23,2	13	10,4	6	4,8	2,38	1,093
Şirketimde kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum	20	16	25	20	22	17,6	35	28	2	1,6	3,08	1,346
Şirketimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	28	22,4	45	36	18	14,4	24	19,2	6	4,8	2,46	1,191
Şirketime güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.	12	9,6	29	23,2	32	25,6	24	19,2	25	20	3,17	1,277

Tablo 13'e göre, katılımcıların örgütsel bağlılık "kalan kariyeri geçirme" maddesine verdikleri yanıt 37'sinin (%29.6) çok nadir gerçekleşmektedir şeklinde olup, "problem sahiplenme" maddesine verdikleri yanıt 50'sinin (%40.0) kesinlikle gerçekleşmedi, "anlam" maddesine verdikleri yanıt 44'ünün (%35.2) çok nadir gerçekleşmektedir, "istek ve gereklilik" maddesine verdikleri yanıt 35'inin (%28.0) kesinlikle gerçekleşmedi, "ayrılma zorluğu" maddesine verdikleri yanıt 34'ünün (%27.2) kesinlikle gerçekleşmedi, "düzen bozulması" maddesine verdikleri yanıt 36'sının (%28.8) gerçekleşmektedir, "alternatifsizlik" maddesine verdikleri yanıt 41'inin (%32.8) gerçekleşmektedir, "kendinden katmışlık" maddesine verdikleri yanıt 41'inin (%32.8) çok nadir gerçekleşmektedir, "borçluluk hissi" maddesine verdikleri yanıt 50'sinin (%40.0) çok nadir gerçekleşmektedir, "etik" maddesine verdikleri yanıt 42'sinin (%33.6) çok nadir gerçekleşmektedir, "suçluluk hissi" maddesine verdikleri yanıt 42'sinin (%33.6) çok nadir gerçekleşmektedir, "hak edilen bağlılık" maddesine verdikleri yanıt 47'sinin (%37.6) çok nadir gerçekleşmektedir, "sorumluluk hissi" maddesine verdikleri yanıt 45'inin (%36.0) gerçekleşmektedir, "aidiyet" maddesine verdikleri yanıt 32'sinin (%25.6) fikrim yok şeklindedir.

Çalışanlar örgütsel bağlılık sorularında çoğunlukla "katılıyorum" ve "fikrim yok" ibareleri arasında cevap hakkı kullanmışlardır. Çalışanlarda çok yüksek oranda olmasa dahi, örgütsel bağlılığın varlığı gözlemlenmektedir. Bağlılık maddeleri üzerinden en çok, katılıyorum denilen maddeler, şirketin problemini kendi problemi gibi görme, şirketin kendisi için özel bir anlamı bulunması ve kalan kariyerini bu şirkette geçirme isteğidir. Bununla birlikte güvenilirliği kontrol etmek amacıyla negatif açıdan sorulan "Şirketime güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum" maddesi ve bu şirkette çalışmaya başka alternatifi olmadığı için devam etme maddesine ortalama "fikrim yok" ve "katılmıyorum" arası cevap vererek bu önermelere katılmadıklarını belirtmişlerdir.



**Tablo 14: ÜKİD ve Sosyo-demografik Özelliklere Göre Mann Whitney U Testi Analizi**

	<b>Gruplar</b>	<b>N</b>	<b>Xsıra</b>	<b>U</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
Ükid Ölçeği (Cinsiyet)	Kadın	10	78,55	389,5	-1,593	<b>0,111</b>
	Erkek	112	59,98			
	Toplam	122				
Ükid Ölçeği (Medeni Durum)	Evli	90	62,96	1309	-0,763	<b>0,445</b>
	Bekar	32	57,41			
	Toplam	122				

Tablo 14’de üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, sosyo-demografik özelliklere göre farklılıklarının incelenmesine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları verilmiştir. Buna göre çalışanlarda gözlenen üretkenlik karşıtı iş davranışlarında, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir ( $p>.05$ ). Bu veriler ışığında,  $H_0:1.2$ . “Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, cinsiyetlerine göre farklılık göstermez.” alt hipotezi kabul edilmiştir.

Medeni duruma göre üretkenlik karşıtı iş davranışları puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları incelendiğinde, üretkenlik ölçek puanlarında medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p>.05$ ). Bu veriler ışığında,  $H_0:1.3$ . “Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, medeni durumlarına göre farklılık göstermez.” alt hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 15: ÜKİD ve Sosyo-demografik Özelliklere Göre Kruskal Wallis Testi Analizi**

	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	sd	p
Ükid Ölçeği (Yaş)	18-25	14	49,21	3,005	5	<b>0,699</b>
	26-30	27	61,54			
	31-35	18	60,06			
	36-40	30	64,75			
	41-50	25	67,6			
	51+	8	54,88			
	Toplam	122				
Ükid Ölçeği (Öğrenim Durumu)	Yüksek Lisans	4	46,5	2,681	6	<b>0,848</b>
	Lisans	33	65,15			
	Yüksek Okul	17	51,97			
	Lise	34	64,09			
	Ortaokul	18	61,36			
	İlkokul	14	61,11			
	Yok	2	72,25			
Toplam	122					
Ükid Ölçeği (Birim)	İmalat	73	64,28	13,717	2	<b>,001**</b>
	İdari	39	66,42			
	Hizmet	10	22			
	Toplam	122				
Ükid Ölçeği (Unvan)	Müdür	6	62,75	3,35	6	<b>0,764</b>
	Yönetmen	20	62,98			
	Sorumlu	15	71,17			
	Uzman	14	54,71			
	Ustabaşı	3	70,5			
	Usta	44	63,13			
	Kalfa	20	52,23			
	Toplam	122				
Ükid Ölçeği (Kıdem)	0-2 yıl	40	48,49	15,107	5	<b>,010*</b>
	2-5 yıl	25	68,32			
	5-10 yıl	29	56,19			
	10-15 yıl	16	84,03			
	15-20 yıl	7	69,57			
	20+	5	78,9			
	Toplam	122				
Üretkenlik Ölçeği (Gelir)	2000-2750	90	61,16	4,6	3	<b>0,204</b>
	2750-3500	20	70,93			
	3500-4500	7	37,79			
	6000+	5	63,2			
	Toplam	122				

\* $p < 0.05$     \*\* $p < 0.01$

Tablo 15’de üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, sosyo-demografik özelliklere göre farklılıklarının incelenmesine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Karşılaştırma için parametrik olmayan bir test olan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Yaş değişkenine ait üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin puanı incelendiğinde, ÜKİD puanında yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda,  $H_0:1.1$ . “Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, yaşlarına göre farklılık göstermez.” alt hipotezi kabul edilmiştir.”

ÜKİD puanlarında, eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p>.05$ ). Bu veriler,  $H_0:1.4$ . “Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermez.” alt hipotezini doğrulamaktadır.

Birimlere göre üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin puanları karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma için parametrik olmayan bir test olan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Ükid ölçeği puanlarında idari birimde çalışanların lehine anlamlı fark bulunmuştur ( $p<.05$ ). Bir başka ifadeyle idari birimde çalışanların üretkenlik karşıtı davranışları, imalat ve hizmet birimlerinde çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarından anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu verilere göre,  $H_0:1.5$ . “Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, çalıştıkları birime göre farklılık göstermez.” hipotezi reddedilerek,  $H_1:1.5$ . “Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, çalıştıkları birime göre farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilmektedir.

Çalışanların unvanlarına göre ÜKİD puanları karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma için parametrik olmayan bir test olan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Buna göre üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık puanlarında unvan türlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p>.05$ ).  $H_0:1.6$ . “Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, unvanlarına göre farklılık göstermez.” Hipotezi kabul edilmektedir.

Kıdem sürelerine göre üretkenlik ve bağlılık ölçeklerinin puanları karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma için parametrik olmayan bir test olan Kruskal Wallis

testi uygulaması yapılmıştır. ÜKİD ölçeği puanlarında kıdem süresi 10 ile 15 yıl arasında olan çalışanların lehine anlamlı fark bulunmuştur ( $p<.05$ ). Bir başka ifadeyle kıdem süresi 10 ile 15 yıl arasında olan çalışanların üretkenlik karşıtı davranışları, kıdem süresi 0-2 yıl, 2-5 yıl, 5-10 yıl, 15-20 yıl ve 20 yılın üzerinde olan çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarından anlamlı şekilde daha yüksektir. Ho:1.7. “Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, kıdemlerine göre farklılık göstermez.” Hipotezi bu veriler ışığında reddedilerek yerine H1:1.7 “Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, kıdemlerine göre farklılık gösterir.” Hipotesi kabul edilmiştir.

Gelir durumlarına göre üretkenlik ve bağlılık ölçeklerinin puanları karşılaştırılmıştır. Buna göre üretkenlik ve bağlılık puanlarında gelir durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p>.05$ ). Böylelikle, Ho:1.8 “Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, gelirlerine göre farklılık göstermez.” hipotezi kabul edilmektedir.

Sonuçlar genel olarak incelendiğinde, “1.Ho: Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermez.” Hipotezine ait alt hipotezlerden Ho:1.5 ve Ho: 1.7 reddedilerek, ters hipotezler olan H1:1.5, H1:1.7 kabul edilmiştir. Diğer 6 alt hipotez, Ho:1.1, Ho:1.2, Ho:1.3, Ho:1.4, Ho:1.6. ve Ho:1.8 kabul edilmiştir. Bu veriler, 1.Ho ana hipotezinin kısmi olarak kabul edilemez olduğunu, sosyo-demografik farklılıkların Üretkenlik karşıtı davranışlarla zayıf bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir.

**Tablo 16: Örgütsel Bağlılık ve Sosyo-demografik Özelliklere Göre Mann Whitney U Testi Analizi**

	Gruplar	N	Xsıra	U	Z	p
Bağlılık Ölçeği (Cinsiyet)	Kadın	10	68,35	491,5	-0,64	<b>0,522</b>
	Erkek	112	60,89			
	Toplam	122				
Bağlılık Ölçeği (Medeni Durum)	Evli	89	57,4	1103,5	-2,106	<b>,035*</b>
	Bekar	33	72,56			
	Toplam	122				

Tablo 16’da örgütsel bağlılığın, sosyo-demografik özelliklere göre farklılıklarının incelenmesine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları verilmiştir. Buna göre çalışanlarda gözlenen örgütsel bağlılığın, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmemektedir ( $p>.05$ ). Bu veriler ışığında,  $H_0:2.2$ . “Çalışanların örgütsel bağlılıkları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermez.” alt hipotezi kabul edilmiştir.

Medeni duruma göre, bağlılık puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları incelendiğinde, bağlılık ölçeği puanlarında bekarların lehine anlamlı fark bulunmuştur ( $z=-2.106$ ;  $p<.05$ ). Bir başka ifadeyle bekarların bağlılıkları evlilerin bağlılıklarından anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu veriler ışığında,  $H_0:2.3$ . “Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, medeni durumlarına göre farklılık göstermez.” alt hipotezi reddedilerek,  $H_1:2.3$ . “Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, medeni durumlarına göre farklılık gösterir.” ters hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 17: Örgütsel Bağlılık ve Sosyo-demografik Özelliklere Göre Kruskal Wallis Testi Analizi**

	Gruplar	N	Xsıra	$\chi^2$	sd	p
Bağlılık Ölçeği (Yaş)	18-25	14	49,21	6,528	5	<b>0,258</b>
	26-30	26	61,54			
	31-35	19	60,06			
	36-40	30	64,75			
	41-50	25	67,6			
	51+	8	54,88			
	Toplam	122				
Bağlılık Ölçeği (Öğrenim Durumu)	Yüksek Lisans	4	57,38	9,31	6	<b>0,157</b>
	Lisans	32	70,88			
	Yüksek Okul	18	46,44			
	Lise	33	60,83			
	Ortaokul	18	62,61			
	İlkokul	15	54,87			
	Yok	2	106			
	Toplam	122				
Bağlılık Ölçeği (Birim)	İmalat	73	62,59	6,034	2	<b>,049*</b>
	İdari	39	66,06			
	Hizmet	10	35,75			
	Toplam	122				
Bağlılık Ölçeği (Unvan)	Müdür	6	61,67	4,727	6	<b>0,579</b>
	Yönetmen	20	67,68			
	Sorumlu	16	61,47			
	Uzman	13	69,31			
	Ustabaşı	3	66,83			
	Usta	44	62,6			
	Kalfa	20	47			
	Toplam	122				
Bağlılık Ölçeği (Kıdem)	0-2 yıl	39	60,01	11,322	5	<b>,045*</b>
	2-5 yıl	24	61,67			
	5-10 yıl	30	56,45			
	10-15 yıl	17	76,62			
	15-20 yıl	7	80,57			
	20+	5	24,5			
	Toplam	122				
Bağlılık Ölçeği (Gelir)	2000-2750	88	60,57	3,986	3	<b>0,263</b>
	2750-3500	22	72,5			
	3500-4500	7	50,43			
	6000+	5	44,9			
	Toplam	122				

\* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$

Tablo 17’de örgütsel bağlılığın, sosyo-demografik özelliklere göre farklılıklarının incelenmesine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Karşılaştırma için parametrik olmayan bir test olan Kruskal Wallis testi uygulaması yapılmıştır.

Yaş değişkenine ait örgütsel bağlılık ölçeğinin puanı incelendiğinde, yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda,  $H_0:2.1$ . “Çalışanların örgütsel bağlılıkları, yaşlarına göre farklılık göstermez.” alt hipotezi kabul edilmiştir.”

Örgütsel bağlılık puanlarında, eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p>.05$ ). Bu veriler,  $H_0:2.4$ . “Çalışanların örgütsel bağlılıkları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermez.” alt hipotezini doğrulamaktadır.

Birimlere göre, örgütsel bağlılık ölçeklerinin puanları karşılaştırıldığında, idari birimde çalışanların lehine anlamlı fark bulunmuştur ( $p<.05$ ). Bir başka ifadeyle idari birimde çalışanların örgüte bağlılığı, imalat ve hizmet birimlerinde çalışanların bağlılığından anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu verilere göre,  $H_0:2.5$ . “Çalışanların örgütsel bağlılıkları, çalıştıkları birime göre farklılık göstermez.” hipotezi reddedilerek,  $H_1:2.5$ . “Çalışanların örgütsel bağlılıkları, çalıştıkları birime göre farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilmektedir.

Çalışanların unvanlarına göre örgütsel bağlılık puanlarında unvan türlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p>.05$ ).  $H_0:2.6$ . “Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri, unvanlarına göre farklılık göstermez.” Hipotezi kabul edilmektedir.

Çalışanların kıdemlerine göre örgütsel bağlılık puanları incelendiğinde, kıdem süresi 10 ile 15 yıl arasında olan çalışanların bağlılıklarında anlamlı farklılık gözlenmiştir. ( $p<.05$ ). Bir başka ifadeyle kıdem süresi 10 ile 15 yıl arasında olan çalışanların bağlılıkları, kıdem süresi 0-2 yıl, 2-5 yıl, 5-10 yıl, 15-20 yıl ve 20 yılın üzerinde olan çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarından anlamlı şekilde daha yüksektir.  $H_0:2.7$ . “Çalışanların örgütsel bağlılıkları, kıdemlerine göre farklılık göstermez.” Hipotezi bu veriler ışığında reddedilerek yerine  $H_1:2.7$  “Çalışanların bağlılıkları,, kıdemlerine göre farklılık gösterir.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Gelir durumlarına göre bağlılık puanları karşılaştırıldığında, bağlılık puanında, gelir durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p>.05$ ). Böylelikle,  $H_0:2.8$  “Çalışanların örgütsel bağlılıkları, gelirlerine göre farklılık göstermez.” hipotezi kabul edilmektedir.

Bu verilere göre, “ $H_0:1.8$  İşgörenlerin gelirlerindeki farklılıklar, üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermelerini etkilemektedir ve  $H_0:1.8$  İşgörenlerin gelirlerindeki farklılıklar, üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermelerini etkilemektedir.” alt hipotezleri reddedilerek, “ $H_1:1.8$  İşgörenlerin gelirlerindeki farklılıklar, üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermelerini etkilememektedir ve  $H_1:1.8$  İşgörenlerin gelirlerindeki farklılıklar, üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermelerini etkilememektedir.” alt hipotezleri kabul edilmiştir.

“ $2.H_0$ : İşgörenlerin sosyo-demografik farklılıkları, örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.” hipotezine ait alt hipotezlerden  $H_0:2.3$ ,  $H_0:2.5$  ve  $H_0: 2.7$  kabul edilmiştir. Diğer 5 alt hipotezin, tersleri olan  $H_1:2.1$ ,  $H_1:2.2$ ,  $H_1:2.4$ ,  $H_1:2.6$  ve  $H_1:2.8$  kabul edilmiştir. Bu veriler,  $2.H_0$  ana hipotezinin kısmi olarak kabul edilebilir olduğunu, sosyo-demografik farklılıkların örgütsel bağlılık ile zayıf bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir.



### 3.7.2. Korelasyon Analizleri

**Tablo 18: Ükid ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Tablosu**

#### Korelasyonlar

N=124	ÖB1	ÖB2	ÖB3	ÖB4	ÖB5	ÖB6	ÖB7	ÖB8	ÖB9	ÖB10	ÖB11	ÖB12	ÖB13	ÖB14	ÖB15
ÜK1	,165	,232*	,202*	,182*	,181*	,059	,054	-,015	,210*	,198*	,137	,153	,227*	,103	-,035
ÜK2	,122	,302*	,178	,065	,134	,134	,109	,001	,076	,141	,146	,199*	,227*	,216*	,035
ÜK3	,099	,053	,087	,172	,154	,101	,134	,099	,065	,070	,008	,073	,067	,103	-,022
ÜK4	,071	,137	,015	,114	,093	,048	,136	-,012	,143	,100	,008	,041	,026	,107	,044
ÜK5	,312*	,416*	,344*	,006	-,007	-,091	-,072	-,040	,185*	,201*	,134	,220*	,025	,351*	-,109
ÜK6	,228*	,201*	,267*	,080	,016	,036	,099	,043	,293*	,276*	,159	,142	,049	,192*	,042
ÜK7	,162	,085	,121	,193*	,032	-,040	,112	,067	,246*	,193*	-,021	-,032	,042	,072	-,002
ÜK8	,033	,067	,005	-,030	,001	-,023	,009	,074	,144	,110	-,009	,057	,093	,068	-,044
ÜK9	,150	,109	,120	,040	,012	-,126	,031	-,025	,141	,102	-,053	-,056	-,058	,002	-,130
ÜK10	,326*	,380*	,302*	,005	,124	,033	,052	,022	,144	,195*	,328*	,244**	,166	,224*	-,040
ÜK11	,101	,030	-,006	,124	-,002	,038	,080	,044	,076	,014	-,028	-,134	,106	-,014	,065
ÜK12	,063	,125	,000	,070	,057	,060	,041	,004	-,087	-,051	-,021	-,124	,112	,056	,022
ÜK13	-,073	-,055	-,070	,135	-,029	,108	,137	,012	-,132	-,032	-,037	-,142	,095	-,164	-,033
ÜK14	-,074	-,021	-,029	,135	,074	,134	,037	-,003	-,115	-,095	-,096	,244**	,088	-,108	-,153
ÜK15	,136	,092	,078	,004	-,074	-,122	-,032	-,140	-,013	-,136	-,161	-,065	,051	-,005	-,062
ÜK16	-,049	,002	,008	,210*	,037	-,006	,138	,066	,009	-,074	-,133	-,202*	,087	-,177	,003
ÜK17	,012	,029	-,001	,001	-,053	,031	,116	,038	,016	-,036	-,009	-,046	,063	-,009	-,127
ÜK18	,109	-,050	,067	,125	-,024	,041	,165	-,053	,110	-,044	-,120	-,082	,107	-,014	-,084
ÜK19	,183*	,001	,131	,086	-,069	-,066	,132	-,121	,141	-,002	-,057	-,060	,097	-,016	-,033
ÜK20	-,015	-,065	-,044	,074	,036	,037	,152	,097	,030	-,054	-,091	-,129	,162	-,036	-,056
ÜK21	,043	-,055	-,035	,212*	,078	,170	,187*	,014	,097	,070	,024	,051	,183*	-,043	,041
ÜK22	,061	,005	,002	,063	,065	,037	,180*	,031	-,013	-,010	-,056	-,093	,017	,004	-,007
ÜK23	,058	-,020	-,045	,154	,089	,048	,177	-,005	-,029	-,007	-,064	-,113	,021	-,026	,005
ÜK24	,312*	,167	,170	,061	,002	-,072	,089	-,101	,026	,055	-,076	-,119	-,079	,004	-,201*

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(ÜK1, Üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeğinin ilk sorusu olan, İşyerinde birine onu utandıracak ağır şakaları yapılması maddesini ifade etmektedir. ÖB1 ise örgütsel bağlılık ölçeğinin 1. sorusu olan “Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni mutlu eder.” maddesini ifade etmektedir. Anket en sonda yer almaktadır.)

Tablo 18’de Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. İş görenlerin görüşleri incelendiğinde;

- Çalışanların kariyerlerinin kalan kısımlarını şuan çalıştıkları şirkette geçirmeyi istememe tutumunun, performans düşüklüğü içinde olduğunda aşağılanması ile, yapılan hataların başkalarının üzerine atılması ile, kötü hissettirecek sözler duyulması ile şirketi dışarıda kötü şekilde anma ve fazla mesailerin olduğundan fazla gösterilmesi ile doğru yönlü bir ilişki içinde olduğu gözlenmiştir.
- Çalışanın, şirkete ait bir problemi kendi problemi gibi sahiplenme ya da sahiplenmeme tutumunun, ona ağır şakalar yapılması, hakaret edilmesi, performansından dolayı aşağılanması, başkasının hatası yüzünden suçlanması, kötü hissettirecek sözler söylenilmesiyle doğru yönlü bir ilişki içinde olduğu gözlenmiştir.
- Çalışanın, şirketinin kendi için özel bir anlam ifade etmemesinin, ona ağır şakalar yapılması, performansından dolayı aşağılanması, başkasının hatası yüzünden suçlanması, kötü hissettirecek sözler söylenilmesiyle doğru yönlü bir ilişki içinde olduğu gözlenmiştir.
- Çalışanın, şirketinde çalışmasının istekten çok bir gereklilik olduğunu düşünmesinde, ağır şakalar yapılması, gizli bilgilerin dışarıyla paylaşılması, molaların uzun tutulması, başka birinin malzemesini izinsiz alma gibi davranışlar ile doğru yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.
- Çalışanın işten ayrılmanın zor olacağı düşüncesi dolayısıyla işe devam etmesinin, ona yapılan kötü şakalar ile doğru yönlü ilişkisi bulunduğu gözlenmiştir.
- Çalışanın, mevcut durumda çalıştığı şirketten başka bir alternatifi olmadığını düşünmesi ile, başkalarına ait malzemeleri izinsiz alması ve bilerek yanlışlıklar yapması arasında doğru yönlü ilişki olduğu görülmüştür.

- Çalışanın kendini şirketine borçlu hissetmemesinin, ona yapılan kötü şakalarla, performansından dolayı aşağılanmasıyla, başkasının hatası yüzünden suçlanmasıyla ve gizli bilgilerin dışarıyla paylaşılması ile doğru yönlü ilişki içinde oldukları bulgulanmıştır.
- Çalışanın, “menfaatime olsa bile, şirketimden ayrılmanın doğru olmadığı kanaatindeyim.” ifadesine katılmaması, ona yapılan kötü şakalarla, performansından dolayı aşağılanmasıyla, başkasının hatası yüzünden suçlanmasıyla, gizli bilgilerin dışarıyla paylaşılmasıyla ve ona kötü hissettirecek şeyler söylenmesiyle doğru yönlü ilişki içinde olduğu görülmüştür.
- Çalışanın işinden ayrılırsa kendisini kötü hissetmeyecek olmasının, ona kötü hissettirecek şeyler söylenmesiyle doğru yönlü ilişki içinde olduğu görülmüştür.
- Çalışanın, şirketinin onun bağlılığını hak etmediğini düşünmesiyle, ona hakaret edilmesi, performansından dolayı aşağılama, kötü hissettirecek şeyler söylenmesi, kaynakları boşa harcama, molaları normalden daha uzun kullanması arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür
- Çalışanın kendini şirketinde ailenin bir parçası gibi hissetmemesi ile, ona kötü şakalar yapılması, hakaret edilmesi ve başkalarının malzemelerinin izinsiz alınması ile doğru yönlü ilişki içinde olduğu incelenmiştir.
- Çalışanın, şirketinde diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissetmediği için işten ayrılabilir olmasıyla, hakaret edilmesi, performansından dolayı aşağılanması, başkasının hatası yüzünden suçlanması, kötü hissettirecek şeyler söylenmesi arasında doğru yönlü ilişki bulunduğu gözlenmiştir.

Araştırmaya göre, anketi dolduran çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen, şirketlerinde şahit oldukları ya da bizzat kendilerinin yaşadıkları belirgin bazı maddeler diğerlerinin önüne çıkmaktadır. Kötü şakalar, hakaret, performansdan dolayı aşağılanma, kötü hissettirecek şeyler söylenmesi, başkalarının hatalarından dolayı suçlanma, gizli bilgilerin paylaşılması, bireylerin malzemelerinin izinsiz alınması gibi durumlar, kişilerin şirket bağlılıkları ile doğru yönlü ilişki göstermektedir. Bu durum Ho:3 “Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.” hipotezinin kabul edilmesinin önüne geçmektedir. Aralarındaki ilişki çok güçlü olmasa

da, H1.3. “Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.” ters hipotezi kabul edilmektedir.



## SONUÇ

Örgütsel bağlılık ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi tam anlamıyla belirleyebilmek, ifade edebilmek oldukça zordur. Bu kavramların, netliğe ve gözlenmeye ihtiyacı devam etmektedir. Çalışanın zihin yapısının ve algılayışın, örgütsel bağlılık hissedip hissetmemesine, üretkenlik karşıtı davranışlara yönelip yöneltmemesine ya da bir durum karşısındaki tutum ve davranışlarına etki göstereceği aşıkardır. Bunun yanında, örgütsel bağlılığın, örgütün devamlılığı ve kazanımları üzerinde yapıcı etkisi olduğu da açıktır. Örgütsel bağlılık ile oldukça zıt olan,örgütün kazanımlarını olumsuz yönde etkileyecek üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşturacağı maddi ve manevi kayıpları ölçmek de kolay değildir. Bu kavramların ilişkisinin netliğini artırmak için araştırmaların devamlılığı önem arz etmektedir.

Araştırmanın temel amacı üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık kavramının birbiri ile ilişkisini incelemektir. Çalışmanın teorik kısmında, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına, türlerine, boyutlarına, etkilerine, sonuçlarına, örgütsel bağlılık kavramına, boyutlarına, etki eden faktörlere, bu kavrama benzer kavramlara ayrıntılı olarak değinilmiştir. Bu incelemeler çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde yer almaktadır. Teorik kısımda yapılan araştırmalara göre, bu iki kavramın birbiri ile zıt özelliklere sahip bireylerde bulunacağı öngörülmüştür. Örneğin, şirketinin problemini kendi problemi gibi gören bir çalışanın, işyerine ait gizli bilgileri şirket dışı kimseler ile paylaşmaması beklenilmektedir.

Araştırmada iş görenlerin, cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, unvanı, çalıştığı birimi, geliri, kıdem süresi, eğitim durumu, çalışma ortamında karşılaştığı motivasyon ve verim azaltıcı davranışlar, şirketi hakkında beslediği bağlılığa ait duygular hakkında ayrıntılı bilgiler edinilmiştir.

Araştırmaya katılan kitlenin büyük çoğunluğunun evli, 26-40 yaşları arasında, imalatta çalışan usta ya da kalfa erkekler tarafından oluştuğu, 2-15 yıldır aynı şirkette çalıştıkları, 2000-2750 tl arası maaş aldıkları ve ortaokul, yüksekokul arası eğitim seviyesinde oldukları saptanmıştır.

Sosyo-demografik özelliklerin, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığı incelendi. Kıdem, medeni durum ve çalışılan birimde farklılığa neden olduğu görülmüştür ancak diğer özelliklerin hiçbirinde farklılığa neden olmamıştır. Bekar olanların, örgüte bağlılıklarının fazla olması ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarına daha az meyil göstermeleri, kariyer gelişimlerini ve hayata dair beklentilerini buldukları şirket ile ilintilendirdiklerini ifade edebilir. Evli olanlar, sadece kendileri adına hareket etmedikleri için ve daha fazla bağlılık gösterecekleri bir aile kurumuna dahil oldukları için öncelik ve tercih noktasında, şirketlerini, kariyerlerini arka planlara itebilirler.

Verilere göre, uzun yıllar aynı örgütte çalışarak kıdemini ve yüklendikleri sorumluluğu artıran çalışanın, verdiği emekle orantılı olarak daha fazla bağlılık hissedeceği, kazanımlarından vazgeçmesinin daha zor olacağı sonucu çıkarılmaktadır.

Bu durumda, sosyo-demografik özelliklerin, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olduğu kabul edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediği düşünülen, üretkenlik karşıtı davranışların, kötü şakalar, hakaret, performansdan dolayı aşağılanma, kötü hissettirecek şeyler söylenmesi, başkalarının hatalarından dolayı suçlanma, gizli bilgilerin paylaşılması, bireylerin malzemelerinin izinsiz alınması gibi durumlar olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, ana hipotezlerin terslerini destekler niteliktedir. Alt hipotezlerin ise bir kısmı reddedilmiştir.

Çalışmanın nihai sonucu, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık kavramlarının çok güçlü olmasa da birbirlerinden etkilendiğini ortaya koymuştur.

Örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olan, iletişim, güven, saygı, adalet, iş tatmini, örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş bağımsızlığı, terfi ve kariyer fırsatlarının çalışanların beklentilerini karşılaması gibi etkenler, onların işe karşı tutumunu olumlu yönde etkilemektedir. Diğer yanda, bu etkenlerin çalışanların beklentileriyle uyumu sağlanmadığı durumlar, işe devamsızlık, iş performansının düşüklüğü, örgütsel ve bireysel güvensizlik hissedilmesi, değişime direnç, örgütsel ayrımcılık ve yabancılaşma, bilgi ve kaynakların kötüye kullanılması, iş stresinin artması ve mobbing gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşmasına zemin

hazırlamış olur. Bu yüzden üretkenlik karşıtı davranışların önlenmesi, örgütsel bağlılığın sağlanmasıyla ilişkilidir.

Akademik camia ve yeni araştırmacılara, yapılan bu araştırmayı tamamlayıcı nitelikte olacak diğer, bireylerdeki adalet algısı, örgütsel güven, motivasyon, iş tatmini, kişilik özellikleri, yönetim tarzı, duygusal emek gibi kavramlarla ilişkisinin incelenmesi önerilmektedir. Bu kavramlarla ilişkisi ortaya konularak incelendiğinde çalışanların davranışları ve psikolojilerine dair daha büyük bir çerçeveden net bir tasavvur oluşturulabilir. Böylelikle, bu araştırma sonucuna ve literatüre katkı sağlayacağı ve bilgi birkimini artıracığı düşünülmektedir. Ayrıca anketi cevaplayanların aynı coğrafi bölgede aynı şirkette çalıştığı gibi kısıtlar düşünülürse, araştırma bulgularının kontrolü açısından farklı sektörlerden, farklı şehirlerden daha homojen ve daha çok sayıda kişiden oluşan gruplarla araştırmanın desteklenmesi önerilmektedir.

Araştırmadan yapılan çıkarımlara göre, sektörün yöneticileri, çalışanlarının şirkete bağlılıklarını artırmak ve üretkenlik karşıtı davranışları azaltmak amacı taşıyorlar ise, çalışanlarıyla kurdukları sözel iletişimi sağlıklı ve güçlü hale getirecek eğitimler almalı ve aldırmalıdır. Çalışanlarının daha iyi performans gösterebileceği alanlarda kariyer alternatifleri oluşturmalı, adil performans yönetim sistemlerine göre teşvik programları oluşturmalı, işe alımlardan önce adayları güvenilirlik testlerinden geçirmeli, bir çalışanın kendi hatası yüzünden başkasını suçlamasının önüne geçecek, hata tespit, tutanak ve takip sistemleri oluşturmaları, önerilmektedir. Bunlarla beraber, örgütsel bağlılıklarını artıracak sosyal etkinlikler yapılmasını, çalışanlara orantılı yetki ve sorumluluk verilmesini sağlamaları, çalışanlar için düşünülen kariyer basamaklarını netleştirmeleri ve sağlamlaştırmaları önerilmektedir. Şirketlerde yaratıcılığa, uzlaşma ve problem çözme kültürüne, duyarlılığa, sürekli gelişime daha fazla yer açılması önerilmektedir. Çalışanların, hakettiği değeri gördüğünü ve verdiği emeğin karşılığını hakkıyla aldığını hissetmeleri, şirketlerinin onları geliştirerek gelecekte, daha iyi koşul ve teknoloji altında da onlarla beraber yükselmek istediğini hissetmeleri örgütlerine bağlanmalarını ve özveriyle, verimli şekilde çalışmalarını sağlayacağı düşünülmektedir.

Sektör çalışanlarına, evrensel etik çerçevesi içerisinde davranış sergilemeleri, birbirlerine moral, motivasyon, özgüven eksikliği oluşturabilecek söz ve eylemlerde

bulunmaktan kaçınmaları, harcadıkları iş gücü ve buna karşılık anlaştıkları sözleşme uyarınca tutum sergilemeleri, çalıştıkları şirketin aleyhine davranışlarda bulunmamaları, adaletsizlik ya da yanlışlık hissediyorlarsa bunu formal yollardan yöneticilerine ifade ederek çözüm bulunmasına katkı vermeleri önerilmektedir.





## EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD. Yüksek Lisans tez çalışmasının uygulanmasına ilişkin düzenlenmiştir. Aşağıda yer alan anket formundaki bilgiler Prof.Dr.Bünyamin Akdemir danışmanlığında gerçekleştirilecek olan tez çalışmasında kullanılacaktır. Malatya ilinde, enerji sektöründe çalışan kişilerin, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranış düzeylerini konu alan bu araştırmanın, sonuçları itibariyle şirketlere ve çalışanlara yararlı olacağı düşüncesindeyiz.

Ankete verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve istatistiksel sonuç elde etmek için kullanılacaktır. Bu nedenle soruları içtenlikle cevaplamanızı rica etmekteyiz. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof.Dr.Bünyamin Akdemir

Hatice İLHAN KÜÇÜK

Tez Danışmanı

Tez Öğrencisi

### SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1) Çalıştığınız birim

İmalat  İdari  Hizmet

2) Ünvanınız

Müdür  Yönetmen  Sorumlu  Uzman  Ustabaşı  Usta  Kalfa

3) Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

4) Yaşınız

18-25  26-30  31-35  36-40  40-50  50+

5) Medeni durumunuz

Evli  Bekâr

6) Şuan çalıştığınız işletmedeki kıdeminiz

0-2 yıl  2-5 yıl  5-10 yıl  10-15 yıl  15-20 yıl  20+

7) Eğitim durumu

Yüksek Lisans  Lisans  Yüksek Okul  Lise  Ortaokul  İlkokul  Yok

8) Gelir aralığınız

2000-2750  2750-3500  3500-4500  4500-6000  6000+

Şirketinizde gerçekleştiğine şahit olduğunuz veya bizzat içinde bulunduğunuz durumlara göre, aşağıdaki önermeleri dikkatli okuyarak, beşli ölçek üzerinden size en yakın gelen gerçekleşme sıklığını işaretleyiniz.

ÜKİD ÖLÇEĞİ	Kesinlikle gerçekleşmedi	Çok nadir gerçekleşmektedir	Fikrim yok	Gerçekleşmektedir	Çok sık gerçekleşmektedir
İşyerinde birine onu utandıracak ağır şakaları yapılması					
İşyerinde biriyle dalga geçilmesi veya ona hakaret edilmesi					
İşyerindeki birinin itilmesi ya da ona vurulması					
İşyerindeki herhangi birinin tehdit edilmesi					
İşyerindekilerin performanslarından dolayı aşağılanması					
Kendi hatasından dolayı başkasının suçlanması					
İşletmeye ait gizli bilgilerin, yetkili olmayan kişilerle paylaşılması					
İşyerine zarar verici söylentiler çıkarılması					
İşyerindeki birinin kötü duruma düşmesine yol açacak bir şeyler yapılması					
İşyerindeki birine kendini kötü hissettirecek şeyler söylenilmesi					
Bilinçli olarak gereğinden yavaş çalışılması					
Çalışma ortamını bilerek kirletme					
Şirket mallarına bilerek zarar verme					
Şirkete ait araç/gereçleri kasıtlı olarak boşa harcama					
İzin almadan işe geç gelme					
Mola saatlerini izin verilenden daha uzun tutma					
Mesai bitiminden önce işten ayrılma					
Hasta olduğunuzu bahane ederek işe gelmeme					
Dışarıdaki insanlara şirket hakkında kötü şeyler söyleme					
Verilen yönergelere uymama					
İşyerindeki birine ait bir şeyi izinsiz alma					
İşi bilerek yanlış yapma					
İşyerine ait araç/gereçleri izin almadan eve götürme					
Gerçekte çalışılandan daha fazla saat için mesai ücreti almaya çalışma					

Aşağıdaki önermeleri dikkatli okuyarak, beşli ölçek üzerinden size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni mutlu eder.					
Bu şirketin problemlerini, kendi problemlerim gibi hissederim.					
Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır.					
Bu şirkette çalışmak, şu anda benim için istekten çok bir gerekliliktir.					
İstesem bile bu şirketten ayrılmak, şu anda benim için zordur.					
İşimden ayrılmaya karar veririm, hayatımda pek çok şey alt üst olur.					
Bu şirketten ayrılamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum					
Eğer bu şirkete kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
Şirketime çok şey borçluyum.					
Menfaatime olsa bile, şirketimden ayrılmamın doğru olmadığı kanaatindeyim.					
Şirketimden şuan ayrılırsam, suçlu hissederim					
Şirketim, benim bağlılığımı hak ediyor.					
Şirketimde kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum					
Şirketimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
Şirketime güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.					

## KAYNAKÇA

- Akdemir, B. (2010). Takımların Motivasyonunda Ödüllerin Meşruluğu. Nobel Yayınevi, (1.Basım), Ankara
- Alamur, B. (2005). Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; Anadolu Üniversitesi IIBF' de bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Alpar, R. (2003). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1. Nobel Yayınevi, (2.baskı), Ankara
- Altuner, D., Engin, N., Gürer, C., Akyay, İ., ve Akgül, A. (2009). Madde kullanımı ve suç ilişkisi: kesitsel bir araştırma. *Tıp Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 87-94.
- Aydintan, B., ve Göksel, A. (2010). İşgören Saldırganlığının Birey-Grup Düzeyinde Ampirik Bir Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 91-118.
- Bacak, B., ve Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 29-44.
- Bülbül, G., (2013). Havayolu Taşımacılığında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ve Kabin Görevlilerinin Algısı Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Ankara: Nobel.
- Barutçugil, İ., (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (1991). Örgütsel davranış. Ankara: Kadıoğlu.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.

- Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999).”Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1), 7-15.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, Academy of Management Review, 288-300.
- Bolat, O.İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,11 (19), 75-94.
- Chatman, J., A., (1989), “Improving Interactional Organizational Research: A Model Of Personorganization Fit”, Academy Of Management Review, 14(3): 333-349
- Çakır, Ö., (2001) İşe Bağlılık ve Etkileyen Faktörler, Ankara,
- Çalık, T. (2003). “İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon)” Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1(2).
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring The Role Of Individual Differences In The Prediction Of Workplace Aggression. Journal Of Applied Psychology, 86(4), 547-559.
- Demir, M., (2011). “İş Yerinde Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği”. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8(1): 761-784.
- Demirel, Y., (2009). “Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 8(15): 115-132
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri, boyutları ve benzer kavramlarla ilişkilerine yönelik bir yazın incelemesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 103-132.
- Eren, E., (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul,

- Ergül, B., (2004) Örgütsel Bağlılık, Trakya Üniversitesi, SBE, Ders Notları, Edirne.
- Esler, A. K., Robert W. Bell (2008). "Alcohol In The Workplace". *Alcoholism Treatment Quarterly*, 16(3), 39-49.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (2004). Beyond Counterproductive Work Behavior: Moral Emotions and Deontic Retaliation Versus Reconciliation.
- Goulet, L. R., & Singh, P. (2002). "Career Commitment: A Reexamination and An Extension" *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 73-91.
- Göç, K. (2012). Örgütlerde bilgi ve bilgi paylaşımında örgütsel bağlılığın rolü üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Gök, S., (2009). "Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres" *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 27(2): 429-448.
- Gruys, M. L., ve Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11(1), 30-42.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 44-45.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, (Basılmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi) Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Basılmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Gündüz, T., ve Güller, A. (2017). Limanlarda Kullanılan İş Makinelerinde Risk Analizi Çalışması. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 5, 127-144.
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi, Konya.
- İspirli, A., (2016). *Hastane Çalışanlarının Sapkın Davranış Algılarıyla Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kanten, P., Funda Ülker (2014). “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32: 16-40.
- Kapız, Serap Özen “İş-Aile Yaşamı Dengesi Ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3): 139-153.
- Kessler, S. R. (2007). The effects of organizational structure on faculty job performance, job satisfaction, and counterproductive work behavior.
- Kılıç, S. (2013). *Algılanan Örgütsel Etik İklim İle Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, H. (2009) “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8.28 200-211.
- Koçel, T., (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Köse, S., G., (2013). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma Ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Algıları: İzmir İli Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, İzmir.
- Lau, Vivian C. S.; Wing Tung Au, Jane M. C. Ho (2003), “A Qualitative And Quantitative Review Of Antecedents Of Counterproductive Behavior İn Organizations”, *Journal Of Bussiness And Psychology*, 18(1): 73-99.



- Lau, V. C., Au, W. T., ve Ho, J. M. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73-99.
- Liu, Dan Jun Wu Ve Jiu- Cheng M. A (2009). "Organizational Silence: A Survey O Employees Working In A Telecommunication Company." Computer And Industrial Engineering International Conference, 6(9): 1647-1651.
- Lim, V. K. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of organizational behavior: the international journal of industrial, occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(5), 675-694.
- Moretti, D., M. (1986), "The Prediction of Employee Counterproductivity Through Attitude Assessment", *Journal of Business and Psychology*. Vol:1(2), s.134-147.
- Onay, M., Sevde Kılıcı (2011). "İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar". *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 363-372.
- Ogunola, A.A., Kalejaiye, P.O. Ve Abrifor, C.A. (2013). Management Style As A Correlate Of Job Performance Of Employees Of Selected Nigerian Brewing Industries. *African Journal Of Business Management*, 7(36), 1-8.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Öcel, H., ve Aydın, O. (2010). Adil dünya inancı ve cinsiyetin üretim karsiti is davranislari üzerindeki etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), 73.
- Öcel, H., (2009). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Ve Üretim Karşiti İş Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ödemiş, S., Nitelik (2011). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örenlili, M. (2018). İşletmelerde Örgütsel Sessizlik Ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, . *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi SBE, Kocaeli.*
- Özdevecioğlu, M., ve Aksoy, M. S. (2005). Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri Ve Yönetimi, *CU İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6, 95-109.
- Özdevecioğlu, M., (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi Dergisi*, S.20, Kayseri.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Öztürk, İ. (2015). İş yaşamında üretkenlik karşıtı davranışlar: ayrımcılık ve adaletsizlik algıları ile olumsuz duyguların etkileri. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, TOBB Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Özüren, Ü., (2017). Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ve Sonuçları. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polatçı, S., Fatih Özçalık ve Mihriban Cindiloğlu (2014). “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri”. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3):1- 12.

- Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.
- Robinson, S. L. Ve Bennett, R. J. (1995). "A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study." *Academy Of Management Journal*, 38(2): 555-572.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International journal of selection and assessment*, 10(1-2), 5-11.
- Salgado, Jesus F. (2002). "The Big Five Personality Dimensions And Counterproductive Behaviors". *International Journal Of Selection And Assessment*, 10(2): 117-125.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., ve Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counter productive behaviors created equal? *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- Spector, P. E., ve Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior.
- Seçer, Ş., Barış Seçer (2007). "Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Belirleyicileri Ve Önlenmesi". *Tisk Akademi*, 2 (4):146-175.
- Sezici, E., (2015). "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü". *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14).
- Tak, B., & Çiftçioğlu, B. A. (2008). "Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma.", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(4), 156-178.
- Tınaz, P., (2006). "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz". *Çalışma Ve Toplum Ekonomi Ve Hukuk Dergisi*, 3: 11-22.

- Tütüncü, Ö., ve Mahmut D., (2003). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İş Gücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesi Örneği”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 146-169.
- Urhan, S.(2014). “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması”. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Uyargil, C., (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Uygur, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Barış Platin, Ankara.
- Varoğlu, K., Ercil, Y., ve Sigri, U. (2015). 17 Family support systems in the Turkish military. *Military Families and War in the 21st Century: Comparative perspectives*.
- Yavuz, E. (2008), Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Yüksel, İ., (2004). “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.6, S.7, İstanbul,
- Zincirkıran, M., (2012). Örgüt Sosyolojisi. Bursa: Dora Yayıncılık.