

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİYE KAVRAMSAL YAKLAŞIM

Yavuz DEMİREL*

ÖZET

Son yıllarda örgütlerde, örgütsel sisteme ve işe yönelik olumsuz tutum ve davranışların daha yaygın hale geldiğini görmekteyiz. Böyle bir ortamda, çalışanların işe ve örgüte olan bağlılık duygularının artırılması ise giderek güçleşmektedir. Bir taraftan çalışanların örgütsel bağlılık duygularının geliştirilmesi diğer taraftan ise onların iş performanslarını etkileyen üretkenlik karşıtı davranışların açığa çıkarılması ve çözülmesi ihtiyacı doğmaktadır. Bu çerçevede çalışmada örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişki kavramsal olarak ortaya konulmuştur. Çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkili olan faktörler; üretkenlik karşıtı kapsamına giren davranışlar ve bu davranışlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Bağlılık, Üretkenlik Karşıtı Davranışlar*

A CONCEPTUAL APPROACH TO THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND COUNTER-PRODUCTIVE BEHAVIORS

ABSTRACT

In recent years, it is seen that the negative attitudes and behaviors towards the organizational system and work have become more prevalent. In such a situation, it gets more and more difficult to increase the employees' commitment towards work and organization. On the one hand, it is necessary to increase the employees' organizational commitment; on the other side, it is needed that the counterproductive work behavior, influencing their work performances, are found out and they are resolved. Within this framework, the relationship between the organizational commitment and the counterproductive work behavior is put forward conceptually. In this study, the organizational commitment and the factors influential in enabling the organizational commitment, the counterproductive work behavior and the relationship between these behaviors and the organizational commitment are investigated in detail.

Keywords: *Organizational Commitment, Counter-Productive Behaviors*

* Yrd. Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Merkez-
AKSARAY, ydemirel75@gmail.com

1. GİRİŞ

Her örgütte çalışanların tutum ve davranışları farklılık göstermektedir. Tutum ve davranışların oluşmasında kolektif düşünce veya ortak düşüncenin varlığı önemli bir etkidir. Bu tür düşünce çalışanları ortak davranış düzlemi içerisinde hareket etmeye yönlendirmektedir. Örgütsel bağlılık da böyle bir düşüncenin sonucunda oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel süreçleri benimsemeleridir. Özellikle, iş ahlakı, iletişim, güven, saygı, katılım, paylaşım, iş devamlılığına, politika ve stratejilere, takım çalışmasına, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel süreçlere olan sadakat duyguları onların örgüte olan bağlılıklarını göstermektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık, örgüt-çalışan uyumuna bağlı olarak oluşmaktadır. Örgütsel değer ve inançlar ile bireysel değer ve inançlar arasındaki uyum düzeyi ne kadar yüksekse örgüte olan bağlılık duygusu da o oranda yüksektir. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, iş performansı, iş tatmini, bilgi paylaşım, örgütsel güven, iş devamlılık, kaynakların etkin kullanılması, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi hususların oranı da yüksektir. Diğer taraftan örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olduğu örgütlerde ise, iş devamsızlık, işyerinde ayrımcılık, örgütsel yabancılaşma, kaynakları ve bilgiyi kötüye kullanma, psikolojik taciz ve işten ayrılma gibi üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkması kaçınılmaz hal almaktadır.

Çalışmanın temel amacı, örgütsel bağlılık ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak ortaya koymaktır. Bu çerçevede, öncelikle konu ile ilgili literatür çalışmasına yer verilerek çalışmanın planı oluşturulmuştur. Çalışma planında örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkili olan faktörlerin açıklanması; üretkenlik karşıtı davranışların tanımı; üretkenlik karşıtı davranış kapsamına giren davranışların incelenmesi ve örgütsel bağlılık ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişki açıklanarak konuyla ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları ile ilgili bir olgudur. Çalışanın işe olan sadakati, iş ile özdeşleşmesi ve işe olan uyumluluğudur. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan psikolojik bağlılıklarını ifade etmektedir. İş sonuçları, iş tatmini, isteklendirme ve performans düzeyinin beklentilerin üzerinde gerçekleşmesi durumunda bağlılıktan söz edilebilir (Chen ve C.Chen, 2008:282). Örgütsel bağlılık bireyin dışında ve bireyi etkileyen çıkarlara bireyin angaje olması; örgütsel amaç ve çıkarların bireyler tarafından özümsemesidir. Çalışanın, sosyal sisteme, sosyal sistemle ilgili ilişkilere gönüllü ve sadık bir şekilde bağlı kalmasıdır. Diğer bir ifadeyle çalışanın örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi, örgütün çıkarlarını kişisel çıkarların üstünde tutması ve örgüt üyeliğini gönüllü olarak sürdürmesidir. Örgütsel bağlılık, çalışan ve yöneticilerin örgütün değerlerine sadık kalma eylemidir. Bu durumda, bireyler hem kendi hem de örgütün prensip ve

değerlerine uyum sağlamış olacaktırlar (Clayton, 2000:160). Örgütsel bağlılık, örgütün yapısı ve özelliklerine, bireylerin hiçbir etki altında kalmaksızın doğrudan sadık kalmalarıdır (Sing, 2006:30). Örgütsel bağlılık (Lio, 2008:120);

- Örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalmayı,
- Çalışanların örgütte karşılıklı etkileşim yoluyla kendilerini ifade etmelerini,
- Örgütsel amaç ve uygulamaları kabullenmelerini,
- Örgütsel amaç ve hedeflere gönüllü bağlı olmayı,
- Örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi,
- Örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir.

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı üç temel boyutta ele almaktadırlar: Duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve devamlılık bağlılığı.

2.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanların örgüt ve örgüt içi faaliyetlerle özdeşleşmesi ve bunlara içtenlikle bağlı kalmasıdır. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütü ailelerinin bir parçası olarak kabul etmeleri ve örgüte olan sadakatleridir (Bobbie M., 2007: 12). Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün üyesi olmaktan dolayı mutlu olmasını sağlayan bireysel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olması sonucu oluşmaktadır. Çalışan, kendi değerleriyle örgütün değerlerinin birbiriyle örtüştüğünü hissedince örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır (Wiener, 1982: 423–424).

2.2. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, çalışanın bireysel beklenti ve çıkarlarını dikkate alarak örgüt üyeliğini ve örgüte olan bağlılığını devam ettirmesidir. Özellikle menfaate dayalı olarak örgüt ile çalışan arasında gerçekleşen bağlılıktır. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde örgüte yaptığı yatırım ve maliyetleri dikkate alarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesidir (Bergman, 2006:646). Başka bir ifadeyle kişiyi örgütte tutan olası maddi kayıplardır. Bu açıdan bakıldığında, çalışanın örgütten ayrılmasının kendisine pahalıya mal olacağını düşünmesidir. Bu kişilerden bazıları iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Bazıları ise ailevi ve özel sebeplerden (emekliliğe yakın bir zaman kalması, sağlık vb.) dolayı örgütte kalmaktan başka alternatiflerinin olmadığını düşünmektedirler (Ölçüm Çetin, 2004: 95).

2.3. Zorunlu Bağlılık

Örgüte olan ilişkilerin ve örgüt üyeliğinin zorunlu bir şekilde sürdürülmesidir. Çalışanların daha önce örgüte yaptıklarının hatırı için örgütte kalmayı tercih etmeleridir. Zorunlu bağlılık, örgüt kültürü, yaş, eğitim, hizmet süresi gibi hususlardan etkilenmektedir (Dordevic, 2004:112). Zorunlu bağlılık, çalışanın örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkilerden dolayı üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve minnet duyması durumunda çalışmaya devam etmesidir (Ünler, 2006: 96).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNCÜLLERİ

Örgütsel bağlılığın öncüllerini genel olarak aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (McCroskey, 2007:18):

3.1. İletişim

İletişim, duyguların, düşüncelerin, yetenek ve becerilerin, tecrübelerin ve bilgilerin her türlü yolla bir bireyden diğer bir bireye aktarılmasıdır. Sosyal bir varlık olan insan için iletişim, zorunlu bir ihtiyaçtır. Bu yüzden ihtiyacın uygun zaman ve koşulda sağlanması gerekir. Bireyin bulunduğu sosyal ortama göre iletişim ihtiyacı farklılık gösterebilir. Örneğin ailede, okulda, iş ortamında, siyasette vb. durumlarda iletişim ihtiyacı farklılık gösterebilmektedir.

İletişim, insanın kendisini tanımasıyla başlar. Bireyin kendisini tanıması, kendisinin farkında olmasıyla ilgilidir. Kendini tanıma, bireyin duygu ve düşünceleriyle olan ilişkileri ile mümkün olmaktadır. Duygu ve düşüncelere yapılan göndermeler ile birey iç dünyasıyla iletişim kurmaktadır. Diğer bir iletişim ise kişiler arası ilişkilerle ortaya çıkmakta ve bir süreç sonucu gerçekleşmektedir. Bu süreç içerisinde iletişimin kaynağı ve alıcısı da insandır. Bireyler belirli bir yakınlık çerçevesi içerisinde, karşılıklı mesajlaşarak duygu ve düşüncelerini birbirlerine aktarmaktadırlar. Bu süreç sonunda aktarılan duygu ve düşünceler karşılıklı olarak kabul veya red olarak ortaya çıkmaktadır (Türk ve Aydoğan, 2008: 167-170).

Örgütsel düzeyde gerçekleşen iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin çalışanlara ve örgüt içi gruplara aktarılmasına yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan iletişim örgütsel değer ve inançların çalışanlar arasında paylaşılmasını da sağlamaktadır. Özellikle çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının güçlendirilmesinde iletişim hayati önem taşımaktadır. Çalışan ve yöneticiler arasındaki iletişim düzeyi arttıkça, çalışanların örgüte olan bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin de yükseldiği görülmüştür (Boon ve Arumugam, 2006:102).

3.2. İş Tatmini

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur. Tatmin, çalışanın işten sağladığı maddi çıkarlar, iş güvenliği, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu, üretimde bulunduğundan duyduğu mutluluk, işin yeteneklerle uyumlu olması, olumlu beşeri ilişkilerin olması, yönetimin adil olması ve örgütün bütününden sağlanan faydanın beklentileri karşılmasıdır (Şimşek vd. 2001:136).

Diğer bir ifadeyle, işin çalışanın bireysel istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesidir. İş tatmini, çalışanın mantıksal olarak işe karşı sergilediği olumlu tutum ve davranışların bütünüdür (Di Xie, 2005:43-44). Çalışanlar için işe bağlı özelliklerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığı, onların örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. İşe bağlı özellikler çerçevesinde; işin tehlikesiz olması, stresten uzak olması, iş bağımsızlığının olması, iş güvenliğinin sağlanması, işten elde edilen

kazançların yeterlilik düzeyi gibi durumlar beklentileri karşılıyorsa örgüte olan bağlılık da artmaktadır.

3.3. Örgütsel Güven

Örgütlerde güven; bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bireysel güven, iki birey veya taraf arasında anlam kazanmaktadır. Bireysel güvenin sağlanması iki birey veya taraf arasında karşılıklı davranış, iyi niyet ve tutumun gösterilmesini gerekli kılmaktadır. Tarafların sosyal etkileşim sonucu birbirlerine duydukları inanma gücünün ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile birbirlerini olduğu gibi kabul etme davranışdır. Başarılı bir sosyal etkileşim, güvenin artmasını sağlamaktadır. Bu durum aynı zamanda tarafların sosyal ilişkilere verdikleri desteğin ve yatırımın da bir işaretidir. Sosyal yapı içerisinde güven, ilişkilerin merkezinde yer alır ve tarafları olumlu bir şekilde etkiler (Neves ve Caetano, 2006:353).

Örgütsel güven ise bir sosyal sistem veya örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkilerin inanca dönüşmesidir. Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır. Örgütsel güvenin sağlanmasında dört hususun göz önünde bulundurulmasında yarar vardır. Bunlar sırasıyla; açık bir iletişim düzeninin sağlanması, karar alma sürecine çalışanların dâhil edilmesi, önemli veri ve bilgilerin paylaşılması, duygu ve düşüncelerin paylaşılmasıdır (Gilbert ve Tang, 1998:322).

3.4. Terfi ve Kariyer Fırsatı

Günümüzde işletmeler çalışanların kariyerlerini geliştirmek üzere daha sistematik yollar izlemektedirler. İşletme kazançlarının artırılmasında çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesi belirleyici olabilmektedir. Bundan dolayı bilimsel anlamda faaliyet gösteren bir işletme, çalışanların kariyer planlamasını ve terfilerini güvence altına almalıdır. Kariyer planlaması, çalışanların, beceri ve yeteneklerinin bilinmesi, sorumluluk ve yetkilerinin açıkça belirlenmesi, performanslarının ortaya konulması, bireysel değerlendirmelerine olanak tanınması ve en önemlisi de çalışanların terfi ve kariyer yol haritalarının açıkça belirlenmesini sağlamaktadır (Acar, 2000: 44-45). Terfi ve kariyer yol haritası belli olan bir çalışanın örgüte olan bağlılık duygusu da artacaktır. Diğer taraftan terfi ve kariyer planlaması belli olmayan bir çalışan ise sürekli kararsız ve ümitsiz olacaktır. Onun bu kararsızlığı ve ümitsizliği de örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir.

3.5. Örgüt Kültürü

Kültür bir yaşam biçimidir. Kültür kavramını bireysel, toplumsal ve kurumsal çerçevede değerlendirebiliriz. Bireysel anlamda kültür, bir bireyi diğer bireylerden farklı kılan bireye has inanç ve değerler bütünüdür. Toplumsal kültür ise bir toplumu diğer toplumlardan ayırt eden maddi ve manevi değerlerdir. Kurumsal kültür ise bir kurumu ve örgütü diğer kurum veya örgütten farklı kılan örgüte has değer ve inançların tamamıdır.

Örgüt kültürü, örgütün yapısıyla ve uygulamalarıyla yakından ilişkilidir. Örgüt kültürü, örgütsel yapıyı oluşturan, sosyal ve teknik yapı içerisinde oluşmaktadır ve bu yapıdan ayrı düşünülemez. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı normlar, duygular, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutum ve değerlerin toplamından oluşmaktadır. Örgüt kültürü çalışanların örgüte uyumunu sağlayan değerler bütünüdür. Örgüt kültürü, çalışanların kendi bireysel başarı ve uyumunu sağlayan örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmedir (Türk ve Aydoğan, 2008: 297-298). Özetle örgüt kültürü (Stebbins, 2008:3):

- Motivasyon,
- İstikrarlı değişim, yenilikçilik ve kişisel gelişim,
- İş, görev ve çalışma arkadaşlarına odaklanma,
- İş birliği ve dayanışma,
- Sorumluluk, koordinasyon ve denetim,
- İçsel ve dışsal yönlülük,
- Görüş ve düşüncelere uyumu kapsamaktadır.

Örgütsel kültür, örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları örgütsel kültüre olan uyumları ile doğru orantılıdır. Örgütsel değer ve amaçların kabullenilmesi ve paylaşımı örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığa temel teşkil eden tutarlı kural ve ilkeler, stratejik politikaların devamlılığı örgütsel kültürün oluşumuna bağlıdır. Bürokratik örgüt kültürü, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etki oluştururken demokratik veya paylaşımcı örgüt kültürü ise örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Chen, 2004:433).

3.6. Yönetim Biçimi.

Yöneticiler bazen, bir başarının ardından, övgüyü sadece kendilerinin hak ettiğini düşünmektedirler. Eğer öyle ise onlar sadece kendilerinin ilerlemesini istiyorlar demektir. Bir yönetici çalışanları motive ederek örgüte olan bağlılık duygularını geliştirmek için onların değerlerini, hizmetlerini veya örgüte olan katkılarını her fırsatta takdir etmelidir. Yöneticiler örgüt içi muhtemel hatalar için önce kendilerini suçlamalı; fakat övgü paylaşılmalıdır (Adair, 2004:171).

Örgütsel bağlılık, genellikle örgütsel politika ve uygulamalardan şiddetli biçimde etkilenmektedir. Uygulanan politika ve stratejiler yönetim biçimi ile doğrudan ilişkilidir. Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim biçiminde çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim biçiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla örgüte olan bağlılıkları da duygusal olarak gerçekleşmektedir.

3.7. Örgütsel Adalet

Örgüt içi uygulamalarda tarafsızlık ve eşitlik ilkesinin esas alınmasıdır. Örgütsel adalet, karar alma süreci, kaynakların etkin ve adil dağılımı ve kişiler arası etkileşimi kapsamaktadır. Örgütsel adalet, örgütün maddi ve ekonomik değerlerinin örgüt içi paylaşımında adil olmanın yanı sıra uygulanan yönetim strateji ve

politikalarının da adil ve tarafsız olmasıdır. Örgütsel adalet, çalışan ve yöneticiler arasında karşılıklı ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve kalıcılığın da çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetmeden gerçekleştirilmesidir. Sözkonusu ilişkilerin oluşturulması, çalışanların kişiliğine, onuruna, kültürel değerlerine, hak ve sorumluluklarına saygılı davranmayı gerektirmektedir (Cremer, 2005:4). Greenberg (2001), örgütsel adaleti dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olarak üç temel boyutta ele almaktadır. *Dağıtımsal adalet*, üretim sürecinde elde edilen çıktılardan sağlanan getirinin paylaşımı ile ilgilidir. Dağıtımsal adalet, çalışanların işe yaptıkları sosyal veya finansal katkı karşılığında hak ettiklerini alabilmeleridir. Bu nedenle beklentilerin altında veya aynı katkı karşılığında farklı kazanımların elde edilmesi çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açmaktadır. Ayrıca çalışanların örgüte ve yöneticiye olan bağlılık ve güven duygularını da olumsuz etkilemektedir. *Prosedürel adalet*, örgüt içi süreç, metot ve uygulamalar ve sonuçlarla ilgili hakkaniyetin sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Prosedürel adalet, karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektif olmayla ilişkilidir (Chan, 2000:73). Prosedürel adalet, örgüt içi kararların uygulanmasında etik, ahlak ve güveni esas almaktır (Saunders ve Thornhill, 2004:498). Greenberg (1990)'de prosedürel adaleti, örgütsel kararların somut unsurlar üzerindeki etkisiyle açıklamaktadır. Çalışanların, ücret, terfi, prim, ikramiye gibi temel maddi konuların yanı sıra, çalışma şartlarına yönelik alınan kararlarda izlenen strateji ve politikalarındaki adil olma derecesi ile ilgili kanaatleridir. Örneğin ücret ile ilgili bir karara varırken amirin veya örgütün takip ettiği politika ve prosedürlerin ne derece adil olduğu, bu politika veya prosedürlere işgörenlerin ne derece güven duyduğu prosedürel adalet kavramının konularıdır (Doğan, 2002:72). Leventhal vd. (1980)'den aktarıldığına göre; tutarlı olma, önyargı ve kişisel çıkarlardan uzak durma, doğru karar verme, kararlara tam katılım, etik ve ahlaki kurallara saygı duyma, örgütsel ve bireysel eşitliğin sağlanması gibi konuları prosedürel adaletin temel ilkeleri olarak belirlemişlerdir (Beugre, 2002:1095). *Etkileşimsel adalet ise*, örgüt içi iletişim ve ilişkilerin algılanmasıyla ilişkilidir. İletişim ve etkileşim, hem çalışanların kendi aralarında hem de yöneticilerle olan ilişkilerinde önemlidir. Dolayısıyla hangi düzeyde olursa olsun etkileşim ve iletişimin algılanış biçimi etkileşimsel adaletin niteliğini ortaya koymaktadır. Etkileşim, çalışanların ihtiyaçlarının tanımlanması ve deneyimlerinin paylaşılması yoluyla, çalışan sadakatinin sağlanmasına yönelik bir uygulamadır.

3.8.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan ve gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda çalışanların iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki performans düzeyi de yükselecektir. Yöneticiler için bireylerin performans düzeylerinin yükselmesi amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir adımdır (Özdevecioğlu, 2003-118-119). Örgütsel vatandaşlık davranışın örgütlere sağladığı faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Gürbüz, 2006:58):

- Örgütsel ve bireysel verimliliği artırır.
- Tecrübe ve deneyime sahip çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını güçlendirir.
- Örgüt performansına süreklilik kazandırır.
- Örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur.
- Örgütün çevreye uyumunu kolaylaştırır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler ise; eğitim, ek ödemeler (ikramiye, prim vb.), medeni durum, çalışma süresi, işverenin sağlamış olduğu güven, iş güvenliği ve sağlığı, çalışma koşulları, eğitim fırsatları, yaş, maaş, örgütsel destek, iş deneyimi ve tecrübesi gibi hususlardır (Chughtai ve Zafar, 2006:42):

4. ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR

Örgütlerde zaman zaman örgütün işleyişine, amaç ve hedeflerine engel teşkil edecek tutum ve davranışlar görülmektedir. Bu davranışlar örgütsel norm ve değerlere ters düşen davranışlardır. Örgüt üyeleri tarafından bilinçli ve planlı olarak gerçekleştirilmektedir. Çalışanın kendisini örgütten soyutlaması ve örgüte olan kını, tutum ve davranışlarına da yansımaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt içi gruplar arası veya bireyler arası yıkıcı rekabet sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu tür davranışlar sadece örgütsel amaç hedeflere zarar vermez aynı zamanda çalışanların günlük yaşamlarını ve iş yaşamlarını da olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle üretkenlik karşıtı davranışlar hangi boyutta olursa olsun yakından incelenmesi ve kabullenmesi gereken davranışlardır.

Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüte veya örgüt üyelerine kasıtlı zarar verme davranışlarıdır. Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt çalışanları tarafından örgütsel çıkarların göz ardı edilmesi veya örgütsel çıkarların korunmasına yönelik çalışanların kötü niyetli olmalarıdır. Örgüt üyeleri veya örgüt içi gruplar arasındaki anlaşmazlıklar sonucu çalışanların örgüte karşı olumsuz davranış ve tutumlarıdır. Benzer bir şekilde örgütsel adaletsizliğin sonucu örgüt üyelerinin bilinçli olarak örgütsel amaçları benimsememeleridir (Jones, 2004:1). Üretkenlik karşıtı davranışlar, çalışanların bilinçli ve sistematik olarak örgüt ve örgüt üyelerine zarar vermeleridir. Zarar verme hırsızlık, sabotaj, çatışma, iş yavaşlatma, zaman/kaynakların savurgan kullanılması ve dedikoduların yaygınlaşması biçiminde olmaktadır (Kesler, 2007:6). Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt üyeleri arasında ayrımcılık, misilleme, duygusal istismar gibi anti sosyal davranışlardır (Bruk-Lee ve Spector, 2006:147). Raver (2004)'e göre üretkenlik karşıtı davranışları bireyler arası ve örgütsel boyutta olmak üzere iki biçimde değerlendirilmektedir.

4.1. Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

Bu tür davranışlar bireylerin kendi aralarında olan ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar zaman zaman birbirlerine karşı kötü niyetli davranmaktadırlar. Bu durum çalışanın bilinçaltında yer alan veya bastırılmış duyguların ortaya çıkması sonucu gerçekleşmektedir. Çalışanlar arası ayrımcılık ve

kötü niyet onların iş performansına yansımaktadır. Bireyler arası iş karşıtı davranışlar, düşük performans, iş molalarının kötüye kullanılması, hırsızlık, şakalaşmak, eğlenmek, lekelemek, küfretmek, kaba ve ırksal davranma gibi davranışlar olarak görülmektedir. Örgüt üyelerinin örgütsel değer ve normlara ters düşerek kişisel çıkarlarını örgütsel çıkarların üzerinde tutmalarıdır (Mount, vd. 2006:594).

4.2. Örgütsel Boyutta Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

Örgütsel boyutta üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütün bütününe amaç ve hedeflerine yönelik kolektif olumsuz davranışlardır. Örgütlerde olumsuz davranışlar, çalışma psikolojisi, örgütsel davranış ve eğitim literatürlerinde ele alınmaktadır. Örgütsel davranış literatüründe ise, örgütsel ve durumsal etmenlere daha fazla odaklanılmaktadır. Buna göre, kullanılan kavramlar işyeri sapıklığı, asosyal davranış, istenmeyen örgütsel davranış, saldırganlık, misilleme davranışları ve itaatsizlik olarak sayılabilir (Seçer ve B. Seçer, 2007:148).

5. ÖRGÜTLERDE YAYGIN OLARAK KARŞILAŞILAN ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR

Örgütlerde yaygın olarak görülen üretkenlik karşıtı davranışları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Foldes, 2006:231-234; Seçer ve B. Seçer, 2007:153; Gruys ve Sackett, 2003:34-35):

5.1. Bilgiyi Kötüye Kullanma

Çalışanların sahip oldukları mesleki bilgi ve becerilerini bilinçli olarak paylaşmamalarıdır. Bilginin kötüye kullanılması sonucunda; örgüt içinde güven düzeyinin azalması, hata ve eksiklerin ortaya çıkması, sosyal ilişkilerin zayıflaması, iş performansının düşmesi gibi üretkenlik karşıtı davranışlar ortaya çıkmaktadır. Örgüte ait doküman ve kayıtların tahrip edilmesi, örgüte ait stratejik bilgilerin üçüncü şahıslarla paylaşılması, üst yönetim ve çalışma arkadaşları ile kasıtlı olarak yanlış bilgi vermek, eğitilmiş ya da tecrübeliymiş gibi davranarak yanlış bilgilerle belirli konulara gelmek, bir hatasını kapatmak için yetkililere ve üst yönetime yalan söylemek gibi davranışlar bilginin kötüye kullanımına işaret eder.

5.2. Kaynakları ve Zamanı Kötüye Kullanma

Çalışanların bireysel çıkarlarını örgüt çıkarlarından üstün tutmalarıdır. Örgüt adına veya örgüt amacına yapılacak kaynak kullanımında keyfi olarak hareket etmek iş verimliliğinin düşmesine sebep olmaktadır. Çalışanlar zaman zaman örgüt çıkarlarını göz ardı ederek örgüte ait varlıkları, olanakları etkilimi bir biçimde değerlendirememektedirler.

İş saatleri içinde örgüt çalışanları, zamanı kötü niyetli kullanabilirler. İş saatleri içinde özel işlerine zaman ayırırlar. Çalışma saatleri içinde gereksiz molalar, mazeretsiz izinler, ziyaretçilere gereğinden fazla zamanın ayrılması işin

yavaşlamasına yol açmaktadır. Örgüt çalışanları örgütsel konuların dışında iş akışını engelleyici tutum ve davranışlar sergilemeleri üretkenlik karşıtı davranışları doğmasına neden olmaktadır.

5.3. İşe Devamsızlık

Örgütlerde işe devamsızlık, örgütsel süreçlerin yavaşlatılmasına yönelik bir durumdur. Çalışanlar zaman zaman herhangi bir sebep olmaksızın keyfi olarak işe devam etmemektedirler. İşe gelmeme, planlanan ve programlanan iş sürecinin normal akışını olumsuz yönde etkilemektedir. İşe devamsızlık örgütsel verimlilik ve motivasyon üzerinde negatif etki yapmaktadır. Bu nedenle örgütlerin bu konuyu yakında incelemelerinde yarar vardır.

İşe devamsızlık, örgüt içi sosyal ve psikolojik huzursuzluğun bir işaretidir. Bunun yanı sıra çalışanın iradesi dışında ortaya çıkan sebepler (hastalık, kaza, ailevi durum, vb.)' den dolayı da işe devamsızlık sözkonusu olmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışa temel teşkil eden devamsızlık, çalışanın bilinçli veya kasıtlı yaptığı davranıştır. İşe geç gelmek, işten erken ayrılmak, tatillere ve hafta sonu izinlere erken başlamak, sebep göstermeksizin sık sık izin almak, çalışma saatleri konusunda dürüst davranmamak, uzun süreli iş dışı telefon görüşmeleri ve randevular, çay ve kahve molalarının gereğinden fazla alınması gibi tutum ve davranışlar işe devamsızlık kapsamında değerlendirilmektedir (Zerenler, 2008:229).

5.4. Ayrımcılık

Ayrımcılık, herhangi bir bireye benzer durum ve şartlarda diğer bireylere göre farklı davranmadır. Doğan (2008)'e göre, çalışanlar açısından ayrımcılık ise işe alınırken, işte çalışırken ve işten ayrılırken belli özelliklerinden (cinsiyet, renk, ırk ve ulusal köken, din, dil, politik görüş, sosyal köken, fiziksel engellilik yaş, eğitim gibi) dolayı farklı davranılmasıdır. Farklı davranma genelde negatif anlam içermektedir. Çalışanın dışlanması, düşük düzeyde ücret verilmesi, fazla çalıştırma, ağır işte çalıştırılması, sosyal haklarının verilmemesi çalışanlar arasında ayrımcılığın birer göstergesidir. Bireyin kendisine negatif boyutta bir ayrımcılık yapıldığını hissetmesi işe bakış açısını da olumsuz yönde etkileyecektir. Üretkenlik karşıtı davranışın doğmasına veya örgüt düzeyinde yayılmasına "ayrımcılık" temel teşkil etmektedir.

5.6. Yabancılaşma

Yabancılaşma, bireyin zaman içerisinde bulunduğu ortam veya durumdan kendisini soyutlamasıdır. Örgütler açısından yabancılaşma ise çalışanların mevcut örgütsel koşullara veya örgüt kültürüne karşı uyumsuzluklarıdır. Çalışanların örgüte yabancılaşması alışlagelmiş bir durum olarak değerlendirilmemelidir. Mutlaka bireyi örgüte yabancı kılan faktörlerin araştırılması veya açığa çıkarılması gerekir.

Yabancılaşma üretkenlik karşıtı davranışlar kapsamında ele alınmaktadır. Bireyin örgütsel amaç ve hedeflerden uzaklaşması iş performansını da negatif bir biçimde etkilemektedir. Nelson ve O'Donohue (2006)'ya göre, örgütlerde çalışanlar, kendilerini anlamsız ve güçsüz hissettiklerinde örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Diğer taraftan bireyin kendisini yalnız hissetmesi onu sosyal sitemden

koparmaktadır. Bu bağlamda, iş ortamında, paylaşım, özdeşleşme, ekip çalışması, katılım, iletişim, moral, motivasyon, güven, performans, bağlılık gibi temel değerlerin göz ardı edilmesine sebep olacaktır. “Çalışanlar kendilerinin, sadece üretim yapan robotlar olarak görüldüğü hissine kapılır, örgüt yaşamında beklentilerine ulaşamaz ve yöneticilerin katı uygulamaları ile karşılaşılırsa, yabancılaşmak veya saldırgan olmak gibi farklı tepkisel davranışlarda bulunabileceklerdir” (Şimşek vd. 2001:207). Çetin vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada çalışanların yabancılaşma düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılık duygularının da azaldığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

5.7. İş Kalitesinin Düşüklüğü

Çalışanlar iş yaşamları boyunca kazandıkları deneyim ve tecrübeleri çalışma arkadaşlarıyla paylaşmama veya iş süreçlerine aktarmamaları iş performansını olumsuz bir biçimde etkilemektedir. Çalışanın, alıngan, tembel, yorgun, sinirli ve stresli durumu iş yaşam kalitesini ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerini zedelemektedir. Bu nedenle iş kalitesinin düşüklüğü sadece fiziksel unsurlardan değil aynı zamanda sosyo-psikolojik durumlardan da etkilenmektedir.

5.8. Madde Bağımlılığı

Çalışma ortamında alkol kullanımı ve uyuşturucu kullanımı alışılmış bir davranış değildir. Fakat çalışanlar arasında bu tür davranışlar sergileyenler zaman zaman görülmektedir. Bu tür davranış bireyleri ve örgütü etkileyebilir. Madde bağımlılığı çalışanların iş performansını ve yaratıcılığını etkilediği gibi örgütsel çevrede yoğun bir şekilde düşmanca çevrenin oluşmasına da neden olmaktadır. Madde bağımlılığı, stres, yorgunluk, dikkatsizlik, iletişimsizlik, kişiler arası ilişkilerin zayıflaması gibi davranışlara yol açmaktadır.

5.9. Sözlü ve Fiziksel Saldırımlar

Çalışanın sosyal ilişkilerine, itibarına, mesleki ve sağlığına doğrudan veya dolaylı olarak saldırılmasıdır. Bu tür saldırılar, çalışana örgütten soyutlamaya yönelik bilinçli ve sistematik bir şekilde yapılmaktadır. Davenport, vd., (2003)'e göre çalışanın yalnız bırakılması, iletişiminin engellenmesi, hiçe sayılması, hakkında asılsız söylentiler çıkarmak, gülünç duruma düşürmek, arkasından kötü konuşmak gibi sosyal ve itibarı zedeleyici davranışlara maruz kalmasıdır. Aynı zamanda çalışana, fiziksel olarak ağır işleri yapmaya zorlamak da üretkenlik karşıtı davranışın ortaya çıkmasına temel oluşturmaktadır.

5.10. Güvensizlik

Güven veya güvensizlik genel olarak üç düzeyde gerçekleşmektedir. Birincisi, bireysel güven veya güvensizlik, örgüt düzeyinde güven veya güvensizlik üçüncüsü ise bireyler arası güven veya güvensizliktir (Stewart, 2004:22). Güvensizliğin hakim olduğu bir yerde çalışan ve yönetici birbirlerine şüpheyle bakarlar. Diğer taraftan bir çalışan yöneticilerine güvence bile bazen diğer çalışanlara ya da örgütün strateji ve politikalarına güvenmeyebilir. Bu durumda çalışanlar örgüt içinde

kariyerlerine ve gelecek ümitlerine zarar veririler (Nelson, 2004:57). Aşırı güvensizlik çalışanların işten korkmalarına yol açmaktadır. İşleri yaparken kendilerine fazla güvenmedikleri için çok fazla hata yaparlar ve büyük zararlara neden olurlar (Güney, 2006:436). Çalışanların örgüte ve bireylere olan güvensizlikleri arttıkça işe olan bağlılıkları da azalmaktadır. Bundan dolayı, üretkenlik karşıtı davranışların önlenmesi için, birey, bireyler arası ve örgütsel güven ortamının oluşturulması gerekir.

5.11. Sosyal Baskı

Sosyal baskı; bireyin içinde yaşadığı örgüt ile çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerine yönelik yapılan müdahalelerdir. Diğer bir ifadeyle çalışanların sosyal çevre ile olan etkileşimi sırasında bireyin davranışlarının yönlendirmesidir. Çevresinden sosyal ilişkilerine veya iletişimlerine yönelik olumlu tepkiler alan bireyin iş performansı, olumsuz tepkiler alana bireye göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu yüzden bireye yönelik yapılan sosyal baskı, bireyin üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesine sebep olacaktır.

5.12. Mobbing

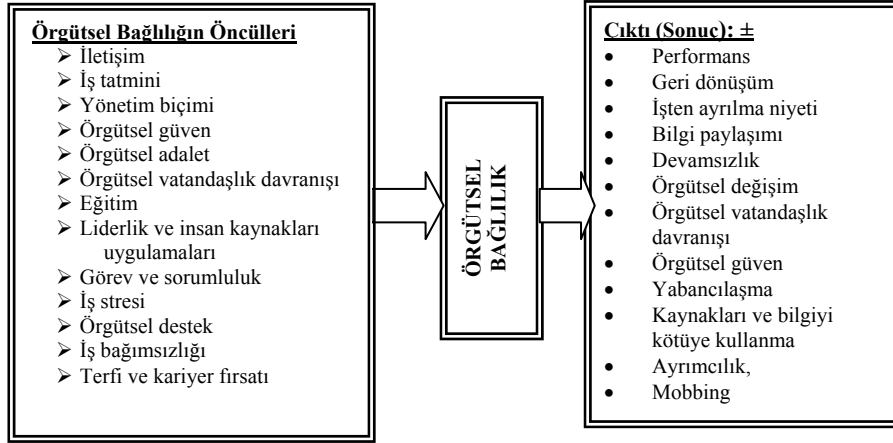
Psikolojik taciz (mobbing), çalışanı örgütten soyutlamak amacıyla çalışana yönelik saygısız ve zararlı davranıştır. Bu tür davranış, bir veya birden fazla çalışan tarafından herhangi bir bireye karşı kasıtlı olarak yapılmaktadır. Örgütsel psikolojik şiddet sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çalışma çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve istifayla sonuçlanır (Tınaz, 2006:12).

6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütlerde sosyal ilişkilerin düzeyi üretkenlik karşıtı davranışların oluşup oluşmamasına temel teşkil etmektedir. Örgüt içi sosyal ilişkilerin karmaşıklığı örgüt içi psikolojik refahı olumsuz etkilemektedir. Psikolojik refah çalışanın örgütle özdeşleşmesi veya örgütte bulunmaktan zevk duymasının sonucunda gerçekleşmektedir. Psikolojik açıdan kendini mutsuz hisseden birey örgüte ve işe karşı olumsuz davranışlar sergilemektedir. Diğer taraftan örgütten bulunmaktan mutluluk duyan bireyin ise örgüte olan bağlılık duygusu ve iş performansı da yüksek olacaktır. Kim ve Chang (2007)'e göre, örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan sadakatleridir. Çalışanların, iş ahlakına, sosyal ilişkilere, iş devamlılığına, politika ve stratejilere, takım çalışmasına, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel süreçlere olan sadakat duyguları onların örgüte olan bağlılıklarını göstermektedir. Finegan (2000), örgütsel bağlılık, örgüt-çalışan uyumuna bağlı olarak oluştuğunu vurgulamaktadır. Bu yüzden örgütsel değer ve inançlar ile bireysel değer ve inançlar arasındaki uyum düzeyi ne kadar yüksekse örgüte olan bağlılık duygusu da o oranda yüksektir. Bireyin örgüt üyeliğini sağlıklı sürdürebilmesi için örgütsel değer ve inançlara gönülden inanması gerekir. Bu aynı zamanda bireyin örgüte olan duygusal

bağlılığını da güçlendirmektedir. Duygusal bağlılık duygusu yüksek olan çalışanların ise iş performanslarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Aşağıdaki şekilde örgütsel bağlılığın öncüllerinin üretkenlik karşıtı davranışlarla olan ilişkisi ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığın öncüllerinin yeterli olmadığı zaman sonuçta üretkenlik karşıtı davranışlar ortaya çıkmaktadır.



Şekil 1: Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşı Davranışlar Arasındaki İlişki

Kaynak: McCroskey, S.D. (2007). The Relationship Between Leadership Practices and The Three Component Model of Organizational Commitment: An Empirical Analysis, Ph.D. Thesis, Capella University, s.18'den uyarlanmıştır.

Şekil 1'de örgüt içi iletişim, iş tatmini, yönetim biçimi, güven, adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, eğitim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları, görev ve sorumluluklar, iş stresi, örgütsel destek, iş bağımsızlığı, terfi ve kariyer fırsatı çalışanların beklentilerinin altında gerçekleştiğinde örgütsel bağlılık duyguları zayıflamaktadır. Örgütsel bağlılık duygusunun zayıf örgütsel ve bireysel boyutta üretkenlik karşıtı davranışların oluşmasına neden olacaktır.

McCroskey (2007)'ye göre işin özellikleri çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanın deneyim ve becerileri ile işin gereklerinin uyumlu olması çalışanın yaptığı işten tatmin olmasını sağlamaktadır. İş tatmin düzeyinin yüksek olması çalışanın örgüte olan bağlılık duygusunu yükseltirken iş hakkındaki olumsuz düşüncelerini de azalmaktadır. Yönetim biçiminin yol gösterici ve katılımcı olması, çalışanların yönetim sürecinde söz sahibi olmalarını sağlamaktadır. Bu tür yönetim sürecinde çalışanın örgüte zarar vermesi veya örgütü haksız bir şekilde eleştirmesi beklenemez. Aksine örgüte yönelik tutum ve davranışlarında daha dikkatli olmasına yardımcı olur.

Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Bu durum örgüt içi sosyal ilişkilerin gelişmesi ile örgütün çalışma çevresinin desteğine dayanmaktadır. Örgütsel desteğin yüksek olması durumunda bireyler arası tutum ve davranışlar karşılıklı olarak seviyeli

gerçekleşir. Ayrıca örgütsel desteğin sağlanması, çalışanların örgütsel amaç ve hedefleri paylaşmalarını da kolaylaştırmaktadır. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının adil bir biçimde karşılanması ve onların sürekli desteklenmesi konusunda verilen güvence çalışanları örgüte bağlamaktadır (Paine, 2007:102-103).

Özetle örgütsel bağlılığın zayıf olması; bireysel ve örgütsel performansın düşmesi, işten ayrılma ve işe devamsızlık oranının artması, bilginin kötüye kullanılması ve paylaşılmaması, değişime direniş, örgütsel güvensizlik ortamının oluşması, örgütsel vatandaşlık davranışının sağlanamaması, örgüt üyeleri arasında ayrımcılık, örgütsel sisteme yabancılaşma ve örgüt içi psikolojik taciz davranışlarının oluşmasına zemin hazırlar.

7. SONUÇ

Örgütsel bağlılık ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi yetkin bir şekilde kaleme almak oldukça zordur, çünkü her iki alan, açıklık kazanmaya ve gözlemsel çalışmaya ihtiyaç duyulan alanlardır. Çalışanların zihin yapısının bir örgütte, örgütsel bağlılık duygusuna ve üretkenlik karşıtı davranışlara yönelip yönelmeyeceği veya bu durum karşısında onların tutum ve davranışlarının nasıl olacağını çok büyük etkisi olacağı açıktır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, örgüt istikrarı üzerinde yapıcı etkisi olduğu ve iş performansı için katalizör bir rol oynayacağı da tartışılmayacak kadar açıktır. Ancak örgütsel bağlılığın zayıf olması durumunda ortaya çıkan üretkenlik karşıtı davranışların bir bütün olarak örgüt için maliyetini de hesaplamak o kadar kolay değildir.

Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar, mavi ve beyaz yakalılar için oldukça önemli iki zıt kavramdır. Örgütsel bağlılığın sağlanarak üretkenlik karşıtı davranışların kısa dönem etkileri ve tepkileri ile uzun dönem sonuçlarını karşılaştırabilmek için zamana ihtiyaç vardır. Zamanla sağlamaşan örgütsel bağlılık duygusu çalışan ve yöneticilerin işe bakış açılarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu durum çalışan ile iş arasındaki pozitif etkileşimi artırarak uzun ve istikrarlı bir istihdamın kazandırdığı bağlılık ve sadakatin oluşmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişki kavramsal olarak değerlendirilmiştir. Özellikle örgütsel bağlılığın artırılmasında etkili olan faktörlerin sağlanması durumunda çalışanların iş karşıtı davranışlarının azaldığı görülmüştür. 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 faktörler onların işe bakış açılarını olumlu yönde etkilemektedir. Diğer taraftan bu faktörler çalışanların beklentilerine cevap vermediği zaman, işe devamsızlık, iş performansının düşüklüğü, örgütsel ve bireysel güvensizliğin oluşması, değişime direniş, örgütsel ayrımcılık ve yabancılaşma, bilgi ve kaynakların kötüye kullanılması, iş stresinin artması ve mobbing gibi üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu yüzden üretkenlik karşıtı davranışların önlenmesi için öncelikle örgütsel bağlılığın sağlanması gerekir.

Çalışmanın kavramsal boyutta ele alınmış olması çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu sebeple değerlendirmeler literatür taraması sonucuna göre yapılmıştır. Çalışma bu yönüyle araştırmacılara önemli ipuçları sağlayabilir. İleride yapılacak çalışmalarda örgütsel bağlılık ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin araştırmaya dayalı olarak desteklenmesi önemli bir boşluğun doldurulmasını sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, N., (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: MPM Yayınları, No:640
- Adair, J. (2004) **Etkili Liderlik**, (Çev. F. Beşenek), İstanbul: Babiâli Kültür Yayıncılık.
- Allen, N. ve Meyer, J. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1):1-18.
- Bergman, M.E. (2006). "The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review And Research Agenda", *Journal of Organizational Behavior*, 27: 645–663.
- Beugre, C.D. (2002). "Understanding Organizational Justice and Its Impact On Managing Employees: An African Perspective", *Int. J. of Human Resource Management* 13(7) November: 1091-1104.
- Bobbie M, T.Jr. (2007). **An Analysis of the Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital**, Ph.D. Thesis, San Francisco, California.
- Boon, O.K. ve Arumugam, V. (2006). "The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia", *Sunway Academic Journal* 3: 99–115.
- Bruk-Lee, V. ve Spector, P. E. (2006). "The Social Stressors–Counterproductive Work Behaviors Link: Are Conflicts With Supervisors and Coworkers the Ame?", *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2): 145–156.
- Chan, M. (2000). "Organizational Justice Theories and Landmark Cases", *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(19): 68–88.
- Chen, H.F. ve Chen, Y.C. (2008). "The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example from Taiwan's State-Owned Enterprises", *Public Personnel Management*; Fall 37(3):279-302.
- Chen, L.Y. (2004). "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment Job Satisfaction an Job Performance at Small and Midill Sized Firms of Taiwan", *Journal of American Academy of Business, Cambridge*; Sep, 5(2):432-438.

- Chughtai, A.A. ve Zafar, S. (2006). "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers", *Applied H.R.M. Research*, 11(1): 39-64
- Clayton, S. (2000). **Takımın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim**, (Çev. M. Zaman), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Cremer, D.D. (2005). "Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification", *Journal of Managerial Psychology*, 20(1): 4-13.
- Çetin, C.; Özdemirci, A. ve Kaplan, N. (2008). "Yabancılaşma Yalnızca Mavi Yakalılıkların Sorunu Mudur? Bilgi Çağında Beyaz Yakalılıkların Yabancılaşması ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 16 – 18 Mayıs Antalya: 718-721
- Davenport, N.; Schwartz, R.D ve Elliott, G.P. (2003). **Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz**, (Çev.: O. C. ÖnerToy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Di Xie, M.S. (2005). **Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn, Organizational Commitment, and Internal Service Quality in a Sport Organization**, Ph.D. Thesis, The Ohio State University.
- Doğan H. (2002). "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", *Ege Akademik Bakış*, 2(2), 71-78.
- Doğan, İ. (2008), *Örgütlerde Ayrımcılık*, (Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal) **Örgütsel Davranışta Seçme Konular**, Ankara: İlke Yayınevi.
- Dordevic, B. (2004). "Employee Commitment in Times of Radical Organizational Changes, Facta Universitatis, Series", *Economics and Organization*, 2(2):111-117.
- Finegan, J. E. (2000). "The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2000), 73, 149-169
- Foldes, H.L.J. (2006). Ethical Misconduct of Senior Leaders: **Counterproductive Work Behaviors at the Top**, Ph.D. Thesis, University of Minnesota.
- Gilber, J.A. ve Tang, T.P. (1998). "An Examination of Organizational Trust Antecedents", *Public Personal Management*, 27(3): 321-338.
- Greenberg, J. ve Cropanzano, R. (2001). **Advances in Organizational Justice**. Stanford, CA: Stanford University Press.
- 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.
- Güney, S. (2006). **Davranış Bilimleri**, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3: 48-75.

Jones, D.A. (2004). “Counterproductive Work Behavior Toward Supervisors & Organizations: Injustice, Revenge, & Context”, *Academy of Management Best Conference Paper*, School of Business Administration University of Vermont, Burlington.

Kesler, S.R. (2007). **The Effects of Organizational Structure on Faculty Job Performance, Job Satisfaction, and Counterproductive Work Behavior**, Ph.D. Thesis, University of South Florida.

Kim, T.H. ve Chang, K.R. (2007). “Interactional Effects of Occupational Commitment and Organizational Commitment of Employees in Sport Organizations on Turnover Intentions and Organizational Citizenship Behaviors”, *International Journal of Applied Sports Sciences*, 19(2):63-79

Liou, S.R. (2008). “An Analysis of the Concept of Organizational Commitment”, *Nursing Forum*, Philadelphia: Jul-Sep, 43(3):116-125.

McCroskey, S.D. (2007). **The Relationship Between Leadership Practices and The Three Component Model of Organizational Commitment: An Empirical Analysis**, Ph.D. Thesis, Capella University.

Mount, M.; Ilies, R. ve Johnson, E. (2006) “Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction”, *Personnel Psychology*, 59: 591–622.

Nelson, L. ve O’Donohue, W. (2006). “Alienation, Psychology and Human Resource Management, Proceedings of the 2nd Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW)”, *Conference*, Prato, Italy.

Nelson, R. B. (2004) **Çalışanlara Yetki Verme**, (Çev. E.S. Yarmalı), İstanbul: Hayat.Yayınları.

Neves, P. ve Caetano, A.N. (2006). “Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control”, *Journal of Change Management*, 6(4): 351–364.

Ölçüm Çetin, M. (2004). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özdevecioğlu, M. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran: 117-135.

Paine, C.P. (2007). **The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment**, Ph.D. Thesis, Alliant International University.

Raver, J.L., (2004). **Behavioral Outcomes of Interpersonal Aggression at Work: A Mediated and Moderated Model**, PhD. Thesis, University of Maryland.

Saunders, M.N.K. and Thornhill, A. (2004). "Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using an Organizational Justice Framework", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4): 493-515.

Seçer, H.Ş. ve Seçer, B. (2007). "Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi", *TISK Akademi*, 2007/II:147-175.

Sing, K. (2006). "Predicting Organizational Commitment through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India", *Journal of Business Economics and Management*, 8(1): 29-37.

Stebbins, L.H. (2008). **An Investigation of Individual Job Satisfaction as an Outcome of Individual Perception of Organizational Culture**, Ph.D. Thesis TUI University

Stewart, R.B. (2004). **Employee Perceptions of Trust: Rebuilding the Employee-Employer Relationship**, PhD. Thesis, Regent University.

Şimşek, M. Ş.; Akgemici, T. ve Çelik, A. (2001). **Davranış Bilimlerine Giriş Örgütlerde Davranış**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tınaz, P. (2006). "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", *Çalışma ve Toplum*, 2006/3: 11-22.

Türk, S. ve Aydoğan, E. (2008). *Kişiler Arası İletişim ve Empati*, (Editörler: M.Ş. Şimşek ve A. Çelik), **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım**, Konya: Eğitim Kitabevi.

Türk, S. ve Aydoğan, E. (2008). *Kültürün Örgütsel Boyutu*, (Editörler: T. Akgemici vd.), **Yöneticinin El Kitabı**, Konya: Eğitim Kitabevi.

Ünler, E.(2006), "Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 95-115.

Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organization a Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.

Zerenler, M. (2008). *Örgütlerde İşe Devamsızlık* (Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), **Örgütsel Davranışta Seçme Konular**, Ankara: İlke Yayınevi.