

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Deniz HOŞBAY

ÖRGÜTE ZARARLI DAVRANIŞLAR: BANKA ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİCİ
ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2013

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Deniz HOŞBAY

ÖRGÜTE ZARARLI DAVRANIŞLAR: BANKA ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİCİ
ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Prof. Dr. Ferda ERDEM

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2013

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Deniz HOŞBAY'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

: Doç. Dr. Ruysa Şahyör

Üye (Danışmanı)

: Prof. Dr. Feride İrdem

Üye

: Yrd. Doç. Dr. Jönnet

Aytenur. Hoşbay

Tez Konusu: Örgüte Zararlı Davranışlar : Banka
Örgütlerinde Yönetici Algılamalarına
Yönelik Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 12/10/2013

Mezuniyet Tarihi : 04/11/2013

Doç. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜ İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER

1.1 Hizmet Kavramı	3
1.2 Hizmetlerin Özellikleri	3
1.3 Hizmet Sektörü ve Önemi	4
1.4 Bir Hizmet Sektörü Olarak Bankacılık	8
1.5 Bankacılık Sektörünün Yapısı	11
1.6 Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynağı ve Önemi	12

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTE ZARARLI DAVRANIŞLARA YÖNELİK GENEL BELİRLEMELER

2.1 Örgüte Zararlı Davranışlara Genel bir Bakış	16
2.1.1 Örgüte Zararlı Davranışların Tanım ve Kapsamı	18
2.1.2 Örgüte Zararlı Davranışların Boyutları ve Sınıflandırılması	23
2.1.2.1 Hollinger ve Clark'ın Tipolojisi	27
2.1.2.2 Robinson ve Bennett'in Tipolojisi	28
2.1.2.3 Vardi ve Weitz'in Tipolojisi	30
2.1.3 Örgütlerde Yaygın Olarak Karşılaşılan Örgüte Zararlı Davranış Türleri	32
2.1.3.1 Hırsızlık	32
2.1.3.2 Rüşvet	34
2.1.3.3 Geri Çekilme	35
2.1.3.4 Kayırma	35
2.1.3.5 Taciz ve Saldırganlık	36
2.1.3.6 Madde Kullanımı	37
2.2 Örgüte Zararlı Davranışlara Kuramsal Yaklaşımlar	38

2.2.1	Birincil Sosyalleşme Teorisi.....	38
2.2.2	Nedensel Mantık Yaklaşımı	38
2.2.3	Sosyal Öğrenme Teorisi	41
2.2.4	Duygu Merkezli Model	42
2.3	Örgüte Zararlı Davranışların Hazırlayıcıları (Öncülleri).....	43
2.3.1	Birey Düzeyindeki Hazırlayıcılar (Öncüller)	44
2.3.1.1	Demografik Faktörler	45
2.3.1.2	Kişilik Değişkenleri	46
2.3.1.2.1	Beş Faktörlü Kişilik Analizi	47
2.3.1.2.1.1	Dışa Dönüklük.....	48
2.3.1.2.1.2	Uyumluluk.....	48
2.3.1.2.1.3	Nevrotiklik.....	48
2.3.1.2.1.4	Sorumluluk	49
2.3.1.2.1.5	Açıklık	49
2.3.1.3	Çalışanların Algıları	49
2.3.1.4	Tecrübeler.....	50
2.3.2	Durumsal Faktörler.....	50
2.3.2.1	Örgütsel Kültür ve İklim	51
2.3.2.2	İşin Nitelikleri.....	52
2.3.2.3	Çalışma Grubu Özellikleri.....	53
2.3.3	Diğer Hazırlayıcı Faktörler.....	53
2.3.3.1	Değerlerin Uyumlu	53
2.3.3.2	Kurum Kaynaklı İş Tatminsizliği	54
2.3.3.3	Örgütsel Hedefler	54
2.3.3.4	Kontrol Sistemleri	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTE YÖNELİK ZARARLI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1	Araştırmanın Yöntemi	56
3.1.1	Araştırmanın örnekleme	57
3.1.2	Demografik Bilgiler.....	58
3.1.3	Görüşme Notlarının Analizi ve Bulgular.....	59
3.1.4	Bulguların Değerlendirilmesi	75

SONUÇ.....	77
KAYNAKÇA.....	79
ÖZGEÇMİŞ.....	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Örgüte Zararlı Davranışların Sınıflandırılması	29
Şekil 2.2 Çalışan Hırsızlığı ile İlgili Teoriler, Nedenler ve Engelleme Stratejileri.....	34
Şekil 2.3 Örgüte Zararlı Davranışlarda Nedensel Mantık Yaklaşımı Modeli	40
Şekil 2.4 Örgüt Amaçlı Saldırganlık Modeli.....	42
Şekil 2.5 Duygu Modeli ve Örgüte Zararlı Davranışlar	43
Şekil 3.1 Banka Örgütlerinde Zararlı Davranışlar	75

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Hizmetlerin Özellikleri.....	4
Tablo 1.2 Hizmet Sektöründeki Büyümenin Nedenleri	5
Tablo 1.3 Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	6
Tablo 1.4 Hizmetlerin Zorunluluk Derecesine Göre Sınıflandırılması	7
Tablo 1.5 Bankalarda Performans Boyutları ve Performans Ölçütleri.....	13
Tablo 2.1 Örgüte Zararlı Davranışlara Yönelik Tanımlamalar	19
Tablo 2.2 Beş Faktörlü Kişilik Modeli.....	47
Tablo 3.1 Demografik Bilgiler	58
Tablo 3.2 Üretime Yönelik Zararlı Davranışlar	61
Tablo 3.3 Mülkiyete Yönelik Zararlı Davranışlar	63
Tablo 3.4 Politik Zararlı Davranışlar.....	66
Tablo 3.5 Yöneticilerin Sergiledikleri Örgüte Zararlı Davranışlar	70
Tablo 3.6 Örgüte Zararlı Davranışın Nedenleri.....	74

ÖZET

Örgütsel yaşamda bireyler, çeşitli bireysel veya kuruma bağlı durumsal nedenler sonucunda farklı içerikte zararlı davranışlarda bulunma eğilimi gösterebilmektedir. Söz konusu zararlı davranışlar, örgütlere görünen maliyetler kadar görünmeyen maliyetler de yüklemektedir. Verimlilik ve etkinlik temelli sürdürülebilir olma baskısı altındaki örgütlerin bu tür davranışları doğuracak koşulları ya da uygulamaları yakından izlemesi beklenmektedir. Bu sorumluluk sadece örgütsel performans açısından değil aynı zamanda örgütsel ortamların insani ve etik uygulamaları içerecek bir kültürel yapıya dönüştürülmesi için de gereklidir.

Bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe sergilenen örgüte zararlı davranışların türleri ve nedenlerini belirlemek ve bu tür davranışların dinamiklerinin anlaşılmasına katkı sağlamaktır. Robinson ve Bennett (1995) tarafından geliştirilen boyutlandırmadan yararlanılarak gerçekleştirilen araştırmada banka yöneticilerinin algılamalarına başvurulmuş ve bu tür örgütlerde en sık görülen zararlı davranış biçimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre çalışanların en fazla gerçekleştirdikleri zararlı davranış boyutu mülkiyete yönelik zararlı davranışlardır. Diğer yandan yöneticilerin sergiledikleri, dolayısıyla çalışanların maruz kaldıkları zararlı davranışlar ise daha çok kayırma ve hedef baskısına bağlı olarak uygulanan mobbing davranışlarıdır.

Anahtar Kelimeler: Örgüte Zararlı Davranışlar, Yönetici Algılamaları, Banka Örgütleri

ABSTRACT

People in organizations can show tendency to misbehave as a result of various individual or situational causes. Aforesaid misbehaviors have both apparent and non-apparent costs and when this situation is considered, misbehaviors in organization costs much to the institution. Organizations are under pressure to be sustainable based on efficiency and effectiveness of this kind of behavior is expected to closely monitor the conditions or practices. This responsibility is not only in terms of organizational performance as well as conversation of organizational environment to cultural structure that include humanitarian and ethical practices are also required.

The aim of this study is to determine the causes and types of misbehaviors and to contribute to the understanding of the dynamics of this kind of behavior in the banking sector. In this study, conducted bank managers' perceptions by using classification developed by Robinson and Bennett (1995), and tried to determine the most common forms of misbehavior. According to the findings of the study most of realized type of misbehavior by employees is property misbehaviors. On the other hand, the behaviors that exhibit by managers, depending on the pressure of target are favoritism and mobbing behaviors.

Keywords: Organizational Misbehavior, Manager Perceptions, Bank Organizations

ÖNSÖZ

Örgütsel davranış alanındaki çalışmalar incelendiğinde öncelikli olarak pozitif davranışlara yöneltilmeye çalışılan, çalışanların motive edildiği, iyilikle yönetildiği ve güdülendiği gibi idealize bir örgütten bahsedilmektedir. Üniversiteden mezun olup özel sektörde çalışmaya başladığımda ise yöneticilerin daha çok çatışma çözmekle ilgilendiklerini ve kurumdaki olumsuzlukları gidermekten çalışanları yöneltme, onları güdüleme gibi davranışlarda bulunamadıklarını ya da “çalışanların yerinde olmak isteyen binlerce işsiz var” mantığıyla ilgilenmek istemediklerini deneyimledim. Bu nedenle yüksek lisans eğitimime karar verdiğimde çalışma hayatında yaşanan olumsuzlukların nereden kaynaklandığını ve nasıl çözülebileceğini tespit etmek birincil hedefim oldu. Değerli hocam Prof. Dr. Ferda Erdem danışmanlığında Türkçe literatürde çok çalışılmamasından kaynaklı zorlu, ama bir o kadar da zevkli ve güncel bir sürece adım atarak kazanımlarımı arttırmış oldum.

Tezim süresince yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Ferda Erdem’e sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim. Değerli zamanını tezimi iyileştirmek için harcayan Doç. Dr. Rüya Ehtiyar hocama, akademik gelişimime her aşamada katkıda bulunan Prof. Dr. Bahadır Akın’a, verdiği fikirlerle ufku açan Yrd. Doç. Dr. Elifhan Köse’ye ve önerileriyle çalışmamalarıma yardımcı olan Doç. Dr. Mehmet İnce’ye, Öğr. Gör. Namık Kemal Erdemir ve bankalarda araştırma yapmamı sağlayarak destek veren değerli eşi Yasemin Erdemir’e çok teşekkür ederim. Bu süreçte ihmal ettiğim anneme, babama, ablalarıma, idari görevlerimin yükünü hafifleterek teze odaklanmamı sağlayan ve hep yanımda olan nişanlım Özgür Bayraktar’a, ve değerli çalışma arkadaşlarım Nezahat Ekici ve Esra Soysal’a çok teşekkür ederim. Ayrıca tez yazarken çalışmamı bölmeyerek destek veren canım kızım Püskül’üm ve sokaktan kurtarılmış tüm kedilerime, Karaman Barınağı’ndaki tüm köpeklerime ve her şeyden önemlisi sokaklardan henüz kurtaramadığım tüm canlılara; bana yaşama amacı ve anlamı verdikleri için çok ama çok teşekkür ederim.

Deniz HOŞBAY

Antalya, 2013

GİRİŞ

Örgütsel yaşam bir yanda gerçekleştirilmesi gereken amaçlar diğer yandan algılama, ihtiyaç, beklenti farklılıkları ve güç mücadelelerini içeren ilişkiler nedeniyle doğası gereği birçok çatışma üretir. Organizasyon ve çalışanların birtakım beklentilerinin uyumlu olmaması, yönetici/personelin güç mücadeleleri, algılamalarda karşılaşılan farklılıklar gibi pek çok faktör sonucu organizasyon üyeleri arasında çatışma yaşanması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Günümüzde, söz konusu çatışmaların kontrol altına alınması ve önlenmesi konusunda insan kaynağının verimli yönetilebilmesi ve davranışlarının kontrolü önemli bir nokta olarak ele alınmaktadır. Artık işletmeler çalışanlardan iyi bir performans sergilemelerinden ziyade işletmeye duygusal olarak da bağlı olmalarını, görevlerinin sorumluluğunu üstlenebilmesini, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutabilmesini, örgütsel vatandaşlık davranışını gösterebilmesini beklemekte; diğer bir deyişle işletmeler, örgüte zararlı davranışları sergilemeyen çalışanlara sahip olmayı istemektedirler.

Olumsuz iş davranışları arasında yer alan hırsızlık, zimmet, kayırma gibi davranışlar, aynı zamanda literatürde örgüte zararlı davranışlar olarak ifade edilmektedir. Söz konusu davranışların iş yaşamında var olması nedeniyle kurum yöneticileri; yetersiz performans gösteren çalışanların yanında, örgüte zararlı davranış sergileyen personellerle de mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Söz konusu personellerin sergiledikleri zararlı davranışlar kurumların hem maliyetlerini arttıran, hem de verimlilik ve itibar kayıplarına yol açan önemli bir sorun alanı olarak görülmeye başlanmıştır. Örgüte zararlı davranışlar, yabancı literatürde geniş bir yer bulmasına karşın, Türk yazınında henüz çalışılmaya başlanmıştır; bu nedenle örgüte zararlı davranışlara ilişkin farklı örgütlerde yapılan araştırmaların sayısı çok fazla değildir. Dolayısıyla örgüte zararlı davranışlar kavramı, davranışların kategorileştirilmesi ve öncülleri gibi hususlarda tartışmaların sürmekte olduğu ve konuya yönelik görgül araştırmaların sayısının artmasıyla tartışmaların zenginleşeceği düşünülmektedir.

Banka örgütlerinde zararlı davranışların ele alındığı bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde hizmet sektörünün yapısal özellikleri ve insan kaynaklarının hizmet sektöründeki öneminden bahsedilmektedir. Ayrıca bankacılık işkolunun genel yapısı hakkında bilgi verilmiş ve bir hizmet sektörü olması dolayısıyla bu sektördeki insan kaynağı ve yönetiminin önemine vurgu yapılmıştır.

İkinci bölümde ise, ağırlıklı olarak yabancı literatürdeki araştırmalardan yola çıkılarak zararlı davranışların tanımı, kapsamı ve hangi koşullarda bir davranışın “örgüte zararlı davranış” olarak adlandırabileceği üzerinde durulmuştur. Ardından örgüte zararlı davranışların boyutları incelenmiş, sınıflandırılması ve türleri gibi bilgilere yer verilmiş; sonrasında ise söz konusu davranışlara neden olan, kişileri bu davranışlara yönelten ve literatürde tam bir fikir birliğine varılmadığı görülen hazırlayıcı faktörler diğer bir ifadeyle öncüller ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde Antalya ve Karaman illerinde bankacılık sektöründe gözlemlenen örgüte zararlı davranışlar konulu bir araştırma yer almaktadır. Nitel bir araştırma olarak tasarlanan çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemine başvurulmuş, banka müdür ve müdür yardımcılarının literatürde kapsamı ve ölçülebilirliği bakımından en uygun tipoloji olması nedeniyle Robinson ve Bennett (1995)’in ayrımları baz alınarak açık uçlu sorular yöneltilmiş, yöneticilerin kurumlarında yaygın olarak gerçekleşen zararlı davranışları belirtmeleri istenmiştir. Araştırma bulguları ışığında banka örgütlerinde çalışanların ve yöneticilerin gerçekleştirdiği zararlı davranışların mevcut literatürde yer alan söz konusu tipolojiyle örtüşüp örtüşmediği ve hangi sıklıkta görüldükleri tespit edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜ İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER

1.1 Hizmet Kavramı

Hizmet, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve elle tutulamayan bir kavram olup, kişilere yarar sağlayan ve doyuma ulaştırabilen soyut çalışmalar bütünü olarak ifade edilmektedir (Erkut, 1995, s.10). Başka bir deyişle hizmet; tüketicilerin fiziksel olmayan sorunlarını çözmeye ya da söz konusu sorunların çözümünü kolaylaştırmaya yönelik sistemler, faaliyetler ve faydalar toplamı olarak tanımlanmaktadır (İslamoğlu ve diğerleri, 2006, s.18). Bu bağlamda taşınamayan, depolanamayan ve üretimi ile eşzamanlı tüketilmesi gereken, üreticiden tüketiciye direk olarak mübadele edilen “*soyut mallar*” olarak da ifade edilebilmektedir (Mucuk, 1994, s.319). Hizmet, insanların ya da insan gruplarının gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, kişilere yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir (Zengin ve Erdal, 2000, s.47). Hizmet kavramıyla ilgili bu ve benzeri tanımların en önemli özelliklerine vurgu yapılacak olursa hizmet kavramı; stoklanamayan, elle tutulup gözle görülebilir özelliğe sahip olmayan, doğrudan bir şekilde mülkiyet gerektirmeyen ve bireylerin ihtiyaçları karşılamaya yönelik eylemler olarak belirtilmesi mümkündür.

Hizmetlerin stoklanamamasıyla ilgili en önemli risk; üretildiğinde alıcıları hazır değilse ekonomik olarak kayıp oluşturmalarıdır. Örneğin bir banka şubesinde görev yapmakta olan personelin, belli bir zaman zarfında sunabileceği hizmeti talep eden müşteri grubu yoksa ekonomik olarak bir kayıp söz konusu olmaktadır. Benzer şekilde bir zaman diliminde mevcut personelin verebileceğinden daha fazla hizmet talep eden müşteriler varsa bu talep şubedeki mevcut personel ile karşılanamamaktadır. Bu anlamda hizmetlerin depolanamama özelliğinden kaynaklanan sorunlar hizmet sektöründe sıklıkla görülebilmektedir (Fidan, 1995, s.26).

1.2 Hizmetlerin Özellikleri

Hizmetler, bireylerin hayatlarını kolaylaştırmayı amaçlamakta; bu bağlamda pek çok sektörde yer almaktadır. Hizmetler farklı sektörlerde üretilse de ayrıntıları Tablo 1.1’de görülen dört ortak özelliğe sahiptir (Kotler, 2000, s.200-201; Tütüncü, 2009, s.22):

-*Soyutluluk*: Hizmetlerin soyut özelliğe sahip olmaları; beş duyu organı tarafından algılanamamaları ile ilgili bir kavramdır. Bir başka deyişle hizmetler satın alınmadan önce dokunulamaz, görülemez, işitilemez, koklanamaz ve tadılamaz.

-*Ayrılmazlık*: Hizmetler aynı anda üretilir ve tüketilirler. Bu süreçlerin birbirinden farklı zamanda gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır.

-*Değişkenlik*: Hizmetler, hizmet sağlayıcısına, müşteriye, hizmetin ne zaman ve nerede sağlandıklarına göre yüksek ölçüde değişkenlik gösterebilirler, dolayısıyla belirli standartları yakalamaları kolay olmamaktadır.

-*Dayanıksızlık*: Hizmetlerin dayanıksızlığı; hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi ve yeniden satılamaması olarak ifade edilmektedir.

Tablo 1.1 Hizmetlerin Özellikleri

Hizmetlerin Özellikleri	
Soyut	-Hizmetler stoklanamazlar. - Hizmetler patentlenemezler - Hizmetler kolayca sergilenemez veya nakledilemezler - Hizmetlerde fiyatlandırma zordur
Değişken	-Hizmet dağıtımı ve müşteri tatmini çalışanların davranışlarına bağlıdır. -Hizmetler kalitesi birçok kontrol edilemeyen etkene bağlıdır. -Planlanan ve reklamı yapılan hizmetin dağıtılan hizmete denk olup olmadığı hakkında kesin bir bilgi yoktur.
Dayanıksız	- Hizmetlerle arz ve talebi ayarlamak zordur. - Hizmetler iade edilemez ve tekrar satılamazlar.
Ayrılmazlık (Eş zamanlı üretim ve tüketim)	-Müşteriler işleme katılırlar, birbirlerini ve işlemi etkilerler. -Çalışanlar hizmet çıktısını etkilerler. -Merkezi olmayan bir idare gereklidir. -Kitle üretimi zordur.

Kaynak: Zeithaml ve diğerleri, 1990; akt. Tütüncü, 2009, s.27

1.3 Hizmet Sektörü ve Önemi

Bilgisayar teknolojisi ve bilgi çağının etkisiyle hizmet sektörü, dünyanın her yanında hızla gelişmeye başlamıştır. Teknolojik gelişmeler, toplumsal yaşamdaki değişim, refah seviyesindeki artış gibi pek çok ilerleme, hizmet sektörünün gelişiminde başlıca etkenleri oluşturmaktadır. Hizmet sektörünün söz konusu gelişmeler doğrultusunda öneminin artmasıyla, bazı toplumlarda yaşam standartlarının artmasının bir ölçütü haline geldiğini söylemek mümkündür. Söz konusu toplumlarda genel olarak yaşam standardı bireyin sahip olduğu mal

miktarına göre tanımlanmaktayken, zamanla yaşam standardının sağlık, eğitim, kültür gibi çeşitli hizmetlerden ne derece yararlanılabildiği ile ölçüldüğü ifade edilmektedir (Öztürk, 1998, s.12). Günümüzde hizmetlerin yaşam standardının bir göstergesi haline gelmesi ile hizmet sektörü oldukça önem kazanmıştır. Aşağıdaki tabloda hizmet sektörünün büyüme nedenleri belirtilmiştir:

Tablo 1.2 Hizmet Sektöründeki Büyümenin Nedenleri

Zenginliğin Artışı	İnsanların daha önceleri kendilerinin yerine getirdiği bahçe bakımı, halı temizleme gibi hizmetlere daha fazla talep olması
Daha Fazla Boş Zaman	Seyahat acentaları, oteller ve yetişkin eğitimi kurslarına daha fazla talep olması
İşgücündeki Kadın Oranının Artışı	Gündüz çocuk bakımı, temizlik, ev dışındaki yemek hizmetlerine daha fazla talep
Yaşam Beklentilerinin Artması	Bakımevleri ve sağlık hizmetleri için daha fazla talep
Ürünlerin Daha Karmaşık Hale Gelmesi	Arabalar ve ev bilgisayarları gibi karmaşık ürünlerin bakımını sağlayacak nitelikli uzmanlara daha fazla talep olması
Yaşamın karmaşıklığının artışı	Gelir vergisi hazırlayıcıları, evlilik danışmanları, hukuk danışmanları ve istihdam hizmetleri için daha fazla talep olması.
Ekolojiye ve kaynakların kıtlığına daha çok önem verilmesi	Satın alınan ya da kiralandan hizmetlere daha fazla talep olması. Kapıdan kapıya otobüs servisleri yada araba sahibi olmak yerine kiralamak gibi.
Yeni ürünlerin sayısının artması	Programlama, onarım ve zaman paylaşımı gibi bilgisayara dayalı hizmetlerin gelişmesi.

Kaynak: Öztürk, 1998, s.15.

Tablo 1.2’de hizmetlerin insan yaşamında daha fazla önem kazanmasının nedenleri ifade edilmiştir. İlk olarak; insanların gelirlerinin artış göstermesiyle birlikte, geçmişte bizzat kendilerinin yerine getirdiği hizmetleri artık başka kişilerden veya hizmet almak istediği sektörde uzmanlaşmış kurumlardan satın alma şansı elde etmişlerdir. Bu durum refah düzeyinin yükselmesinin bir getirisi olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte çocuk bakımı, temizlik gibi kadınların birincil görevi olarak görülen ve kadınlar tarafından yerine getirilmesi beklenen çeşitli faaliyetler; kadınların iş yaşamında daha fazla yer almasıyla birlikte üçüncü kişilerce karşılanmaya başlanmıştır. Ürünlerin ve yaşamın giderek karmaşık hale gelmesinden dolayı, insanlar ihtiyaçlarını tek başlarına karşılayabilecek konumdan uzaklaşmış, söz konusu

yetkinliklere sahip uzman veya kuruluşlardan hizmet talep etmeye başlamışlardır. Ayrıca bu nedenler dışında kişilerin boş zamanlarının, beklentilerin veya doğaya karşı hassasiyetlerin artması ve yeni ürün miktarının yükselmesi gibi nedenler de hizmet sektörünün büyümesi ile ilişkilendirilebilir.

Hizmetlerle ilgili pek çok sınıflandırma yapmak mümkündür. Örneğin, hizmetlerin özellikleri ile ilgili yapılan sınıflandırma, Tablo 1.3'te gösterilmektedir:

Tablo 1.3 Hizmetlerin Sınıflandırılması

Dağıtıcı Hizmetleri	-Ulaştırma ve depolama hizmetleri -Haberleşme hizmetleri -Toptan ticaret hizmetleri -Perakende ticaret hizmetleri (yeme içme yerleri hariç)
Üretici Hizmetleri	-Bankacılık, finansman hizmetleri -Sigorta hizmetleri -Gayrimenkul alım ve satım hizmetleri -Mühendislik ve mimarlık hizmetleri -Muhasebe hizmetleri -Çeşitli ticari hizmetler -Hukuki hizmetler
Sosyal Hizmetler	-Sağlık hizmetleri -Hastaneler -Eğitim -Din hizmetleri -Dernek ve Vakıflar -Posta hizmetleri -Hükümet hizmetleri -Çeşitli mesleki ve sosyal hizmetler
Kişisel Hizmetler	-Ev hizmetleri -Konaklama hizmetleri -Yeme-içme hizmetleri -Tamir hizmetleri -Yıkama ve kuru temizleme -Berber ve güzellik salonları -Eğlence ve tatil hizmetleri -Çeşitli kişisel hizmetler

Kaynak: Karahan, 2006, s.30-31.

Hizmet sektörlerinden bankacılık sektörü ele alınacak olursa; bankacılık hizmetleri üretici hizmetler kapsamında yer almaktadır. Bankacılık sektöründe bireysel ve ticari müşterilere kredi verme, maaş sistemini düzenleme, döviz alım satımı, ödemelerde aracılık yapma, para transferi gibi hizmetler üretilmekte ve müşterilere sunulmaktadır.

Hizmetler bütünsel olarak dikkate alındığında, tüm hizmetlerin aynı derecede gereklilik arz etmediği, söz konusu hizmetlerin farklı derecelere sahip olduğu Tablo 1.4'te gösterilmektedir:

Tablo 1.4 Hizmetlerin Zorunluluk Derecesine Göre Sınıflandırılması

Birinci Derecede Zorunlu Hizmetler	-Sağlık hizmetleri -Yeme içme hizmetleri -Barınma hizmetleri
İkinci Derecede Zorunlu Hizmetler	-Korunma (adalet-hukuk) hizmetleri -Eğitim hizmetleri
Üçüncü Derecede Zorunlu Hizmetler	-Bankacılık hizmetleri -Haberleşme hizmetleri -Ulaşım hizmetleri -Sigortacılık hizmetleri -Turizm hizmetleri
Dördüncü Derecede Zorunlu Hizmetler	-Kuaförlük hizmetleri -Giyim kuşam hizmetleri -Bakım ve güzellik hizmetleri -Tamir- bakım hizmetleri -Mühendislik ve mimarlık hizmetleri -Servis ve garanti hizmetleri

Kaynak: Karahan, 2006, s.31-32.

Birinci derecede zorunlu olan hizmetler sağlık, barınma, yeme içme gibi insan ihtiyaçları doğrultusunda ivedilikle karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak sınıflandırılırken, kuaförlük gibi dördüncü derece ihtiyaçlar sürekliliği daha az ve birinci derece ihtiyaçlara göre daha seyrek karşılanması yeterli olan hizmetler sınıfındadır. Bankacılık sektörü bu derecelendirmede; temel ihtiyaçların hemen sonrasında gelen üçüncü derece zorunlu hizmetler arasında yer almaktadır.

Hizmetlere yönelik talebin hızla artmasıyla birlikte hizmet sektörü de gelişme göstermiş, bunun doğal bir sonucu olarak hizmetler kendi içinde kategorilere ayrılarak çeşitli işkollarında faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu anlamda hizmetler, yapılarına göre de sınıflandırılmaya tabi tutulmuştur. Buna göre hizmetler dokunulabilir, dokunulamaz hizmetler ve insan ve eşyaya yönelik hizmetler olmak üzere dört farklı açıdan incelenmektedir. Hizmetler gerçekleştirilirken o hizmetten yararlanacak kişilerin, hizmetin karşılanacağı yerde fiziksel olarak bulunmasının yeterli olduğu durumlarda hizmetler “*dokunulabilir hizmetler*” olarak adlandırılabilir. Örneğin kişiler, saç kesim ve şekillendirilmesi hizmeti alırken, hizmet süresince fiziksel olarak bizzat orada bulunmalıdırlar. Bazı hizmetler insanların “zihinsel varlıkları”na yöneliktir; bu durumda kişilerin hizmetler gerçekleştirilirken sadece fiziksel ortamda bulunuyor olması yeterli gelmeyebilir. Örneğin bir müzeyi ziyaret ederken kişilerin sadece orada bulunmaları yeterli olmayıp, sergilenen eserleri zihinsel olarak da algılamaları gerekmektedir. Bu türden hizmetler de “*dokunulamaz hizmetler*” olarak ifade edilebilir. Söz konusu hizmetler insanlara veya insanların sahip olduğu nesnelere karşı gerçekleştirilebilir. Örneğin bankacılık sektöründe kişinin malvarlığı ile ilgili işlemler yapılmakta, sigortacılık, avukatlık gibi dokunulmaz hizmetler grubunda yer almaktadır.

Benzer şekilde hizmetler, müşterilerle kurdukları ilişki düzeylerine göre de sınıflandırılmaktadır. Hizmet işletmeleri, genellikle müşterilerle uzun dönemli bir ilişki kurmayı hedeflemektedirler. Özellikle bankacılık sektörü gibi sektörlerde müşteri ve bankalar arasında üyelik ilişkisi bulunmakta, bankalar da bu ilişkilerin sürekli olmasına yönelik çabalar göstermektedir. Çünkü bankacılık sektörü; hizmet talep edenlere birbirinden çok farklı nitelikleri bulunmayan, görece standarda yakın hizmetler sergilemekte olan bir yapıya sahiptir. Bir bankanın diğer bankadan daha fazla veya az sayıda müşteriye sahip olması; farklı hizmetler sunuyor olmasından ziyade, müşterilerle kurduğu kalıcı ve sürekli ilişkilerin varlığından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

1.4 Bir Hizmet Sektörü Olarak Bankacılık

Hizmet sektörünün bir işkolu olarak bankacılık; hizmet sektörünün temel özelliklerini taşımakla birlikte kendine ait bazı özelliklere de sahiptir. Bu özelliklerden başlıcaları şunlardır:

- Maddi olmama ve soyutluk, özellikle banka hizmetleri için geçerli olan özelliklerdir.
- Pek çok banka işleminin soyutluk derecesinin, öteki hizmet işlemlerinden daha fazla olmasının sonucu şu ki, banka hizmetleri bakımından açıklanma ve enformasyon gereği daha da artmaktadır.
- Özellikle Avrupa Birliği ülkelerinde uygulanan, belirli süre sonunda devletin de katkısıyla çoğalan tasarruf sözleşmeleri gibi banka hizmetleri, o an içinde gerçekleşebilen hizmetlerden değildir; bunların yararlarını müşteri, uzun süreler sonunda ancak bizzat yaşayabilir.
- Bir dizi banka hizmeti (Yatırım ve vadeli hesaplar ya da ciro hesapları gibi) süresiz bir bağlantıyı gerektirir; onun için bankacılık işlemleri, hizmet sunan, müşteri bağlantısında süreklilik isterler.
- Bir banka hizmeti talebi çoğu kez bir başka işlem veya hizmet sonucu ortaya çıkar (örneğin bir tüketici kredi sözleşmesinin, taksitli bir araba alım işleminin ardından gelmesi gibi)
- Bankacılıkta sunulan hizmetler çok değişkendir bunlar çoğu kez kişinin özel durumuna uyan kişisel sözleşme tasarımlarını gerektirir.
- Banka hizmetlerinin çok önemli bir başka özelliği, güven konusunda aşırı duyarlılığı gerektirmeleridir. Banka müşterisinde, bankacılık sırrı ve riskinin güvence altında olduğunu hissetme gereksinimi çok yüksektir (Yüksel ve Mermord, 2004, s.18-19).

Günümüzde bankaların para, kredi ve sermaye gibi hususlara ilişkin konularda önemli hizmet ve fonksiyonları bulunmaktadır. Yurt içi ve yurt dışı ticari faaliyetlerin işlemlerinin

düzenli olarak yürütülmesi, bankaların varlığı sayesinde mümkün olmaktadır. Dolayısıyla bankalar, ekonomik hayatı kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır. Bankalar; kişilerin tasarruflarını güvenle saklamakta, bir yandan da bireylerin tasarruflarından gelir elde etmesini de sağlamaktadır. Ayrıca bankalar, finansman ihtiyacı olan kişi ve kurumların bu ihtiyaçlarını karşılamakta; bunlara ek olarak da havale, senet tahsili ve çek gibi bankacılık hizmetleriyle müşterilere hizmet vermektedir (Takan, 2001, s.1). Ayrıca bankaların faaliyet konuları 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 4. Maddesine göre de aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Dinç, 2013, s.4):

- Mevduat kabulü,
- Katılım fonu kabulü,
- Nakdi ve nakdi olmayan her cinsten ve surette kredi verme işlemleri,
- Nakdi ve kaydi ödeme ve fon transferi işlemleri, muhabir bankacılık veya çek hesaplarının kullanılması dahil her türlü ödeme ve tahsilat işlemleri,
- Çek ve diğer kambiyo senetlerinin iştirası işlemleri,
- Saklama hizmetleri,
- Kredi kartları, banka kartları ve seyahat çekleri gibi ödeme vasıtalarının ihracı ve bunlarla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi işlemleri,
- Kambiyo işlemleri, para piyasası araçlarının alım ve satımı, kıymetli maden ve taşların alımı, satımı veya bunların emanete alınması işlemleri,
- Belirli ölçü yada değerlere dayalı vadeli işlem ve opsiyon sözleşmelerinin, türev araçların alımı, satımı ve aracılık işlemleri,
- Sermaye piyasası araçlarının alım ve satım ile geri alım veya tekrar satım taahhüdü işlemleri (repo işlemleri),
- Sermaye piyasası araçlarının ihraç veya halka arz yoluyla satışına aracılık işlemleri, brokerlik hizmetleri,
- Başkaları lehine teminat, garanti ve sair yükümlülüklerin üstlenilmesi işlemleri,
- Yatırım danışmanlığı işlemleri,
- Portföy işletmeciliği ve yönetimi,
- Hazine Müsteşarlığı ve/veya Merkez Bankası ve kuruluş birlikleri nezdinde oluşturulan bir sözleşme kapsamında üstlenilen yükümlülükler çerçevesinde alım satım işlemlerine ilişkin piyasa yapıcılığı,
- Faktoring ve forfaiting işlemleri,
- Bankalar arası piyasada para alım satımı işlemlerine aracılık,
- Finansal kiralama işlemleri,

- Sigorta acenteliği ve bireysel emeklilik aracılık hizmetleri.

Ülkemizde bankacılık sistemi, Merkez Bankası dışında mevduat bankaları, katılım bankaları ile yatırım ve kalkınma bankalarından oluşmaktadır. Merkez Bankası, banknot basma, diğer bankaların para ve kredi politikalarını denetleme ve fiyatlar genel düzeyinde istikrar sağlamak gibi temel görevlerinden dolayı bankacılık sisteminin başında bulunmaktadır ve kar amacı ile hareket etmediğinden dolayı diğer bankalardan ayrılır. Mevduat bankası, kendi nam ve hesabına mevduat kabul etmek ve müşterilerine kredi kullanırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlardır. Katılım bankası, özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullanırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlardır. Son olarak, kalkınma ve yatırım bankası, mevduat veya katılım fonu kabul etmek dışında; kredi kullanırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren ve/veya özel kanunlarla kendilerine verilen görevleri yerine getiren kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (5411 Sayılı Bankacılık Kanunu).

Türkiye’de bankacılık sektörünün sayısal verileri incelendiğinde; 2012 rakamlarına göre faaliyet gösteren bankaların toplam sayısı 49’a ulaşmıştır. Bunlardan 4 tanesi katılım bankalarıdır; mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarının sayısı ise 45’tir.

Mevcut bankaların 32 tanesi mevduat bankası, 13 tanesi ise kalkınma ve yatırım bankasıdır. Mevduat bankalarından 3’ü kamusal sermayeli, 12’si ise özel sermayeli bankadır. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) bünyesinde 1 banka bulunmaktadır. Yurtdışı yerleşiklerin %51 ve daha fazla oranda paya sahip oldukları yabancı sermayeli mevduat bankalarının sayısı 16’dır. Kalkınma ve yatırım bankalarının 3’ü kamu sermayeli, 6’sı özel sermayeli ve 4’ü yabancı sermayeli bankadır.

2012 yılında bankaların toplam şube sayısı 10.234’e ulaşmıştır. Şube sayısındaki artışın tamamı mevduat bankaları grubunda olmuştur. Şube sayısı, özel sermayeli mevduat bankalarında 156 adet, kamu sermayeli mevduat bankalarında 170 adet, yabancı sermayeli mevduat bankalarında ise 75 adet artmıştır.

Bankaların istihdam ettiği personel sayısı 186.000 kişiye ulaşmıştır. Rakamın fazla görülmesine rağmen personel sayısı nüfusa oranlandığında, bir çalışan başına düşen nüfus 406 kişi olmaktadır. Banka çalışanların %97’si mevduat bankaları, %3’ü kalkınma yatırım bankaları tarafından istihdam edilmiştir. Bankacılık sektöründe çalışanların %28’i kamu sermayeli mevduat bankalarında, %49’u özel sermayeli mevduat bankalarında ve %21’i

yabancı sermayeli bankalarda çalışmaktadır. Ayrıca sektörde kadın çalışanların oranı birçok sektörün üzerinde ve %50 seviyesindedir (Türkiye Bankalar Birliği, 2013, s.20)

1.5 Bankacılık Sektörünün Yapısı

Bankacılık sektörü, rekabetin oldukça yoğun bir biçimde görüldüğü hizmet sektörlerinden birisi haline gelmiştir. Türkiye Bankalar Birliğinin 2012 yılında hazırlamış olduğu “Türkiye’de Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizleri” raporunda bankacılık sektörünün rekabete yönelik yapısı ile ilgili şu bilgilere yer verilmiştir: *Mali sisteminin en büyük sektörü konumundaki bankacılığın ekonomi içindeki önemi ve kendisinden beklenen görevler göz önüne alındığında piyasa yapısı, önemli hale gelmektedir. Bir piyasa modelini belirleyen en önemli parametreler o sektördeki firma sayısı, firmaların endüstriye giriş ve çıkışları ile ilgili kısıtlamaların derecesi, endüstrinin ürününü talep edenlerin sayısı ve üretilen ürünün homojenlik derecesidir (Artun 1979, s.57). Bu parametrelerin alacağı değerler, piyasanın tam rekabet ile tekel piyasası arasındaki yelpazenin neresinde yer alacağını belirleyecektir. Bankacılık sisteminin etkinliğinin önemi, müşterilerine rekabetçi fiyatlarda kaliteli hizmetlerin sağlanmasında kendini gösterir. Böylece mevcut fonlar rekabetçi fiyatlarla kendilerini en etkin kılacakları alanlarda tahsis edilmiş olacaktır. Bu nedenle banka regülasyonlarının bir diğer gerekçesi de verimliliği ve rekabeti teşvik eden düzenleyici çerçevenin yaratılmasıdır. Verimlilik, veri bir kaynak seti ile en çok üretimi elde etmek ve rekabet de bu verimliliğe ulaşmanın en etkin yolu olarak tanımlanırsa bankacılık sektörünün piyasa yapısının tüm ekonomideki verimliliği ve etkinliği belirleyen önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmaktadır (Coşkun ve diğerleri, 2012, s.40)*

Banka hizmetlerinin diğer hizmet sektörlerinden farklılaşabilecek yapısal özellikleri olarak şu hususlar ifade edilebilir:

- Diğer hizmetlerin çoğundan farklı olarak banka hizmetlerinin konusu, ödünç verme, yatırma ve transfer isletmeleri gibi somut bir ürün değildir (ör: konut kiralaması, mobilya taşıma vb.). Banka hizmetlerinin konusu, farklı şekil ve kalitede olan paradır. Söz konusu paralara örnek olarak, isletmelerin paraları, ticari bankaların paraları, nakit hesap ya da senet seklindeki merkez bankası paraları gösterilmektedir.

- Soyut olan banka hizmetleri sözleşmelerle şekillenir. Krediler, prim tasarrufları ve taşınır değer satışları gibi tüm hizmetler genel ticari temayüllerin ötesinde oldukça detaylı sözleşmelerle belirlenmektedir.

- Mevduat ve kredi işlemleri, içlerinde zaman unsuru barındırmaktadır. Bu hizmetlerin satıcısı ya da alıcısı pazarlamanın zaman boyutu içinde hesap açarak ilişkiye başlamaktadır.

İşlem genelde tek seferlik satış sözleşmesi ile sonuçlanmamakta ve fiziksel mallara göre müşteri bankaya daha fazla müracaat etmektedir (Mucuk, 1994, s.321).

Bu özellikler bankacılık sektörünün hizmet sektörü içerisindeki konumunu farklı bir noktaya taşımaktadır.

1.6 Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynağı ve Önemi

Bankacılık işkolu, hizmet sektöründe önemli bir yer tutmaktadır. Bu anlamda hizmet ve hizmetin sunumu bankacılıkta kritik bir iştir. Hizmetler sunulurken iki ana faktör ön plana çıkmaktadır: Hizmetin verilmesini sağlayan araç ve gereçler ve insan. Hizmetin verilmesini sağlayan araç ve gereçlerin tanımlanması, ölçülmesi ve karşılaştırılması görece kolay olmaktadır. Örneğin yiyecek hizmeti veren iki lokantanın, masa, sandalye ve yiyeceklerin kalitesini karşılaştırarak hangisinin daha üstün olduğunu belirleyebiliriz. Fakat insanların verdiği hizmet kişilere göre farklılık arz edeceğinden insan faktörünün payını tanımlamak, ölçmek ve karşılaştırma yapmak çok zordur. Ancak insan faktörünün niteliği ve kalitesi, firmaları diğer hizmet sunan firmalardan ayırabilecek yegâne faktör durumundadır. Yine de, pek çok işletme hizmet politikalarını oluştururken, hizmetin maddi yönü üzerinde daha ağırlıklı olarak durmaktadır. Örneğin daha iyi bir görünüm, daha uygun düzen, daha ileri teknolojik olanaklar gibi maddi boyutlar hedeflenmektedir. Hizmet sunan işletmeler, genellikle hizmet verecek olan insanı ikinci planda düşünürler. Bu durum da, hizmetin beklenen tatmin düzeyinin altında kalmasına yol açmaktadır (Karahana, 2006, s. 38).

Hizmet sektörünün önemli bir işkolu olarak bankacılık, hizmet faaliyetlerinin doğal bir sonucu olarak kişiler arası ilişkilerin oldukça yoğun olduğu bir sektördür. Bankacılık sektöründeki ilişkilerde taraflardan biri olan müşteriler değişkenlik gösterebilirken, sabit kalan taraf ise, kurum çalışanlarından oluşmaktadır. Dolayısıyla bankalar açısından insan kaynağı çok büyük önem arz etmektedir, bu bağlamda insan kaynağının yönetimi ve kontrolü açısından performans yönetimi de önemli bir ölçüt haline gelmiştir. Bankalarda performans yönetim aracı olarak dört boyutlu “performans karnesi” kullanılmaktadır. Bankalarda Performans Boyutları ve Performans Ölçütleri Tablo 1.5’te ayrıntılı olarak gösterilmektedir:

Tablo 1.5 Bankalarda Performans Boyutları ve Performans Ölçütleri

Performans Boyutları	Performans Ölçütleri
Finansal Boyut	- Yatırımların getirisi - Gelirdeki Artış - Mevduat hizmetlerinin maliyetindeki değişim - Gelir karması
Müşteri Boyutu	- Müşteri biriminin payı - Müşteri ilişkilerinin derinliği - Müşteri devamlılığı - Müşteri memnuniyeti araştırması
Süreçler Boyutu	- Yeni ürünlerden elde edilen gelirler - Ürün gelişim süreci - Müşterilerle geçen süre - Çapraz satışların oranı - Satış kanallarının karmasındaki değişim - Hizmetlerdeki hata oranı - Müşteri isteklerini yerine getirme süresi
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	- Çalışanların memnuniyeti - Çalışan başına düşen gelir - Stratejik işleri tamamlama oranı - Stratejik bilgilere ulaşma oranı - Kişisel hedeflerin uyum yüzdesi

Kaynak: Coşkun, 2006 s.32; Demirel, 2008, s.201

Süreçler, öğrenme ve gelişme, finansal ve müşteri boyutu olarak dört grupta ele alınan performans boyutlarına ilaveten ayrıca, performans değerlendirme sürecinde kurumlar; işteki verim düzeyi, mesleki bilgi düzeyi, kişisel davranış düzeyi ve yöneticilik yetenekleri düzeyi gibi kriterleri de kullanmaktadırlar (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s.111).

Örgütsel performans boyutları ele alındığında ise; şirket düzeyinde, grup düzeyinde ve departman düzeyinde olmak üç boyutta saptanabilir. Bankanın başarılı olup olmadığını saptamak için yedi gösterge mevcuttur (Takan, 2001, s.774-778):

-*Etkinlik:* Bankanın etkinliği olarak; işçilik, sermaye gibi bir girdi unsurunun eş deyişle hizmet- üretim kaynağının fiili kullanım durumunun belli tekniklerle (hareket ve zaman etütleri) tespit edilmiş, standartlarla kıyaslanması ile bulunan bir göstergedir. Bu göstergeye yeterlilik derecesi de denmektedir. Örnek olarak işçilik ele alındığında, bir memurun bir havale işlemini 3 dakikada yapması gerekiyorsa bu süreler hareket ve zaman etütleriyle tespit edilebilir. Eğer bu memur havaleyi 4 dakikada yapmışsa, o iş için etkinliği %75'tir.

-*Etkililik:* Hizmet üretiminin çıktısı ile ilgili bir kavramdır. Örneğin toplam kredi hacmi içinde %30'luk bir pay almak hedeflenmiş fakat %15'lik bir pay elde edilmişse bu konudaki etkililik %50'dir.

-*Verimlilik*: Çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etkin ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür. Bir başka deyişle çıktının toplam girdiye oranlanması ve etkinliğin etkililiğe oranı olarak ifade edilebilir. Verimlilik oranları genel olarak şube veya departman temelinde özelleştirilebilir, genel müdürlük bazında da belirlemeler yapılabilir. Örneğin şube sayısının toplam kredilere oranı olarak ifade edilebilir.

-*Çalışma yaşamının kalitesi*: Düzgün ve istikrarlı bir ücret dizgisi, iş güvenliği ve çalışanların sağlığı, çalışanların kendilerini geliştirmesine imkan sağlanması, toplumsal birleşme, kurumsallaşma, çalışma süresinin uygunlaştırılması gibi unsurlar çalışma yaşamının kalitesi ile ilgili olmaktadır.

-*Yenilik*: Hizmet türlerinde, hizmet üretim süreçlerinde veya mevcut hizmet türlerine yeni pazarlar bulmak biçiminde görülebilir. (Örneğin online hizmete geçmek yada telefon bankacılığı sistemi kurmak gibi)

-*Karlılık ve bütçelenebilirlik*: Şirketlerin nihai hedeflerinin piyasa değerlerini maksimize etme olduğu, bunun da bütçeleme tekniklerinin kullanılması ile mümkün olabileceği söylenebilmektedir.

-*Kalite*: Hizmet kalitesinde standartlar, zamanlılık, hizmetlerin bütünlüğü ve tamlığı nitelik ve niceliğin istikrarlılığı ve müşteri doyumu olarak ifade edilebilir.

Diğer yandan oluşturulan ve uygulanan performans sistemlerine ilişkin çalışanların da çeşitli beklentileri bulunmaktadır. Yapılan bir araştırmada performans değerlendirme sistemleriyle ilgili çalışanların beklentileri ile ilgili şu tespitler yapılmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s.124):

- İşteki verim ve mesleki bilgi düzeyleri esas alınmalı
- Değerleme yapılmadan önce veya yapılırken personelin görüşleri alınmalı
- Her personele performans değerlendirmesi yapılırken bir saatten fazla zaman ayrılmalı
- Puanlama yöntemi kullanılmalı
- Yılda iki defa yapılmalı
- 360 derece değerlendirme yöntemi kullanılmalı.

Aynı araştırmada dikkati çeken bir husus olarak performans değerlendirmenin mevcut durumda yaygın olarak birinci ve ikinci amir tarafından yapıldığı ifade edilmiştir. Fakat beklentilerin sırasıyla “İşletme İçinde Oluşturulan Değerleme Komitesi”, “Kendi Kendine Değerleme”, “Astlar ve İş Arkadaşlarınca Değerleme” ve son olarak “Birinci ve İkinci Amir Tarafından Değerleme” yapılması yönündedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s.124).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde performansı etkileyen bir diğer etmen olarak iş tatmini göze çarpmaktadır. Bu iki unsur arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda bankalarda ücret, çalışma arkadaşları ve kurumsal imaj faktörleri ile performans arasında önemli bir ilişki olduğu saptanmıştır (Tekeli ve Paşaoğlu, 2012, s.187). Benzer şekilde bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir başka araştırmada çalışanlara verilen ücretin iş tatmini açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır (Soysal ve Tan, 2013, s.60).

Rekabetin oldukça yoğun olduğu bankacılık sektöründe kurumlar rekabette üstünlük sağlamak amacıyla sahip olunan insan kaynakları giderek daha fazla önem arz etmektedir. Bankacılık sektöründe yöneticilerle yapılan entelektüel sermaye ile ilgili yaklaşımları tespit etmeyi amaçlayan bir araştırmada yöneticilerin entelektüel sermaye algılamalarında ilk sırada müşteri sermayesi, ikinci sırada yapısal sermaye ve son sırada ise insan sermayesinin bulunduğu ifade edilmiştir. Müşteri sermayesi ile anlatılmak istenen “müşteri istekleri” ve “müşterilerle ilişkiler”; yapısal sermaye için “işlem süresi azaltma çalışmaları” ve “yeni ürün ve hizmet geliştirme”; insan sermayesi için “liderlik” ve “çalışanların sorumluluğunu bilmesi”dir (Yıldız, 2010, s.34). Bu noktada yöneticiler açısından en önem taşıyan boyutun müşteri sermayesi olması nedeniyle bankalar, onları hedeflerine ulaştırabilecek en önemli husus olan müşteri portföyünü ellerinde tutabilmek ve geliştirebilmek için insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanma amacını öncelikli kılmak zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar. Dolayısıyla örgütsel ortamların çalışanların huzur ve verimliliğini sağlayacak özelliğe sahip olması, yüksek performans beklentisinin çalışanlar üzerinde ağır baskılara yol açmaması, tüm insan kaynakları politika ve uygulamalarının adil, özendirici ve insancıl kriterlere göre geliştirilmesi üretilecek hizmetlerle ilgili tüm tarafların tatmin düzeyini artıracak önemli bir yaklaşım olacaktır. Bu konudaki önemli adımlardan biri örgüte zarar verecek davranışların çalışan ve örgüt boyutlarındaki zararlarını önleme konusundaki anlayışlar ve uygulamaların geliştirilmesi olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTE ZARARLI DAVRANIŞLARA YÖNELİK GENEL BELİRLEMELER

2.1 Örgüte Zararlı Davranışlara Genel bir Bakış

Küreselleşme ile birlikte sınırların ortadan kalkması ve teknolojinin ilerlemesi ile birlikte işletmeler, yeni gelişmelere uyum sağlamak durumunda kalmışlardır. Bu gelişmeler paralelinde rekabet hızla artmakta ve işletmelerin bu rekabet ortamında avantaj yaratması amacıyla yeni stratejiler geliştirme arayışlarına girmişlerdir. Bu süreçte işletmeler en temel strateji olarak insan kaynağına önem vermişlerdir. İnsan faktörünün ön plana çıkması, insan kaynağının davranışlarının yönetimi ve kontrolünün kurumların öncelikli hedefleri arasında yer almasına neden olmuştur. Örgütler geliştirdikleri politikalar ve anlayışlar ile insan kaynağını, örgüte yarar sağlayacak tatmin, motivasyon ve performans gibi sonuçlarla ilişkilendirilecek davranışlara teşvik etmeyi ve bu davranışların sürdürülmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Benzer şekilde örgütsel yaşama zarar verecek olumsuz davranışları belirleyerek söz konusu davranışlarla da başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Ancak literatüre bakıldığında ise ağırlıklı olarak pozitif davranışlarının üzerinde durulduğu, olumsuz iş davranışlarının ise ihmal edildiği görülmektedir. Olumsuz davranışların göz ardı edilmesiyle birlikte kavram yeterince tanımlanamamakta ve kurum içinde belirlenmesi zorlaşmakta; bu durum da örgütlerin her türlü verimlilik, performans ve itibar kayıplarına yol açabilecek uygulamaları yakından izlemelerini zorlaştırmaktadır. Taşıdığı bu öneme rağmen olumsuz davranışlar son otuz yıla kadar sistematik bir şekilde ele alınmamıştır.

Örgütsel Davranış literatürü, ancak 1990'lı yılların sonundan itibaren zararlı davranışlara gereken ilgiyi göstermeye başlamış ve söz konusu ilginin düzenli bir biçimde artmasıyla örgüte zarar verebilecek olumsuz davranışları tanımlanmaya ve sonuçları bilimsel yöntemlerle ölçülmeye çalışılan araştırmalarla zenginleşmiştir. Ancak konuya yönelik ilginin sadece örgütsel davranış alanıyla sınırlı olmaması, örgütlerde gerçekleştirilen olumsuz davranışlarla ilgili kesin sınırlar çizilmesini engellemektedir. Bu durumun önemli nedenlerden biri, örgütsel davranış, sosyoloji, sosyal psikoloji, yönetim ve organizasyon ve eğitim bilimleri gibi pek çok alanda olumsuz davranışların araştırılması aynı kavrama farklı anlamlar ve tanımlar yüklenmesidir. Dolayısıyla bu davranışların farklı disiplinler ve bakış açıları tarafından incelenmesi kavramın tanımı, hazırlayıcı faktörleri ve boyutlarıyla ilgili olarak fikir birliğine varılmasını engellemiş ve kavramın netlik kazanmasını güçleştirmiş; söz konusu davranışlar ile ilgili yapılan araştırmaların dağınık ve kopuk bir şekilde ele alınmasına yol açmıştır.

Örgüte zararlı davranışlar ilk olarak *çalışan sapkınlığı* adı altında isimlendirilmiştir (Hollinger ve Clark, 1982, s.400). Daha sonra “*uyumsuz davranış (noncompliant behavior)*” olarak ele alınarak, olumsuz çıktıları olan iş harici davranışlar olarak tanımlanmıştır (Puffer, 1987, s.616). Kimi zaman da söz konusu kavram, verimlilik azaltıcı davranışlar olarak *örgütsel suç* bağlamında incelenmiş (Hogan ve Hogan, 1989, s.273), en son 1995 yılında ise *işyeri sapkınlığı* olarak tanımlanarak ikinci tipoloji geliştirilmiştir (Robinson ve Bennett, 1995, s.565). Benzer şekilde kavram, *işyerinde saldırı ve şiddet* olarak isimlendirilmiş (Baron ve Neuman, 1996, s.163) ve sonrasında örgüte zararlı davranışlar olarak ilk kez kapsamlı bir şekilde literatürde yerini almıştır (Vardi ve Wiener, 1996, s. 151). Bazı araştırmalarda *anti sosyal davranış* olarak betimlenirken (Giacalone ve Greenberg, 1997, s.1), aynı yıl Moberg tarafından *örgütsel ahlaksızlık* olarak adlandırılmıştır (Moberg, 1997, s. 41). Daha sonra olumsuz sonuçlarına vurgu yapılarak *işlevsiz davranışlar* olarak aynı yıl farklı araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir (Griffin ve diğerleri, 1998). 1999 yılında örgüte zararlı davranışlar olarak araştırmalarda yer alan kavram (Ackroyd ve Thompson, 1999, s.2) bir süre sonra daraltılarak *amaç (üretim) karşıtı* işyeri davranışları olarak tanımlanmıştır (Fox ve diğerleri, 2001, s.292; Sackett ve De Vore, 2001, s.145; Kelloway ve diğerleri, 2001, s.144; Sackett, 2002, s.5; Spector ve Fox, 2002, s.271; Penney ve Spector, 2002, s.126; Martinko ve diğerleri, 2002, s.37). Amaç karşıtı işyeri davranışları bağlamında topluma ve örgütsel normlara uymama davranışı olarak algılanırken, Marcus ve arkadaşları (2002) söz konusu davranışları örgüte kasıtlı zarar verilmesi ile *örgüt üyesinin fayda sağlamadığı davranışlar* olarak ifade etmişlerdir (Marcus ve diğerleri, 2002, s.18). 2005 yılında işyerinde zarar verme amaçlı yapılan kasıtlı davranışlar olarak ifade edilen bu davranışlar, literatürde örgüte zararlı davranışları açıklamaya en yakın kavram olmuştur (Griffin ve Lopez, 2005, s.988). Yine 2005 yılında daha önce Giacalone ve Greenberg tarafından isimlendirilmiş olan *anti sosyal davranışlar* kavramı adı altında tekrar çalışılmaya başlanmıştır (Lee ve diğerleri, 2005, s.82); bu tür davranışlar *verimlilik azaltıcı davranışlar* (Spector ve diğerleri, 2006, s.447), *amaç karşıtı işyeri davranışları* (Mount ve diğerleri, 2006, s.594) ve *işyerindeki norm dışı davranışlar* (Özcan, 2006, s.3) olarak son araştırmalarda yerini almıştır.

Örgütlere veya çalışanlara zarar veren olumsuz çalışan davranışlarını tanımlamak amacıyla farklı araştırmacılar tarafından kullanılan *sapkınlık*, *antisosyal davranış*, *üretim karşıtı davranış*, *örgüte zararlı davranış* (Bennet ve Robinson, 2000; Giacalone ve Greenberg, 1997; Marcus ve Schuler, 2004; Robinson ve Bennett, 1995; Sackett ve De Vore, 2001; Vardi ve Weitz, 2004; akt. Brown ve Trevino ve diğerleri, 2006, s.607; Ansari vd, 2013, s.79), gibi

nitelemelerine ilaveten “İşyerinde Geleneksel Olmayan/Alışılmadık Uygulamalar”, “Uyumsuz Davranışlar” (Vardi, 2001) gibi kavram ve etiketlendirmeler de, hem kavramın karmaşıklığı ile ilgili fikir vermekte, hem de farklı disiplinlerin olguya yönelik ilgisini özetlemektedir (Sagie vd, 2003, s.174). Ancak tüm bu nitelemelerin ortak noktası şudur: Vurgulanan tüm bu davranışlar, örgüte ve çalışanlara doğrudan ya da dolaylı bir biçimde anlık ya da sürekli olarak zarar vermek amacıyla sergilenen kasıtlı davranışlardır. Bu ortak içerik olumsuz davranışlara yönelik olarak son yıllarda akademisyenler ve pratisyenler arasında “Örgüte Zararlı Davranışlar” (ÖZD) nitelemesinin daha yaygın bir biçimde kullanılmasını kolaylaştırmıştır. Nitekim yerel literatürde de önceleri “Örgütteki Olumsuz Davranışlar”, “Örgütsel Kötü Davranışlar” ve “Örgütlerde İstenmeyen Davranışlar” olarak tanımlanan bu davranışlar, daha sonra “Örgüte Zararlı Davranışlar” olarak ifade edilmiştir. Nitekim bu tez çalışmasında bu tür davranışlar için “Örgüte Zararlı Davranışlar” nitelemesi (ÖZD) kullanılacaktır.

2.1.1 Örgüte Zararlı Davranışların Tanım ve Kapsamı

Adlandırılması ve kavramsallaştırılması hususunda fikir birliğine varılamayan örgüte zararlı davranış kavramı için birçok tanım ortaya atılmıştır. Örneğin Örgüte Zararlı Davranışlar (ÖZD), *örgütün üyesinin paylaşılan örgütsel normlara ve beklentilere ve/veya toplumsal değerlere, alışkanlıklara karşı çıkması veya ihlal etmesi amacıyla yapılan kasti davranışlar* olarak tanımlanmaktadır (Vardi ve Wiener, 1996, s.153). Pek çok olumsuz davranışı anlatan bir başka tanıma göre ise ÖZD *işyerinde yapılması beklenmediği halde yapılan eylemler* olarak ifade edilmektedir (Ackroyd ve Thompson, 1999, s.2). Ancak bu tür davranışların sınırlarının örgütle çizilemeyeceği, dolayısıyla örgüte zararlı davranışın, örgütsel ve/veya toplumsal normların ihlali olarak da açıklanabileceği savunulmaktadır (Griffen ve O’Leary-Kelly, 2004; Vaughn, 1999).

Bu tanımlar ve görüşler ışığında örgüte zararlı davranışın en önemli özelliği, eylemin değer atfedilen herhangi bir norm, değer veya alışkanlığa, bir başka deyişle etik tavra karşı kasıtlı olarak gerçekleştirilmesinin gerekliliğidir. Diğer bir deyişle, örgüte zararlı davranışın kasıt içererek gerçekleştirildiği olgusu davranışın belkemiğini oluşturmaktadır. Benzer şekilde felsefe alanında etik davranışların değerlendirmesinde de kasıtlılık olgusu varsayılmaktadır. Fakat davranışsal etik çalışan sosyal bilimciler ise her davranışta kasıt olmadığını düşünmektedirler. Örneğin, ahlaki farkındalık genellikle kasıtlı süreçler olarak değerlendirilmemekle beraber, bilişsel önyargılar sıklıkla bilinçaltı seviyesinde faaliyet göstermektedir (Trevino ve diğerleri, 2006, s.973). Kasıtlı zarar vermek, davranışları birbirinden farklılaştırmak amaçlı kullanılabilmektedir (Beugre, 2005, s.1122). Pek çok alanda

kasıtlılık, bir başka deyişle bir eylemi gönüllü şekilde yapma durumu önemli bir ayırımdır (Trevino ve diğerleri, 2006, s.973). İlâveten, kasıtlı bir eylemin gerçekleşmesinin belirleyici olduğu ÖZD sadece kasıtlı şekilde zarar verme anlamı da taşımamakta, bunun yanında kasıtlı olarak yarar sağlamaya yönelik amaçlı eylemleri de kapsamaktadır (Ferguson, 2006, s.4).

Örgüt çalışanları tarafından örgütsel çıkarların göz ardı edilmesi veya örgütsel çıkarların korunmasına yönelik çalışanların kötü niyetli olmalarını anlatan ÖZD, bilinçli ve sistematik olarak örgüt ve örgüt üyelerine zarar veren davranıştır. Hırsızlık, sabotaj, çatışma, iş yavaşlatma, zaman/kaynakların savurgan kullanılması ve dedikoduların yaygınlaşması, örgüt üyeleri arasında ayrımcılık, misilleme, duygusal istismar gibi davranışları kapsayan ÖZD (Demirel, 2009), “diğer insanların hakları ile ilgili sürekli bir umursamazlık ve ihlâl davranışı” olarak açıklanan anti sosyal davranışlarla özdeşleştirilmektedir. Bu konuda farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlar tablo 2.1’de toplu yer almaktadır.

Tablo 2.1 Örgüte Zararlı Davranışlara Yönelik Tanımlamalar

Davranış	Araştırmacılar	Tanım
Antisosyal Davranış	(Robinson ve O’Leary-Kelly, 1996) Giacalone ve Greenberg (1997)	Organizasyona, çalışanlarına veya hissedarlarına zarar verici şekilde veya zarar verme eğilimli her türlü davranış
Mavi Yakalı Suç	Horning (1970); Smigel ve Ross(1970)	Yevmiyeli çalışanların kurumda (materyal çalınması, şirket mülküne zarar verilmesi, üretim kayıtlarının değiştirilmesi) ya da örgütün lokasyonunu kullanarak illegal şekilde gelir elde etme çabalarına yönelik eylemler (şirket mülkünün üzerine kumar oynama, şirket arkasından olumsuz konuşarak çıkar sağlama, organizasyon üyesinin, kişisel mülkün çalınması, şirket mülkünü ele geçirmek amaçlı mücadele etme)
İşlevsiz Davranış	Griffin, O’Leary-Kelly ve Collins (1998) Cited in Cooper ve Rousseau (1999)	Organizayonda bireyler açısından negatif sonuçları olan çalışanlar tarafından gerçekleştirilen güdümlü davranışlar
Çalışan Sapkınlığı	Hollinger ve Clark (1982)	Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen ve resmi kuruma zarar verebilecek yetki sınırını aşan eylemler
Çalışan Suistimali	Leatherwood ve Spector (1991)	Organizasyon üyesinin ya da işverenin kendi prensiplerine uymamakla birlikte kişisel çıkarlarına uygun olarak aldıkları kararlar

Suistimal (misconduct)	Trevino (1992)	Kurumun ahlaki veya teknik standartlarının dışında davranmasına neden olan davranış
Performanssızlık	Mangione ve Quinn (1975)	Standartların altında performans sergileme (örn. az çalışma ya da hiç çalışmama) nedeniyle düşük kalite ve miktarda çıktı üretme
Mesleki suç	Colman (1985), Greenberg ve Scott(1991) Turner ve Stephenson (1993) Greenberg ve Scott (1991) Green(1997) Jensen ve Hodson (1999)	Birey ya da grup tarafından sadece kişisel kazanç için işlenen suç
Organizasyonel Saldırganlık	Spector (1978) O'leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996)	“Organizasyona kasıtlı olarak zarar vermeye yönelik olan davranış” Genel tanım: “Çalışanı, mülkü ya da ilişkileri etkileyen her türlü zararlı eylem” Dar tanım: “Bazı faktörler tarafından teşvik edilen eylemler ya da olaylar”
Örgütsel Misilleme Davranışı	Skarlicki ve Folger (1997)	Hoşnutsuz çalışanların algıladıkları adaletsizliğe karşı işverene yönelik diğer çalışanlara karşı geliştirdiği olumsuz reaksiyonlar
Politik Davranış	Kacmar ve Carlson (1998)	Aktörün bireysel çıkarını korumasına ya da yükseltmesine yardım edecek davranışları sınırlayan ya da bu davranışları sağlayabilecek kişilere yönelik sosyal etkileme girişimleri (Örgüte ya da diğer bireylere yönelik negatif sonuçları olursa bu girişimler işlevsiz olarak nitelendirilebilir)
Örgütlerde Politik Davranış	Farrel ve Peterson (1982)	Örgüt içerisindeki avantajların ve dezavantajların dağılımını etkileyecek faaliyetler; bireyin örgütsel rolüyle ilgili olması
İşyerinde Geleneksel Olmayan Uygulamalar	Analoui ve Kakabadse (1992)	Hırsızlık, kurallara uymama, sabotaj gibi olumsuz davranışların kurumda gerçekleştirilmesi
İşyeri Saldırganlığı	Greenberg ve Alge (1998)	Örgüt içerisindeki bazı faktörler tarafından teşvik edilen zararlı eylemler ya da olaylar bütünü (örgüt dışından kaynaklı saldırılar dahil edilmemektedir hırsızlık gibi)
Sapkın Davranış	Robinson ve Bennett (1995) Bennett ve Robinson (2000)	Çalışanın önemli örgütsel normları ihlal ederek örgütü, üyelerini veya her ikisini olumsuz etkileme potansiyeline sahip bilinçli davranış
Kötü Davranış	Vardi ve Wiener (1996)	Çalışan tarafından gerçekleştirilen, örgütün paylaşılan norm ve beklentilerini ve/veya toplumsal değerleri ve ilkeleri ihlal etmeye yönelik bilinçli eylem

Örgüt Saldırganlık	Kaynaklı	(O’Leary –Kelly, Griffin ve Glew, 1996)	Örgüt içi veya dışı ilişkiler tarafından birtakım örgütsel faktörlerin güdülemesi sonucu örgüt üyelerine, varlıklarına veya birtakım ilişkilerine zarar vermeyi amaçlayan davranış
Verimlilik Davranış	Karşıtı	(Marcus ve diğerleri, 2002)	Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen ve örgüt içi baskın gruplardan en az biri tarafından uygun görülmeyen, örgüte veya çalışanlara belirgin bir şekilde zarar verme potansiyeline sahip iken diğer çalışanlar veya örgütün bütününe herhangi bir fayda sağlamayan davranış

Kaynak: Vardi ve Weitz, 2004, s.300; Arbak ve diğerleri, 2004, s.8

ÖZD, yukarıda belirtilen tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi kurumlardaki olumsuz sonuç doğuran davranışların tamamını kapsamakta, hatta kurumun çıkarına uygun davranışlar da bu kapsama yer almaktadır. Örneğin *whistleblowing* adı verilen ve kötü ve yanlış davranışların raporlanması veya açığa çıkarılması (Aktan, 2006, s.1); bilgi ifşası, ihbar olarak da (Mercan ve diğerleri, 2012) Türkçeleştirilen kavram, kuruma karşı olumsuz sonuçlarından çok toplumsal norm ve değerlere uyumlu olması açısından ÖZD arasında yer alabilmektedir.

Genel içeriği dikkate alındığında örgüte zararlı davranışların çeşitli özellikler taşıdığı belirtilebilir (Vardi ve Wiener, 1996, s.154): Toplumsal veya örgütsel değerlerden herhangi birini ya da ikisi birlikte ihlal etmesi, zararlı davranışların temel kriterlerden birini taşıması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle toplumsal değerlerle tutarlı fakat örgütsel beklentileri ihlal eden üye davranışı da, söz konusu davranışlar uzun vadede örgüte yarar sağlasa da ÖZD olarak kabul görmektedir.

Örgüte zararlı davranışlarda, çalışanların amaç ve niyetleri önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt değerleri ile uyumlu olup sosyal değerlere ters düşen davranışlar (örneğin kurum adına söylenen bir yalan) ÖZD kapsamına girmektedir, benzer şekilde sosyal değerlerle uyumlu fakat örgütsel değerlere ters düşen davranışlar da örgüte zararlı davranışlar kapsamına girmektedir (örneğin kurumsal sırları açığa çıkarmak); dolayısıyla ÖZD’nin önemli bir özelliği, örgütün içi ve dışını veya birey ve toplumun her ikisini de içine alacak şekilde zarar veren tüm kasıtlı davranışları kapsamaktadır (Vardi ve Wiener, 1996; akt. Gholipour vd, 2009, s.77).

Literatürde geçen tüm norm ve değer ihlalleri olumsuz ve istenilmeyen davranış olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Örgüte zararlı davranışların mutlaka olumsuz sonuçları olması

gibi bir şartı yoktur (Southey, 2010, s.83). Niyetin zarar verici olması şartı geçerlidir. İkinci olarak değer ihlallerinin (valuebreaking) arzu edilebilirliği tanım tarafından peşin hükümlü bir konu olmaktadır. Genellikle değer ihlalli davranışlar, “arzu edilmeyen” olarak tanımlanırlar, fakat bazı kişiler tarafından “arzu edilen” bir davranış olarak görülebilmektedir. Böylece toplumun genelinde müşterilerle dedikodu yapmak arzu edilmeyen bir davranış olarak değerlendirilebilse de, örgütsel düzenlemede kabul edilebilmektedir. Aynı şekilde, bilgi ifşası (whistleblowing) toplumun genelinde övgüye değer bir hareket olsa da, örgüt açısından kabul edilemez olabilmektedir (Vardi ve Wiener, 1996, s.154).

Örgüte zararlı davranışlarla ilgili tanımların literatürde farklı şekillerde yapılmaları, zararlı davranışların ana sınırlarının çizilmesini zorlaştırmaktadır. Bu noktada belirli bazı boyutlar zararlı davranışlar kavramını şekillendirmekte ve hangi davranışların ÖZD kapsamına dahil edilip edilmeyeceğine yönelik belirlemelerde bulunulmasına katkı sağlamaktadır. Robinson ve Greenberg (1998)’e göre; davranışın aktörü, kasıtlılık, davranışın hedefi, davranış ve davranışın sonucu olarak ifade edilen unsurlar zararlı davranışların tanımını biçimlendiren kavramlardır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Arbak ve diğerleri, 2004, s.9):

- *Davranışın aktörü:* Yapılan çalışmalara göre çoğunlukla zararlı davranışlar kurum içindeki aktörler tarafından gerçekleştirilmektedir.
- *Kasıtlılık:* Birkaç çalışma dışında (örn. Southey, 2010, s.90) kaza ve hataların örgüte zararlı davranışlar kapsamına dahil edilmediği konusunda görüş birliğine varılmıştır. Örgüte zararlı davranışlarda en önemli ölçütün kasıtlılık olduğu savunulmaktadır.
- *Davranışın hedefi:* Literatürde genellikle zararlı davranışlara maruz kalan iki grubun çalışanlar ve/veya örgüt olduğu ifade edilmektedir.
- *Davranış:* Birçok tanıma göre zararlı davranışın ölçütlerinden biri de davranışın normlara aykırı olma özelliği taşımasıdır.
- *Davranışın sonucu:* Davranışın gerçekleşip gerçekleşmediği sonucuna bakılmaksızın eylemin kasıtlılık ve zarar verme potansiyeli taşıması o davranışın örgüte zararlı davranış kapsamında ele alınması için yeterli olmaktadır.

Bir başka zararlı davranış ayırımına göre de; davranışın kasıtlılığı, yasal olup olmadığı, şiddet seviyesi, tekrar edip etmemesi, bireysel veya örgütsel amaçlı olup olmadığı gibi unsurlar da önem taşımaktadır (Edwards ve Greenberg, 2010, s.4). Özetlenecek olursa örgüte zararlı davranışlarla ilgili olarak araştırmacılar, her ne kadar örgüte zararlı davranışları

kavramsallaştırırken farklı adlandırmaları ve teorik temelleri kullansalar da bu davranışların örgüte ve örgütle ilişkilendirilmiş kişilere zarar vereceği konusunda hemfikirdirler. Ayrıca örgüte zararlı davranışların sergilenmesinin ilk basamağında niyetin en önemli ölçüt olması ve kazaların, kasıtlı olarak gerçekleştirilmeyen olumsuz davranışların hariç tutulması nedeniyle bu çalışmada ÖZD, *örgütün üyesinin paylaşılan örgütsel normlara ve beklentilere ve/veya toplumsal değerlere, alışkanlıklara karşı çıkması veya ihlal etmesi amacıyla yapılan kasti davranışlar* (Vardi ve Wiener, 1996, s.153) olarak tanımlanacaktır.

2.1.2 Örgüte Zararlı Davranışların Boyutları ve Sınıflandırılması

Örgüte zararlı davranışlarla ilgili literatürde pek çok sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Zararlı davranışlar kapsamında Huberts, Pijl ve Steen (1999)'in tanımlamalarına göre aşağıdaki ÖZD yaygın olarak görülmektedir (Schrijver vd, 2010, s.10):

-*İş dışındaki zamanın kötüye kullanımı* (Private time misconduct): Kurumlarda çalışan kişilerin işyerinde harcadıkları mesai haricindeki zamanlarında iyi bir rol modeli olamamaları durumunu ifade etmektedir. Bir başka deyişle, mesai dışında da aslında kurumu temsil ettiği varsayılan bir çalışanın işine yansıyabilecek ve/veya yönetimin güvenine, kurumun imajına zarar verebilecek davranışlarda bulunmasıdır (Prenzler, 2009, s.20). Örneğin, bir banka çalışanın özel hayatında yasal olmayan işler yapması sözüne güvenilirliğin ve dürüstlüğün önemli olduğu bankacılık mesleğinde mesleğine ve kurumuna karşı olumsuz algılamalar yaratabilir.

- *Uygunsuz davranış* (Indecent treatment): Çalışanın işyerinde uygun karşılanmayan davranışlarda bulunması. Bu kavramla, başkasına sataşmak, başkasını yok saymak veya dışlamak amacıyla dedikodu yapmak, illegal bir davranışı rapor etmemek, iş arkadaşlarına cinsel veya ırksal nedenlerden ötürü ayrımcılık yapmak gibi davranışlar kastedilmektedir.

- *Örgütün kaynaklarını boşa harcamak ve kötüye kullanmak* (Waste and abuse of organizational resources): Örgüte zararlı davranışların bu tipinde yine kurumlarda sık rastlanabilen ve tespit edilmesi güç olan pasif maliyetler söz konusudur. Çalışanların minimum performans göstermeleri (tembellik), sağlık durumuyla ilgili yanlış bilgi vermeleri (hasta olmadığı halde hasta olarak beyan etmek), daha keyifli işlerle meşgul olmak amacıyla öz görev ve sorumluluklarını ihmal etmeleri, kurumun makine ve teçhizatını kullanırken dikkatsiz davranmaları, çalışma saatleri içinde aşırı alkol kullanımı gibi davranışlar bu duruma en belirgin örneklerdir.

- *Adam kayırma, ihtimas* (Favoritism): Kurumda çalışanların, kurum dışından olan arkadaşlarını ve ailesini diğer kişiler karşısında kayırmak şeklinde görülmektedir.

- *Bilginin amaçlar dışında kullanımı ve manipüle edilmesi* (Misuse and manipulation of information): Gizli kalması gerekli olan bilgilerle ilgili durumlarda dikkatsiz davranmak, bir meslektaşının şifresini veya erişim bilgilerini izni olmadan kullanmak gibi örnekler verilebilir.

- *Yolsuzluk* (Corruption): Kurumların gizli tutulması gereken bilgilerini dış kaynaklara aktarmak, işyerindeyken bazı eylemleri görmezden gelmek veya gerçekleştirmek amacıyla verilen rüşveti (para veya hediye) kabul etmek, kurumun gizli bilgilerini para karşılığı üçüncü kişilerle paylaşmak gibi davranış örnekleri bu tip davranışlara örnek olarak verilebilir.

- *Yetkinin kötüye kullanımı* (Improper use of authorities): Kurumda en çok maliyet yaratan davranışlardan biridir. Karar verme süreçlerini kastlı olarak geciktirmek, yönetim kademesinden bilgi saklamak, raporlarda ve/veya önemli belgelerde kasıtlı olarak yanlış bilgi vermek olarak karşılaşılmaktadır.

- *Kaynakların çalınması ve kötü kullanımı* (Fraud and theft of resources): Örgütlerde çalışanların mesai saatleri içinde iş dışındaki konu ve materyallerle ilgilenmesidir. Bilgisayarda sosyal paylaşım sitelerine girmek, internetten alışveriş yapmak, sık aralıklarla ve uzun dinlenme molaları vermek gibi davranışlar bu tür davranışlar altında incelenmektedir.

- *Hediye kabul etme*: Dış kaynaklardan pahalı hediyeler kabul etmek.

- *İş dışındaki faaliyetlerle mesainin çakışması*: Dış kaynaklara profesyonel uzmanlığa ilişkin iş dışındaki zamanlarda tavsiye vermek gibi çıkarların çatışmasını doğurabilecek dış faaliyetler veya işler oluşturmaktadır.

Gruys ise önce 87 farklı zararlı davranış çeşidi tanımlayarak; bu zararlı davranışları 11 kategoriye indirgemıştır (Seçer ve Seçer, 2007, s.153):

1. Hırsızlık ve benzeri davranışlar (Nakit para veya eşya çalma; işçi indirim hakkının kötüye kullanılması)
2. Mala zarar verme (Zarar verme, üretimi sabote etme)
3. Bilginin yanlış kullanımı (gizli bilgileri açığa çıkarma; kayıtlarda tahribat yapılması)
4. Zaman ve kaynakların yanlış kullanımı (zamanın boşa harcanması, mesai zamanında özel işlerle meşgul olma)
5. İş sağlığı ve güvenliği kurallarına uyulmaması (Güvenlik prosedürlerini takip etmeme)
6. İşe devamsızlık (gerçeksiz işyerinde bulunmama veya geç kalma; hastalık izninin kötüye kullanımı)
7. Düşük iş kalitesi (Yavaş veya baştan savma çalışma)
8. Alkol kullanımı (İşyerinde alkol kullanma, alkolün etkisindeyken işe gelme)
9. Uyuşturucu kullanımı (işyerinde uyuşturucu bulundurma, kullanma veya satma)

10. Uygunsuz sözlü eylemler (Müşterilerle tartışma, çalışma arkadaşlarına sözlü taciz)

11. Uygunsuz fiziksel eylemler (Çalışma arkadaşlarına taciz)

Vardi ve Wiener'in 1996 yılında yayımladıkları makalelerinde örgüte zararlı davranışların yaygınlığını ölçmek amacıyla belirledikleri zararlı davranışları şöyle sıralanmaktadır:

- İş saatlerinde veya molalarında şirket telefonlarından özel görüşmeler yapmak
- İzin alınmadan işe geç gelmek veya işten erken çıkmak
- Tedarikçiler, müşteriler/hastalar veya diğer kaynaklardan önemli bir hediye kabul etmek
- Fotokopi makinesini ya da kurumun bilgisayarını kişisel amaçlar için kullanmak
- Öğlen arasını izin verilenden daha uzun bir süreye çıkarmak
- İşten önce, işyerinde veya molalarda alkol kullanmak
- Güvenlik düzenlemelerini ihmal ederek gereksiz riskler almak
- Resmi prosedüre uygun olmayan harcama hesaplarını kullanmak
- İş saatleri içinde kişisel veya politik konularla meşgul olmak
- Kurumun makine ve teçhizatlarını sabote etmek
- Kasıtlı olarak iş yavaşlatmak
- Kurumun kaynaklarını boşa harcamak
- İzin almadan kurumun cihazlarını veya malzemelerini eve götürmek
- Mantıklı bir gerekçe olmaksızın işe geç gelmek
- Belli bir çalışanın tarafını tutmak
- Meslektaşlarını ya da iş arkadaşlarını üst makamlara ihbar etmek
- Meslektaşlarını ya da iş arkadaşlarını hataları nedeniyle suçlamak
- İş arkadaşlarına cinsel tacizde bulunmak
- İş arkadaşlarına sözle sataşmada bulunmak
- İş arkadaşlarından para çalmak
- İş arkadaşlarını tehlikeye atmak
- Hiç bir gerekçe olmadan bir çalışanın kovulmasına çalışmak
- Yönetimin kararlarına karşı çıkmaktır.

Richards (2008) ise ÖZD ile ilgili üç çekirdek özellik ve altı temadan bahsetmektedir. Özellikler; direnç ve sabotaj, aylaklık etme, çalma ve suç işleme, cinsiyet ve cinsel içerikli zarar veren davranışlar olarak belirtilirken, temalar ise mizah (baltalayıcı şakalar), yönetimin zararlı

davranışı (etik olmayan eylemleri saklama), interneti kötüye kullanma (cyberslacking/tüm gününü işyerinde internette geçirip işyeri verimini azaltma veya iş saatlerinde internette gezinme), kimliğe yönelik zararlı davranışlar (işyeri kültür savaşları, arkadaşlık grupları) ve informal şekilde hayatta kalma stratejileri (can sıkıntısıyla baş etme, rutinin üstesinden gelme). Son tema ise “fonksiyonel zararlı davranış” olarak açıklanmaktadır. Bu davranış, kişiye ya da kuruma yarar sağlayabilmektedir. Örneğin; kontratı yapabilmek adına kurumun kayıtlarını değiştiren bir çalışan fonksiyonel zararlı davranışta bulunmaktadır.

Lukacs vd. (2009) de en yaygın ÖZD olarak benzer bir sınıflama yapmaktadırlar (s.315-317):

- *İşyerinde İhlaller (violence)*: Hiçbir işveren çalışma yaşamında potansiyel ihlallerin olduğunu düşünmek istemese de, ihlaller iş yaşamının rahatsız edici boyutlarındandır. İşyeri ihlallerinin önemli işaretleri; belirgin tehditler ve fiili saldırı, çılgık atmak veya kapıları çarpmak gibi uygun olmayan şekilde öfkenin sergilenmesi, devamlı olarak canı sıkın tutumlara sahip olma, paranoid davranışlar, geniş ruh hali geçişleri sergilemek ve diğer değişken davranışlar olarak ele alınabilmektedir.
- *Uygun olmayan İnternet ve E-mail Kullanımı*: E-mail kişilerin hem örgüt içi hem de dışındaki bilgileri paylaşabilecekleri hızlı, ucuz ve güçlü bir iletişim aracı olarak kabul edilmektedir. E-mail aktarımları birer “belge” niteliğinde olarak delil olarak kullanılabilir. A.B.D.’de ayrımcılık, cinsel taciz ve diğer illegal faaliyetleri kanıtlamak amacıyla mahkemelerde delil olarak kullanılmaktadır. Ayrıca işle ilgili olmayan fazla internette gezinme kurumun üreticiliğini azaltmaktadır.
- *İşyerinde Madde kullanımı*: Kurumlarda içki ve uyuşturucu kullanımından dolayı gerçekleşen iş kazalarının %65 civarında olduğu tahmin edilmektedir. İş saatleri içerisinde kullanılan alkolün değerlendirme ve iş beceri performansını etkilediği kanıtlanmıştır.
- *Geri Çekilme (Withdrawal) Davranışı Olarak Kazalar*: 1950 yılında Hill ve Trist çalışanların iş zamanlarından kaçabilmeleri amacıyla kaza geçirmeye motive olduklarını öne sürmüşlerdir.
- *Diğer İşyeri Sahtekarlıkları*: Bir kurum, kurumun mallarını veya diğer çalışanların eşyalarını almak veya dolandırıcılık gibi diğer çalışan sahtekarlığı eylemlerini tecrübe edebilmektedirler.

Farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen davranış örneklerinin ortak odak noktası gerçekleştirilen eylemlerin kasıt içerip içermediğidir. Örneğin işyerinde gözlenen her işe devamsızlık örgüte zararlı davranışlar kapsamına girmemektedir. İşyerinde meydana gelen

kazalar, hastalıklar gibi kasıtlı olmayan fakat sonucu zarara yol açan davranışlar; bir başka deyişle hata, yanlışlık ve farkında olmadan ihmali içeren işle ilgili davranışlar veya kazalar, ÖZD kapsamına girmemektedir (Seçer ve Seçer, 2007, s.149). Ayrıca örgüte zararlı davranışlarda kasıtlı olarak eyleme geçme özelliği aranırken eylemin nasıl sonuçlandığı (zarara yol açıp açmadığı) üzerine bir gereklilik aranmamaktadır.

Örgüte zararlı davranışlarla ilgili literatür incelendiğinde doksanlı yıllardan sonra esas olarak üç farklı tipolojinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu tipolojiler şunlardır:

- Hollinger ve Clark'ın Tipolojisi
- Robinson ve Bennett'in Tipolojisi
- Vardi ve Weitz'in Tipolojisi

2.1.2.1 Hollinger ve Clark'ın Tipolojisi

Hollinger ve Clark (1982) örgüte zararlı davranışlarla ilgili tipolojileri geşitirebilmek adına perakende satış yapan bir firma, üretim firması ve hastane olmak üzere üç farklı sektörde çalışma yapmışlardır. Yapılan araştırma sonucu zararlı davranışları iki gruba ayırarak boyutlandırmışlardır (Shamsudin, 2006, s.62):

Mülkiyet ile ilgili sapkınlık (Property deviance): Çalışanın iş yerine ait olan mala zarar vermesi veya onu kendi şahsi malı olarak ele geçirmesi (Örnek: kurumdan araç, ekipman veya para çalmak)

Üretim ile ilgili sapkınlık (Production deviance): Örgütün fiziksel varlıklarına ilişkin olmayan, çalışanın yapılan işin kalite ve miktarı ile ilgili olarak örgütsel normları ihlal etmesi (Örnek: işe kasıtlı olarak gecikme, baştan savma veya yavaş çalışma veya işyerindeyken alkol ya da madde kullanma).

Hollinger ve Clark'ın tipolojisi, cinsel taciz davranışının da kasıtlı gerçekleştirilen bir davranış olması ve zararlı davranış kapsamına alınması gerektiği, fakat tipolojide yer alan bir boyutunun olmaması nedeniyle çeşitli eleştiriler almıştır (Levicki vd, 1997; akt. Shamsudin, 2006, s.62).

2.1.2.2 Robinson ve Bennett'in Tipolojisi

Robinson ve Bennett (1995), Hollinger ve Clark'ın çalışmasını geliştirerek ve Hollinger ve Clark'ın tipolojilerine yöneltilen eleştiriler doğrultusunda daha kapsamlı bir çalışma yapmışlar ve yeni bir tipoloji geliştirmişlerdir. Ayrıca tipolojiyi geliştirirken Wheeler (1976)'in ciddi ve önemsiz işyeri saldırganlığı ayrımı ve Mangione ve Quinn (1974)'in üretim ve mülkiyete yönelik sapkınlıkları üzerine yaptıkları çalışmaları temel almışlardır (Shamsudin, 2006, s.63). Robinson ve Bennett araştırmalarında sağlık, üretim ve perakende sektörü olmak üzere üç farklı sektörde çalışan sapkın davranışlarına yönelik incelemelerde bulunmuşlardır. Bu incelemelerde örgüte zararlı davranışların sınıflandırılmasıyla ilgili olarak:

- Personelin çalışmak yerine çalışma arkadaşıyla konuşması, kendini tehlikeye atması, mesai saatleri içinde gazete okuması, işe geç gelmeleri ve erken çıkmaları, kurum kaynaklarını savurganca kullanması, kişisel aramalar veya maillerle meşgul olmaları gibi verileri üretime yönelik sapkınlık olarak;

- Çalışma arkadaşlarını suçlamak, yöneticiler hakkında dedikodu yapmak gibi davranışları politik sapkınlık;

- Kurum kaynaklarını çalmak, kasıtlı olarak hata yapmak, müşterinin eşyalarını çalması, işverenin kararlarına karşı gelmesi, rüşvet kabul etme gibi davranışları mülkiyete yönelik sapkınlık;

- Çalışanın cinsel taciz edilmesi (işveren veya müşteri tarafından), çalışanın adaletsizce kovulması gibi davranışları kişisel saldırganlık olarak gruplamışlardır.

Robinson ve Bennett, yukarıdaki davranışlarla birlikte toplamda 45 zararlı davranış çeşidi tespit etmiştir. Sonraki aşamada benzer davranışları gruplandırarak toplamda dört boyutta toplanan on altı zararlı davranışa uyarlamıştır. Ulaşılan tipolojinin tablolatırılmış hali Şekil 2.1'de gösterilmiştir:



Şekil 2.1 Örgüte Zararlı Davranışların Sınıflandırılması

Üretim ile ilgili Sapkınlıklar (Production deviance): Küçük boyutlu ve örgütsel alanda yer alan davranışları içerir. Örnek: kaynakları gereksiz harcama, devamsızlık, iş yerini zamanından önce terk etme, gereğinden fazla ve lüzumsuz molalar verme, işi yavaşlatma gibi davranışlardır.

Mülkiyete Yönelik Sapkınlık (Property deviance): Büyük boyutlu ve örgütsel alanda yer alan davranış çeşididir. Örnek: teçhizata sabotaj yapma, rüşvet kabul etme, örgütten çalma, mülkün kötü kullanımı gibi davranışlardır.

Politik Sapkınlıklar (Political deviance): Küçük boyutlu ve kişilerarası alandaki sapkınlıklardan oluşur. Örnek: gözde seçme, iş arkadaşları hakkında dedikodu yapma, iş arkadaşlarını suçlama gibi davranışlardır.

Kişisel Saldırganlık (Personal aggression): Büyük boyutlu ve kişilerarası alanda yer alan zararlı davranışları kapsar. Örnek: cinsel taciz, sözlü taciz, iş arkadaşlarından çalma, çalışma arkadaşlarını tehlikeye atma davranışları örnek verilebilir.

Robinson ve Bennett (1995)'in tipolojisinde dört boyut gruplanırken iki nokta da dikkate alınmıştır. Bu noktalardan birincisi, önemsiz ve ciddi; diğeri ise örgütsel ve kişiler arası. Örgüte zararlı davranışın önemsiz veya ciddi olarak ele alınması davranışın yol açtığı zararla ilişkili olmaktadır. Benzer şekilde örgütsel ve kişiler arası ayırmda ise, zararlı davranışın hedefi dikkate alınmıştır (Shamsudin, 2006, s.63).

Robinson ve Bennett'in geliştirmiş oldukları tipolojideki dört boyut, aynı zamanda örgüte zararlı davranışların "4 P"si olarak tanımlanmaktadır (Shamsudin, 2006, s.63).

2.1.2.3 Vardi ve Weitz'in Tipolojisi

ÖZD kurumlarda farklı amaçlarla gerçekleştirilebilmektedir. Kimi zaman sadece kurumun esenliğini koruması amacıyla kurumun veya toplumun normları çiğnenebilirken, kimi zaman ise sadece kişisel çıkarlar nedeniyle olumsuz davranışlar sergilenebilmektedir. Vardi ve Wiener'in tipolojisine (1996) göre örgüte zararlı davranışların ortaya çıkmasındaki niyetler (bir başka deyişle kasıtlar) esas alınarak S (Self) Tipi, O (Organization) Tipi ve D (Destructive) Tipi ÖZD olmak üzere üç tip zararlı davranışlar sözkonusudur (Vardi ve Wiener, 1996, s.155; Vardi ve Wiener, 2004, s.33; Edwards ve Greenberg, 2010, s.13; Pierce ve Aguinis, 2013).

S Tipi Örgüte Zararlı Davranış: Çalışanın kendisine yarar sağlamayı amaçlayarak kurumuna zarar veren davranış olarak tanımlanmaktadır. Kişinin kendisine yarar sağlayan zararlı davranış olması nedeniyle İngilizce "Self" kısaltmasıyla "S" tipi zararlı davranış olarak adlandırılmaktadır. Bu tür zararlı davranışlar çoğunlukla örgütün içinde yer alarak genellikle örgütün çalışmasına veya üyelerine zarar vermektedir. Çalışanlar/yöneticiler bu zararlı davranışları 3 şekilde gerçekleştirmektedir (Vardi ve Wiener, 1996, s.155; Vardi ve Weitz, 2004, s.33):

- İşin kendisine verilebilecek zararlar (örneğin veriyi bozma)
- Organizasyonun varlıkları, kaynakları, sembol ve düzenlemeleri ile ilgili zararlar (örneğin imalat sırlarını çalmak veya satmak)
- Diğer üyelere gelebilecek zararlar (örneğin taciz etmek)

Kuruma karşı gerçekleştirilen bu zararlı davranışlarda, çalışanın kendi yararını gözetmesiyle birlikte davranışının sonucunda örgüte verilebilecek zararın farkında olması gerekmektedir. Söz konusu farkındalık, yapılan eylemin kazara gerçekleşmesinden veya sonucun öngörülmeden yapılmasının önüne geçmiş olmaktadır. İstisna olarak yine örgüt üyeleri tarafından gerçekleşen fakat örgütün yararına görünen zararlı davranış, gerçekte bireyin yararına da olabilmektedir. Örneğin müşterilerin harcamalarından fazla fiyat yazmak ve yararlandıkları hizmetten daha fazla ücret almak kurumun yararına olarak görülebilmektedir; fakat önemli olan çalışanın birincil olarak hangi taraftan yarar beklediğidir. Eğer çalışan temelde promosyon almak veya kariyerinde ilerlemek gibi bir niyet ve beklenti durumu

dolayısıyla müşterilerinin harcamalarını daha fazla gösteriyorsa bu durumda söz konusu davranış organizasyona yarar sağlıyor olsa da, aşağıda açıklanan O tipi zararlı davranıştan ziyade S tipi zararlı davranışta ele alınması gerekmektedir (Vardi ve Wiener, 1996, s.155).

O Tipi Örgüte Zararlı Davranış: O Tipi Zararlı Davranış'ta organizasyon yararına gerçekleştirilen zararlı davranışlarda (organization), organizasyon üyeleri kurum yararına çalıştıklarını düşünürken, aslında örgüt değerlerini ve kurallarını ihlal edebilmektedirler (Kolthoff, 2012, s.3). Bu bağlamda kısaca O Tipi Örgüte Zararlı Davranış, örgüte yarar sağlamayı amaçlayan zararlı davranış olarak da tanımlanmaktadır. Bu tür zararlı davranışların genellikle diğer kurumlar, kamu idareleri veya müşteriler gibi organizasyon dışından “mağdurları” olmaktadır. O Tipi Zararlı Davranışa örnek olarak organizasyon lehine kontrat elde etmek için belgeleri değiştirme davranışı verilebilir (Vardi ve Wiener, 1996, s.155). Benzer şekilde organizasyon için bir sözleşmeyi kazanmak amacıyla yapılan gerçekleri çarpıtma durumu da organizasyon yararına yapılan zararlı davranışlara örnek olabilmektedir (Vardi ve Weitz, 2004, s.34). Yapılan araştırmalarda O Tipi Örgüte Zararlı Davranış, yöneticiler arasında yaygın bir davranıştır. Söz konusu davranışların en sık rastlanılan örneği, dış taraflardan bilgi saklamak veya yetkilileri aldatmayı planlamak olarak belirlenmiştir (De Vries, 2007, s.228).

D Tipi Örgüte Zararlı Davranış: D Tipi Örgüte Zararlı Davranış (destructive); örgütü zarara uğratmak amaçlı gerçekleştirilen yıkıcı davranış olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu davranışlar hem örgüt içi hem de örgüt dışındaki çevreleri etkileyebilmektedir. S ve O tipi zararlı davranışlar gibi organizasyona veya üyelerin kendisine yarar sağlamanın aksine, D tipi zararlı davranış, kurumdaki/kurum dışındaki kişileri veya organizasyona zarar verme niyetini içinde barındırmaktadır. D Tipi Zararlı Davranışta eylemin altında yatan kasıt, kurumdaki personelin küçük veya dikkate değer, hemen göze çarpmayan ya da görünür şekilde zararlar vermesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Vardi ve Wiener, 1996, s.155). Bu tür kasti zararlı davranışlar organizasyon üyelerinin kişisel nedenleri için veya birinin yararına diğerlerini öne çıkarmak amacıyla gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin kuruma ait teçhizatları sabotaj etme nedeni organizasyon üyesinin intikam veya algılanan/gerçekte yaşanan kötü davranışın (mistreatment) cevabı gibi kişisel nedenler veya sendikanın beklentileriyle bağdaşması adına organizasyonel faaliyetleri engellemek gibi nedenler olabilmektedir (Vardi ve Wiener, 1996, s.155).

2.1.3 Örgütlerde Yaygın Olarak Karşılaşılan Örgüte Zararlı Davranış Türleri

Literatürde örgüte zararlı davranışlarla ilgili pek çok ayrıma gidilmiştir. Örneğin Vardi ve Weitz (2004) çalışmalarında bireye, örgüte ve kişilere yönelik zararlı davranışlarla ilgili bir sınıflandırmaya giderken (kişiler arası zararlı davranışlar, bireyin kendine yönelik zararlı davranışları, politik zararlı davranışlar, üretime yönelik zararlı davranışlar ve mala yönelik zararlı davranışlar), Sagie ve arkadaşları (2003) kişilere ve işe yönelik gerçekleştirilen zararlı davranışlar (işyeri saldırganlığı, taciz, sosyal kaytarma, tükenmişlik kaynaklı kötü davranışlar, sapkınlık) ayırımına gitmiştir. Robinson ve Bennett (1995) ise işin kendisine, kurum kaynaklarına ve kişilere yönelik gerçekleştirilen olumsuz davranışları incelemiştir. Bu anlamda bakıldığında temel ayrım çalışan bireyler ve örgüt düzeyi olarak ifade edilebilir. Bu bölümde örgütlerde en sık karşılaşılan zararlı davranışlar olarak hırsızlık, rüşvet, geri çekilme, kayırma, taciz ve saldırganlık ve madde kullanımı davranışları ele alınmış ve önemli araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1.3.1 Hırsızlık

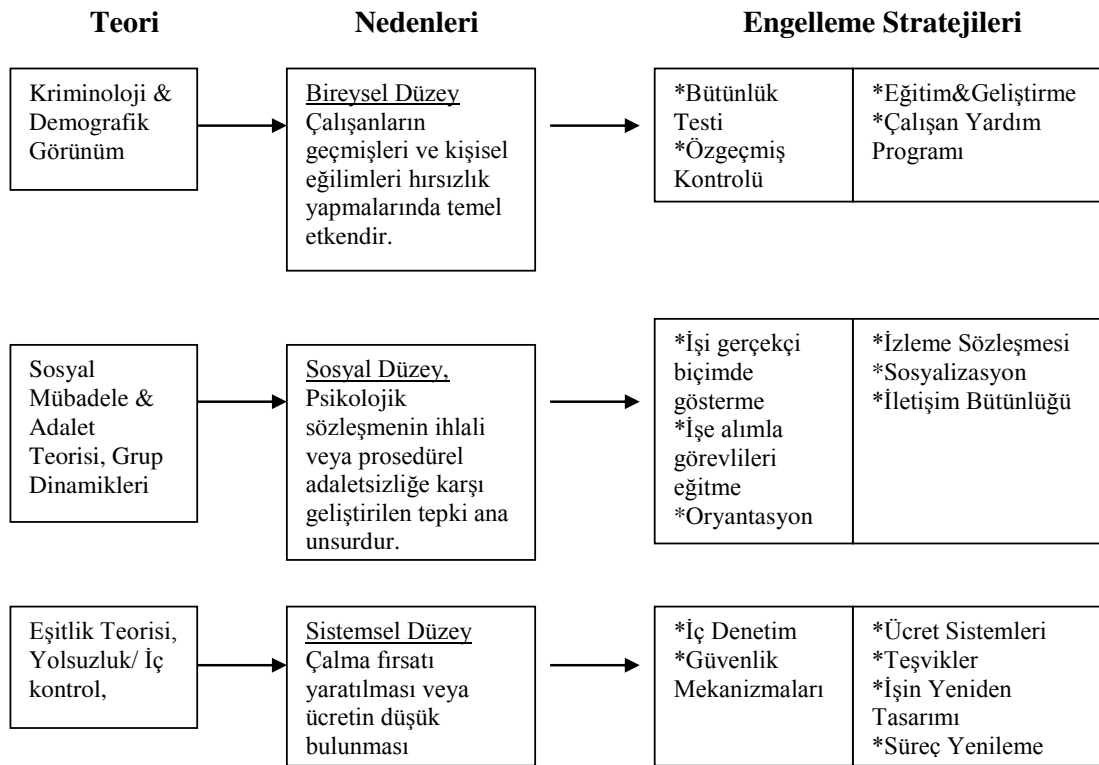
Zararlı davranış türlerinden biri olan hırsızlık davranışının işyerine maliyeti tam olarak hesaplanamamakla birlikte, bu maliyetlerin ciddi boyutlarda olduğu tahmin edilmektedir. Örneğin, Amerika perakende satış endüstrisinde hırsızlıktan kaynaklanan maliyetler yıllık 15 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilirken (Jones, 2008, s.525), Murphy (1993), bu davranışların maliyetlerinin Amerika'da yıllık 200 milyar dolara kadar çıktığını öngörmektedir (Harris, 2006, s.543). Yine bu ülkede Ulusal Restaurantlar Birliği'nin açıkladığı verilere göre her çalışanın kişi başı yıllık 218 dolar hırsızlık yaptığı tahmin edilmektedir (Valenski, 2007; akt. Krippel ve diğerleri, 2008, 227). Çalışan hırsızlığının A.B.D'de küçük işletmelerin üçte birinin iflası ile doğrudan ilgili olduğu öne sürülmektedir (Parker ve Kresse, 2012, s.76).

Masrafları olduğundan fazla gösterme, nakliye firmalarında görevli şoförlerin teslim alan personellerle anlaşıp yolsuzluk yapması, yapılan ödemeyi müşterinin hesabından düşmeden ödeme yapılmamış gibi göstererek kendi hesabına aktarmak gibi çalışan hırsızlığının yirmi beş çeşidi saptanmıştır (Purpura, 1984, s. 130; Fisher ve Janoski, 2000, s.65-66; akt. Sauser, 2007, s.17).

Üç farklı sektörde gerçekleştirilmiş bir araştırmaya göre, özellikle risk ve cezaların yüksek olduğu durumlarda genç çalışanların, kendilerinden yaşça büyük olan çalışanlara göre daha fazla hırsızlığa teşebbüs ettikleri ifade edilmiştir (Hollinger ve Clark, 1983, s.414). 2000-2005 yılları arasında gerçekleştirilen başka bir araştırmaya göre, genellikle 21-30 yaş arası erkeklerin

hırsızlığı daha fazla gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Aynı çalışmaya göre, erkek ve kadın çalışanların teşebbüs oranları yüzde olarak 2000 yılında 70-30 iken, 2005 yılında 60-40 olmaktadır. Bu anlamda hırsızlığa eğilimli kişilerle ilgili net bir genellemeye varılamamaktadır (Krippel ve diğerleri, 2008, s.237).

Literatürde hırsızlığın nedenleri ile ilgili pek çok farklı araştırma bulunmaktadır. Örneğin, yapılan bir araştırmaya göre, hırsızlığın düşük ücretlerin adaletsizliğine karşı öngörülebilir bir tepki olduğu öne sürülmektedir (Greenberg, 1990, s.567). Literatürde yapılan araştırmalar ve hırsızlıkla ilgili teoriler, hırsızlığın gerçekleşme nedenleri ve önleme stratejileri kısaca Şekil 2.2’de özetlenmektedir:



Şekil 2.2 Çalışan Hırsızlığı ile İlgili Teoriler, Nedenler ve Engelleme Stratejileri

Kaynak: Niehoff ve Paul, 2000, s.55

2.1.3.2 Rüşvet

ÖZD kapsamında yer alan ve yolsuzluğun bir formu olan rüşvetin maliyetleri ciddi boyutlara ulaşmaktadır. Dünya Bankası her yıl tüm dünya genelinde yaklaşık bir trilyon rüşvet verildiğini tahminlemektedir (Business Line, 2004; akt. Gopinath, 2008, s.747).

Literatürde rüşvet genellikle kamu sektörü ile ilişkilendirilmektedir. Bu anlamda rüşvet, kamu görevlilerinin görev ve yetkilerini kötüye kullanarak, muhatap oldukları kişi ve kurumlara ayrıcalıklı işlem yapmalarını ve bu suretle para veya diğer şekillerde bir menfaat elde etmelerini ifade etmektedir (Tosun ve Bayar, 2005, s.208). Rüşvet kamu sektöründe zamanla çalışanların işi kasıtlı olarak yavaşlatma ve kusurlu iş görerek bireyleri rüşvete zorlamaları yoluyla, rüşvet zamanla sistemi çalıştıran ve işin yerine getirilmesini sağlayan bir araç olabilmektedir. Hatta yolsuzluğu bir alışkanlık haline getirmiş kamu çalışanları, sistemdeki yolsuzluk işleyişini engelleyici girişimleri önlemeye çalışmaktadırlar (Demir, 2001, s.18). Fakat rüşvetin sadece kamu sektöründe görülen bir yolsuzluk olduğu düşünmek doğru olmamaktadır. Rüşvetin, özel sektörde yer alan kurumlar da rüşvet ve yolsuzluk yapabilmektedirler (Gopinath, 2008, s. 748).

Kurumlarda görülen rüşvetle alakalı olan kavramlardan biri de hiledir. Hile, bir işletmenin sahip olduğu varlıkların veya hakların kasıtlı bir şekilde bir başkası tarafından kullanılması, çalınması veya zimmete geçirilmesi olarak ifade edilebilmektedir (Özkul ve Özdemir, 2013, s.75).

2.1.3.3 Geri Çekilme

Örgüte zararlı davranışların bir diğer çeşidi de geri çekilmedir. İşe zamanında gelmeme, mola zamanlarını uzatma gibi davranışlar geri çekilme davranışı olarak adlandırılmaktadır (Shusha, 2013, s.25). Literatürde geri çekilme davranışı ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır, bu araştırmaların çoğunda algılanan örgütsel desteğin geri çekilme davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu araştırmalardan biri, geri çekilme davranışının nedenlerine yöneliktir. Çalışmaya göre, perakende satış sektöründe algılanan örgütsel desteğin azlığı, çalışan geri çekilme davranışına neden olabilmektedir (Eder ve Eisenberger, 2008, s.64; Shusha, 2013, s.25). Yirmi adet küçük ve orta boyutlu işletmelerle yapılan bu araştırmaya göre, örgütsel destek algılamalarının yüksek olması, geri çekilme davranışını azaltmaktadır (Shusha, 2013, s.27). Algılanan örgütsel desteğin yüksek olduğu durumlarda çalışanların işe devamsızlık, işe geç gelme, iş dışı konularla ilgilenme gibi kasıtlı olarak geri çekilme davranışlarından kaçınacakları söylenebilir (Eder ve Eisenberger, 2008, s.56). Yapılan bir araştırmada algılanan örgütsel destek ile geri çekilme davranışı arasında ters orantılı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Eder ve Eisenberger, 2008, s.64).

Geri çekilme ile ilgili yapılan araştırmalardan biri de, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme isteğinin azlığı, çalışanın geri çekilme davranışını gerçekleştirebileceğinin bir göstergesi olabilmektedir (Paillé ve Grima, 2011, s.488). Bir başka araştırmada ise, geri çekilme davranışının örgütsel kültürle ilişkili olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmada, çalışanların geri çekilme davranışı ve niyetinin, örgütsel kültürün kısmen bir ürünü olarak görüldüğü saptanmıştır (Carmeli, 2005, s.191).

2.1.3.4 Kayırma

İşyerinde kayırma, örgüte zararlı davranışlarda önemli konulardan biridir. Kayırma, kurumun genelinde önemli negatif etkiler yaratmaktadır. Kayırmanın gerçekleştiği bir iş ortamında çalışanlar kırgınlık, kıskançlık, endişe gibi duygular gösterebilmekte ve bu durum da kuruma negatif olarak yansımaktadır (Indvik ve Johnson, 2012, s.14).

Kayırmanın çeşitleri olarak cinsel kayırma ön plana çıkmaktadır (Li ve Xiong, 2013, s.22). Cinsel kayırma, işverenle çalışan arasındaki ilişki nedeniyle çalışanın diğer çalışanlara göre ön plana çıkması olarak ifade edilebilmektedir. Yandaşçılık da görülen bir diğer kayırmacılık çeşididir. Bu çeşit kayırmada, arkadaşlık ilişkilerinde bulunanlar ve ticari menfaat sağlanan kişilere iltimas gösterilmektedir. Nepotizm de kayırmacılık çeşitlerinden biridir, genellikle aile üyeleri ve akrabalara ayrıcalık tanınması şeklinde görülmektedir (Indvik ve Johnson, 2012, s.15).

Kayırmacılıkla ilgili bankacılık sektörü üzerinde yapılan bir araştırmada; nepotizm, kayırmacılık ve yandaşçılık davranışlarının ekonomik kültürel ve eğitim etkileşiminden kaynaklanmakla beraber; çalışanlarda stres ve iş tatminsizliği oluşturmakta ve işten ayrılma niyeti yaratarak pek çok olumsuz etkiye yol açmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008, s.1247).

2.1.3.5 Taciz ve Saldırganlık

İşyeri saldırganlığı kişilerin ve organizasyonların performansını düşürme potansiyeli bulunan bir davranıştır (Fredericksen ve McCorkle, 2013, s.234). İşyeri saldırganlığı bireylerin birlikte çalıştıkları diğer bireylere ya da örgüte zarar verme çabaları olarak tanımlanabilmektedir (Baron ve Neuman, 1996, s.161; Neuman ve Baron, 1998, s.391). Bu davranışların kurumlarda gerçekleşmesi, beraberinde pek çok onarılması güç hasar oluşturmaktadır. İşyeri saldırganlığını (örneğin fiziksel şiddet ve taciz) deneyimleyen çalışanlar, pek çok fiziksel ve ruhsal sağlık problemleri ile baş etmek durumunda kalmaktadır. Bu çalışanların uykusuzluk, yüksek tansiyon, mide problemleri, güvensiz hissetme, ağlama krizi, kilo kaybı, depresyon, alkol kullanımının artışı, hatta intihara varan pek çok problem yaşadıkları tespit edilmiştir (Dillon, 2012, s.16). İşyeri saldırganlığı ile ilgili yapılan bir araştırmada, söz konusu davranışın sadece işyeri saldırganlığını deneyimleyen veya şahit olan kişiler üzerinde değil, aynı zamanda örgütün geneli üzerinde de negatif sonuçlara yol açtığı saptanmıştır (Wittmer ve diğerleri, 2013, s.385). İşyeri saldırganlığının kurumlar üzerindeki negatif sonuçların yol açtığı maliyetler miktar olarak da dikkat çekici boyutlardadır. Yapılan bir araştırmaya göre işyeri saldırganlığının maliyetlerinin yıllık yaklaşık 4.2 milyar dolara ulaştığı tahmin edilmektedir (Everton, 2005, s.118). Bu maliyetlerin de göz önünde bulundurulmasıyla birlikte, işyeri saldırganlığını kontrol altına almak ve önlemek kurumlar açısından önemli bir hale gelmiştir.

İşyeri saldırganlığı literatürü incelendiğinde iki farklı bakış açısı ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki, saldırganı öne çıkartan perspektif, ikincisi ise hedef odaklı yaklaşımdır. Saldırgan odaklı yaklaşımda; saldırganın bu davranışa neden olan faktörler: durumsal nedenlerden kaynaklanan (stres etkeni) ve saldırgandan kaynaklanan (aktörün davranış ve tutumları) yordayıcılardır. Hedef odaklı araştırmalarda işyeri saldırganlığının algılanan deneyimlerinin çıktıları üzerinde durmuşlardır, az sayıda araştırma da hedef olmanın yordayıcılarını ele almışlardır (Hershcovis ve Reich, 2013, s.27).

Saldırganlıkla ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda pek çok değişken üzerinde çalışılmıştır. Fakat örgüte zararlı davranışların tümünde görüldüğü üzere, saldırganlık davranışlarındaki çalışmaların azlığı, genelleme yapılmasını güçleştirmektedir. Örneğin saldırganlıkla cinsiyet değişkeni arasında genelleme yapmak mümkün görünmemektedir (Niven ve diğerleri, 2013, s.96).

ÖZD kapsamında incelenen bir diğer davranış da cinsel tacizdir. Dokunma, cinsel içerikli şakalar, müstehcen resimler ya da cinsel açıdan tedirgin edici bir iş ortamı yaratan herhangi bir davranış cinsel taciz kapsamına girmektedir (Tudor, 2012, s.82). İşyerinde cinsel tacizin pek çok olumsuz etkiye yol açtığı tespit edilmiş; ruhsal ve fiziksel sağlık problemlerine yol açtığı saptanmıştır. Örneğin sinirli ruh hali, güçsüz hissetme, aşağılanmış hissi, depresyon ve travma sonrası stres bozukluğu problemleri gibi durumlar görülebilmektedir (McDonald, 2012, s.4). Nedenleri ile ilgili olarak ise, işin niteliği, tatmin ve ahlaki uyumsuzlukların tacizle yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Clayburn, 2011, s. 297).

2.1.3.6 Madde Kullanımı

Madde kullanımı genel olarak, sağlığa ve bağışıklık sistemine hasar veren ve anti sosyallığe yol açabilen kimyasal maddelerin kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Sokro, 2010, s.86). Madde kullanımı, hem önleyici sağlık hizmetleri maliyetleri hem de kurumsal maliyetler bakımından milyar dolarlara varan zararlara yol açmaktadır (Hersch ve diğerleri, 2000, s.144).

Madde kullanımı önleyici programlar yıllardır var olmalarına rağmen, 1980'lerden sonra önemi artmış ve az da olsa yaygınlık kazanmaya başlanmıştır. 1990'lardan itibaren çoğu orta ve büyük ölçekli işletme bu tür programlara sıcak bakmaya başlamışlardır (Spell ve Blum, 2005, s. 1125). Madde kullanımı kurumlar açısından önemli maliyetlere neden olmasına rağmen, çoğu işletme madde kullanımı önleyici programlara gereken önemi vermemektedir (Hersch ve diğerleri, 2000, s.144). Madde kullanımı ile mücadelede; madde kullanımını

engellemek amaçlı çalışan destek programlarının (EAP) artırılması, önleyici sağlık danışmanlık hizmetleri verilmesi, madde kullanımına yönelik testler yapılması gibi çeşitli yöntemler bulunmaktadır (Sieck ve Heirich, 2010, s.76). Ayrıca stres yönetimi programları da madde kullanımının azaltılmasına yardımcı olabilmektedir. Madde kullanımı önleyici programlar yoluyla iş kazaları ve bu kazalardaki yaralanma oranlarında da bir düşüş elde edilmiştir (Galvin, 2000, s.129).

2.2 Örgüte Zararlı Davranışlara Kuramsal Yaklaşımlar

Örgüte zararlı davranışları açıklamaya yönelik çeşitli yaklaşımlar arasından; birincil sosyalleşme teorisi, nedensel mantık yaklaşımı, sosyal öğrenme teorisi ve duygu merkezli model olmak üzere dört farklı teori öne çıkmaktadır (Seçer ve Seçer, 2007, s. 163-167).

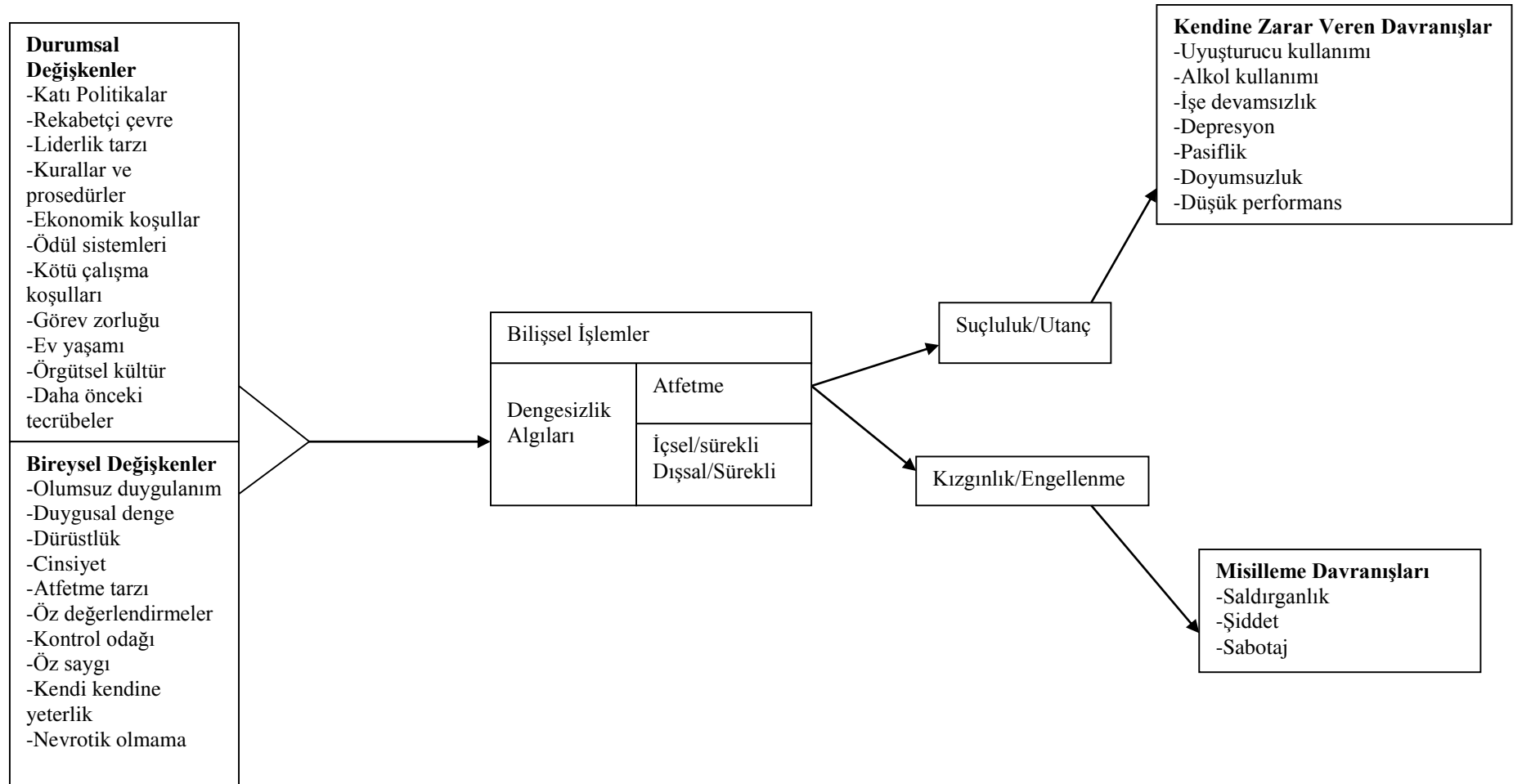
2.2.1 Birincil Sosyalleşme Teorisi

Birincil sosyalleşme teorisi, bireyin normatif davranışları sosyal bağlamda öğrenmesini sağlayan bir öğrenme süreci olarak ifade edilebilir (Lopez ve diğerleri, 2001, s.1613; Quetting ve Donnermeyer, 1998; akt. Rew ve diğerleri, 2013, s.278). Teorinin temel dayanağı, sosyal davranışların sosyalizasyon sürecinde öğrenilebildiği yönündedir (Higgins ve diğerleri, 2010, s. 133). Bu teoriye göre birey; aile, okul ve akranlarından sosyalleşme sürecini öğrenmektedir. Ayrıca bu süreç, birey tarafından iş yaşamında da deneyimlenmektedir. Örgüte yeni katılan çalışanlar etkili bir örgütsel sosyalleşme sürecine girerek; çeşitli görevleri, kuruma ait örgüt kültürü, iklimi gibi değerleri de öğrenebilmektedir (Memduhoğlu, 2008, s.137). Söz konusu sosyalizasyon sürecinde, çalışanlar olumlu davranışlar kazanabilecekleri gibi, aynı zamanda zararlı davranışlar gerçekleştirmelerine zemin hazırlayan çeşitli tutum, inanç ve değerleri içselleştirebilirler (Higgins ve diğerleri, 2010, s. 133). Bu anlamda birincil sosyalleşme teorisi göz önünde bulundurulduğunda, öğrenme sürecinin çalışanların zararlı davranışlar gerçekleştirmeleri konusundaki hazırlayıcı faktörlerden biri olduğu söylenebilir (Rew ve diğerleri, 2013, s.279; Luther, 2000, s.21).

2.2.2 Nedensel Mantık Yaklaşımı

Nedensel mantık yaklaşımı, genel olarak, olumsuz davranışlarla ilgili geliştirilen duygusal bir olay süreci olarak ele alınabilmektedir. Nedensel mantık teorisi, bireylerin kendi başarı ve başarısızlıkları ile ilgili düşüncelerini nasıl açıkladıklarını, bir başka deyişle olaylara nasıl bir değer atfettiklerini açıklayan teorilerin bütünleştirilmiş hali olarak da açıklanabilmektedir (Mcormick ve Martinko, 2004, s.4). Organizasyon dahilindeki bireylerin kurumlarda gelişen

olaylarda nasıl rol oynadıkları, bu olayların nedenlerine nasıl bir değer atfettikleri ve çalışanların takip eden süreçte zarar verici veya misilleme zararlı davranışını gerçekleştirmeyi neden seçtiklerini açıklamaktadır (Martinko ve diğerleri, 2007, s.274.; Posey ve diğerleri, 2011, s.487). Bu anlamda bir bireyin negatif duygusal sonuçlara yol açan, kurumunda gerçekleşen olayların sonucunu subjektif değerlendirmesi örgüte zararlı davranışları tetikleyebilmektedir (Krischer ve diğerleri, 2010, s.154). Zararlı davranışın yıkıcı formları zayıf performans ya da başarısızlık gibi negatif işyeri çıktılarına karşı gerçekleşen öğrenilmiş bir tepki olarak ifade edilebilmektedir (Martinko ve diğerleri, 2007, s.255). Bandura (1977)'nın Sosyal Öğrenme Teorisi'nden hareketle nedensel mantık yaklaşımı, çalışanların zararlı davranışlarını arttırabilecek faktörler hakkında öngörü sağlayabilmektedir. Bu yaklaşımda zararlı davranışları etkileyebilecek faktörlerle ilgili bireysel ve durumsal değişkenler ve kişilerin bu değişkenlere atfettikleri değer ve algılama biçimleri ön planda olmaktadır. Bu algılama biçimlerine göre, kişilerin olumsuz algılama biçimleri süreklilik arz ederse, kişiler kendine zarar verici veya misilleme gibi zararlı davranışlar gerçekleştirebilmektedir. Martinko ve arkadaşlarının geliştirdiği yaklaşım şekilde aktarılmaktadır:



Şekil 2.3 Örgüte Zararlı Davranışlarda Nedensel Mantık Yaklaşımı Modeli

Kaynak: Martinko, Gundlach ve Douglas, 2002, s.43

2.2.3 Sosyal Öğrenme Teorisi

Sosyal öğrenme kuramı, psikolojideki geniş çaplı davranışsal bir yaklaşımdır ve bir davranışın ya da davranış zincirinin edinilmesi; açık davranışların özendirilmesi ve davranışın sürdürülmesi süreçleriyle ilgilenir. Bu teorinin en iyi uygulayıcısı muhtemelen, saldırganlığın anlaşılmasına da uyarlayan Bandura'dır (Hogg ve Vaughan, 2007, s.493-494). Bandura'ya göre bir kişinin belirli bir durumda saldırgan olup olmaması:

- Kişinin geçmişteki bireysel veya gözlemlediği davranış deneyimlerine,
- Geçmişteki saldırgan davranışın başarısına,
- Saldırgan davranışın şu anda ödüllendirilme ya da cezalandırılma ihtimaline
- Durumdaki bilişsel, sosyal ve çevresel faktörler gibi etkenlere bağlı olmaktadır (Hogg ve Vaughan, 2007, s.495).

Sosyal öğrenme perspektifine göre, saldırganlık davranışının meydana gelmesinde iç faktörlerden ziyade (içgüdü ve dürtüler) dış faktörlerin (durumsal işaretler ve pekiştiriciler) etkili olduğu kabul edilmektedir. Buna göre, saldırganlık davranışı tıpkı diğer davranışlar gibi direk yaşanan deneyimler ve taklit (imitation) (gözlemsel öğrenme ya da simgesel model) gibi yöntemlerle öğrenilebilir. Sosyal öğrenme perspektifi, kişisel deneyimler ve çevresel faktörlerin saldırganlık davranışına teşvik edici rollerinin önemine dikkat çekmektedir. Sonuç olarak sosyal öğrenme teorisi, saldırgan eylemlerin sonucunda pozitif tepkiler alan bireylerin saldırgan davranış sergilemeyi öğrenebileceğine dayanmaktadır (O'Leary Kelly ve diğerleri, 1996, s.230).

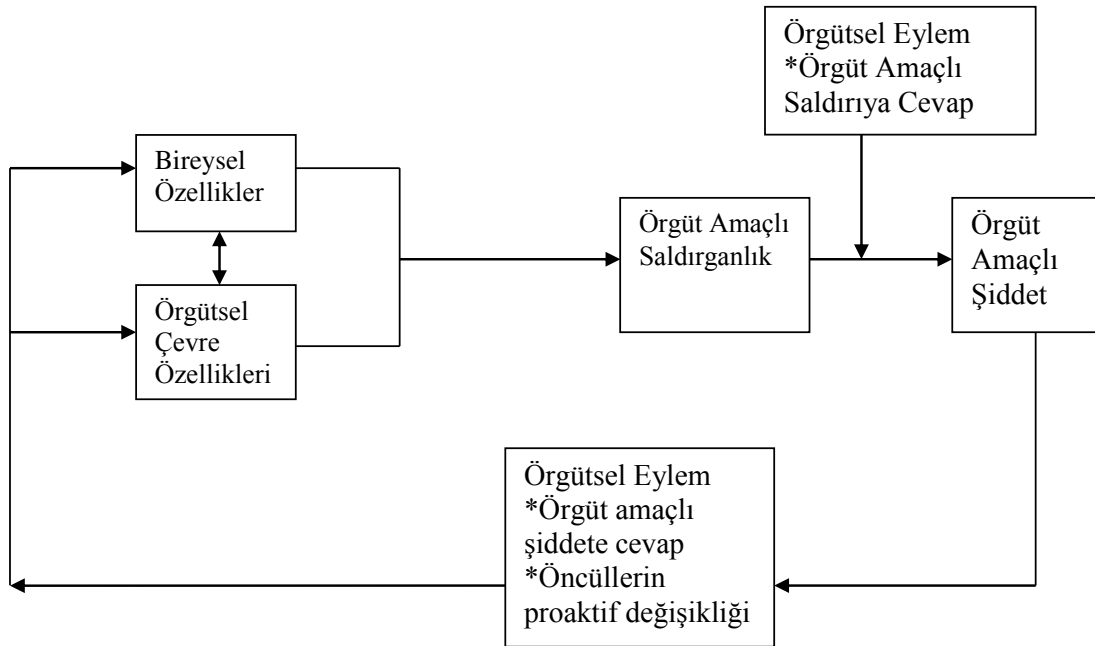
O'Leary Kelly ve arkadaşları, sosyal öğrenme teorisini temel alan bir işyeri saldırganlık davranışı modeli geliştirmişlerdir. Bu modele göre, hem kişisel hem de çevresel faktörler çalışan saldırganlığının öncülleri haline gelebilmektedir (Robinson ve O'Leary Kelly, 1996, s. 288).

Eğer bir çalışan saldırganlık davranışına teşebbüs ederse, diğer çalışanlar da onu örnek alabilir. Bu anlamda saldırganlık eğilimine sahip çalışanların önceden tespit edilerek bu davranışların diğer çalışanlara yayılması baştan önlenmelidir (Robinson ve O'Leary Kelly, 1996, s. 290).

Robinson ve O'Leary Kelly'nin yapmış olduğu çalışmanın önemli bulgularından biri de çalışma grubunun homojenliği ile ilgilidir. Yaş, cinsiyet, eğitim gibi özellikler bakımından

homojen gruplarda saldırganlık gibi davranışların öğrenilerek yaygınlaşması daha fazla görülmektedir (Robinson ve O’Leary Kelly, 1996, s. 291).

Sosyal öğrenme teorisi yaklaşımı saldırganlık davranışının sosyal etkileşim yoluyla öğrenilebildiğini açıklar (Brees ve diğerleri, 2013, s.253).



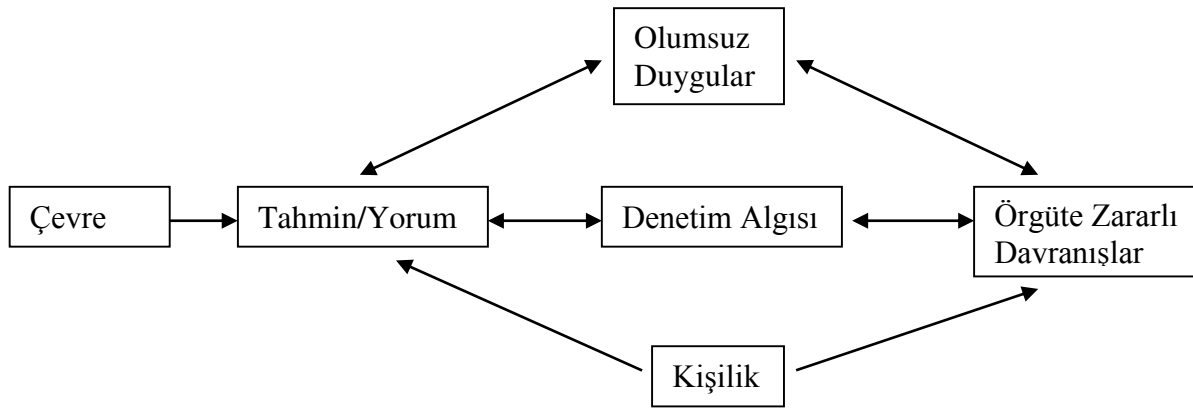
Şekil 2.4 Örgüt Amaçlı Saldırganlık Modeli

Kaynak: O’Leary-Kelly ve diğerleri, 1996, s.233

2.2.4 Duygu Merkezli Model

Engellenme saldırganlık hipotezi, özü itibariyle, saldırganlığın bir engellenme önkoşuluna bağlanması ile ilgilidir. Söz konusu hipotez, 1930’larda bir grup psikologun çalışmalarından türetilmiş ve önyargıyı açıklamak üzere kullanılmıştır. Bu hipoteze göre saldırganlık, engellenme durumunun yol açtığı bir davranış olarak ifade edilmektedir (Hogg ve Vaughan, 2007, s.491).

Spector ve arkadaşları, engellenme saldırganlık modeli üzerinden, örgütsel saldırganlık modeli geliştirmişlerdir. Bu modelde işyerinde gerçekleşen engellenmeler, bu engellenmelere verilen duygusal tepki ve davranışsal reaksiyonlar üzerinde durulmaktadır (Fox ve Spector, 1999, s.917).



Şekil 2.5 Duygu Modeli ve Örgüte Zararlı Davranışlar

Kaynak: Spector ve Fox, 2002, s.275

2.3 Örgüte Zararlı Davranışların Hazırlayıcıları (Öncülleri)

ÖZD gerçekleştirilirken çeşitli faktörler, söz konusu davranışların ortaya çıkışına neden olurlar veya hızlandırırlar. Bu faktörler çalışanların kasıtlı olarak kurumda zararlı davranışlar göstermelerinin altında yatan temel nedenlerini ifade etmektedir. Söz konusu faktörlerle ilgili; örgüte zararlı davranışlarının neden gerçekleştirildiğine dair bilgiler iyi analiz edilebilirse, örgüte zararlı davranışlar kurum içerisinde önlenabilir hale gelebilecektir. Bu anlamda örgüte zararlı davranışların öncüllerini iyi analiz edebilmek büyük öneme sahiptir.

Örgüte zararlı davranışlara yol açan faktörlerin etkisi, duruma, kişiye ve organizasyona göre farklılık göstermektedir. Bazı zamanlar sadece kişisel faktörlerin baskın olduğu şekilde gerçekleştirilen zararlı davranışlar olabilirken, kimi zaman örgütsel hazırlayıcılar veya durumsal faktörler gibi nedenler hayati rol oynayabilmektedir. Zararlı davranışların öncülleri ile ilgili literatür incelendiğinde çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin yapılan bir araştırmada örgüte zararlı davranışların öncülleri bireysel ve durumsal olarak iki farklı değişken üzerinden incelenirken (Martinko vd, 2002, s.43); aynı ayrımın yapıldığı bir diğer araştırmada durumsal belirleyicilerin kapsamı içinde örgütsel koşullar ve iş nitelikleri ele alınmıştır (Seçer ve Seçer, 2007, s.156). Bazı kaynaklarda ise söz konusu öncüller; bireysel ve örgütsel faktörler olarak özetlenmiştir (Vardi ve Wiener, 1996, s.159; Vardi, 2001, s.326; Vardi ve Weitz, 2003, s.176). Bu ayrıma ek olarak Vardi ve Weitz, bu öncüllere grup düzeyi faktörleri de ekleyerek bireysel, örgütsel ve grup düzeyi öncüller olarak incelemişlerdir (Vardi ve Weitz, 2002, s.57; Vardi ve Weitz, 2004, s.52). Söz konusu nedenlerin bireysel faktörler, grup ve rol faktörleri, kurumsal faktörler ve çevresel faktörler olarak ele alındığı araştırmalar da mevcuttur (Harris ve

Ogbonna, 2002,s.173). Hırsızlık, yemek molasını uzatma gibi örneklerden oluşan zararlı davranışların öncülleri; kişisel faktörler, örgütsel faktörler, iş faktörleri ve bağlamsal faktörler olmak üzere dörde ayrılmıştır (Lau vd, 2003, s.75). Ayrıca, bu ayrımlardan ziyade örgütsel kültür ve iklim, iş tasarımı, kişilik, tutum ve algılamalar ve psikolojik sözleşme gibi faktörler zararlı davranışları etkileyen önemli faktörler olduğu ifade edilmiştir (Weitz vd, 2012, s.258). Örgüte zararlı davranışlara yol açan faktörlerle ilgili literatürdeki araştırmalar incelenip ele alındığında; birbirine benzer şekilde pek çok yüzeysel ve ayrıntılı sınıflandırma yapıldığı görülmüştür. Örgüte zararlı davranışların altında yatan hazırlayıcıları en doğru şekilde analiz etmek açısından literatürdeki sınıflandırmalara bakılarak bireysel ve örgütsel düzeyde öncüller olarak gruplandırılmıştır (Vardi ve Weitz, 1996, s.159; Vardi ve Weitz, 2003, s.176):

Birey düzeyindeki öncüller; kişilik, değerlerin uyumu, kurum kaynaklı iş tatminsizliği, örgüt düzeyindeki öncüllerse; kontrol sistemleri, örgütsel hedefler, kültür ve iklim olarak incelenecektir.

2.3.1 Birey Düzeyindeki Hazırlayıcılar (Öncüller)

Çalışanların bağlı bulundukları kuruma kasıtlı olarak zarar verici bir biçimde davranmalarına temel hazırlayan ve çalışanların bizzat kendilerinden kaynaklanan etkenler birey düzeyindeki hazırlayıcılar başlığı altında inceleme konusu olmaktadır. Söz konusu durumda örgüte zararlı davranışların sergilenmesinde bireysel öncüllerin etkili olduğu varsayımı geliştirilmiştir.

Literatür incelendiğinde bireysel düzeydeki öncüllerle ilgili pek çok ayrıma gidildiği görülmektedir. Örgüte zararlı davranışların ayrıntılı olarak incelendiği çalışmalarda bireysel hazırlayıcılar; kişilik, değerlerin uyumu ve kurum kaynaklı iş tatminsizliği gibi faktörler olarak ortaya konmuştur (Vardi ve Weitz, 1996, s.159). Bu davranışların ele alındığı bir başka makaleye göre bireysel farklılıklar; cinsiyet, kişinin kendisine olan saygısı, duygusal tutarlılık gibi kişisel faktörlerden meydana gelmektedir (Martinko ve diğerleri, 2002, s.43). Bir başka çalışmada bireysel düzeydeki öncüller; kişilik, kişi-organizasyon değer uyumu ve kişisel durumlar olarak saptanmakla birlikte örgüte zararlı davranışlarla ilgili yapılan dört farklı araştırmanın bulgularından hareketle bireysel öncüller olarak; iş baskısı stresi, mesleki ve örgütsel bağlılık, kariyer fırsatları, iş tatmini gibi faktörler tespit edilmiştir (Vardi ve Weitz, 2002, s.61). Başka bir makalede kişisel faktörler olarak; örgütsel ve kişisel değerlerin uyumunun derecesi, kurumun başarısızlığı nedeniyle tatmin edilemeyen kişisel değerler gibi daha önceden belirtilmiş faktörlerin yanında kişilik faktörünün yerine daha ilgili olması

açısından ahlaki gelişimin seviyesi incelenmiştir (Vardi ve Weitz, 2003, s.176). Ayrıca bireysel düzeydeki hazırlayıcılar olarak kişilik, kişi-organizasyon değerlerinin uyumu, karşılanmayan kişisel ihtiyaçların eksikliği gibi faktörler ifade edilmiştir. Bir başka çalışmada ise, bireysel öncüller; değerler, tutumlar, kişilik, duygu ve stres olarak saptanmıştır (Vardi, 2001, s.326; Vardi ve Weitz, 2004, s.251). Benzer bir şekilde bireysel belirleyicileri; demografik faktörler, kişilik ve kişisel eğilimler olarak tanımlamak mümkün olabilmektedir (Seçer ve Seçer, 2007, s.156). Bireysel öncüller; kişisel faktörler, demografik faktörler, kişilik özellikleri ve bireysel eğilimler olarak açıklanmıştır (Demir ve Tütüncü, 2010, s.66). Öncüllerin ayırım yapılmaksızın ele alındığı bir diğer makaleye göre, kişilik, tutum ve algılamalar bireysel öncüller olarak incelenebilir (Weitz ve diğerleri, 2012, s.259).

Örgüte zararlı davranışların hazırlayıcı faktörlerinin konu edildiği çalışmalarda literatürün bireysel öncüller konusunda tam bir fikir birliğine varmadığı görülmüştür. Söz konusu farklılıkların nedeninin araştırmacıların bakış açılarına göre değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir. Literatürde yapılmış incelemelerin ışığında bu çalışmada bireysel öncüller; kişilik, demografik faktörler, çalışan algıları ve tecrübeler olarak incelenecektir.

2.3.1.1 Demografik Faktörler

Örgüte zararlı davranışlarla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, demografik faktörlerin araştırılmaya değer bir hazırlayıcı öncül olduğu görülmektedir. Literatürde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, ekonomik koşullar veya medeni durum gibi demografik özelliklerle örgüte zararlı davranışların arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin yaş ve iş tecrübesinin zararlı davranışlarla ilişkisini inceleyen ayrıntılı bir çalışmada, çalışanların yaşlarının artması ile birlikte zararlı davranış gösterme eğiliminin de arttığını vurgulamıştır (Gruys, 1999, s.93). Örgüte zararlı davranışlardan hırsızlık olgusunu inceleyen bir çalışmada yaşları 16-25 arası olan, diğer çalışanlara göre daha genç sayılabilecek çalışanların hırsızlık yapma eğilimlerinin daha fazla olduğu öne sürülmüştür (Hollinger ve Clark, 2001, s.414). Yapılan bir başka çalışmada erkeklerin kadınlara oranla daha fazla saldırganlık zararlı davranışını gösterdikleri tespit edilmiştir (Martinko ve diğerleri, 2002, s.43). Literatürde yapılan diğer çalışmalarda ağırlıklı olarak işe yeni başlayan, genç ve yarı zamanlı çalışanların zararlı davranış sergileme eğilimleri, diğer çalışanlara oranla daha fazla olduğu beklenmektedir (Seçer ve Seçer, 2007, s.11). Demografik faktörlerle ilgili genellemelere varılabilmesi, literatürdeki zararlı davranışlarla ilgili çeşitli sektörlerde, yaş, meslek ve cinsiyet gruplarıyla yapılan çalışmaların artmasıyla mümkün olabileceği düşünülmektedir.

2.3.1.2 Kişilik Değişkenleri

Kişilik, insan davranışlarını belirlemede ve saptamada belirli ölçüde bir referans noktası oluşturabilmektedir (Tolan vd, 1991, s.109). Aynı zamanda kişilik, bireyin davranışlarının hem yapısal hem de dinamik özellikleri ile ilgili ipuçları sunmaktadır (Arkonaç, 1998, s.379). Kişinin yapısal ve dinamik özelliklerini barındıran davranışları, içinde yaşadığı topluma yansımakta, benzer şekilde toplum da bireyin davranışlarını etkilemektedir. Toplum kişinin davranışları üzerinde etkide bulunurken, ne tür bir davranışın uygun sayılabildiğini değer yargılar sistemi ile analiz etmektedir. Söz konusu analizler bireyin davranışlarını şekillendiren ana etkenleri oluşturmaktadır. Fakat bazı durumlarda normlar ve değerlerin kapsayıcılığı azalmakta veya ortadan kalkmakta, bireyler söz konusu norm ve değerler tarafından çizilmiş olan alanın dışına çıkabilmektedirler. Bu bağlamda Alfred Adler'e göre, bireyin toplumsal normlara uyması her zaman için bir zorunluluk kapsamına girmemekte, kimi zaman çeşitli sapmalar da görülebilmektedir. Ancak söz konusu sapmaların toplum yararına hizmet etmesi gerekmektedir (Tolan vd, 1991, s.110). Dolayısıyla bu bakış açısına göre birey, ancak toplum yararına hizmet (bir yarar) koşuluyla toplumsal norm ve değerlerden sapma cesaretini gösterebilmektedir. Benzer şekilde Vardi ve Wiener'in Örgüte Zararlı Davranış tanımında (Vardi ve Wiener, 1996, s.155) önemle vurguladığı üzere, örgüte zararlı davranışlar toplum veya organizasyon normlarıyla uyumlu da olabilmektedir. Bir başka deyişle kasıtlı olarak gerçekleştirilen zararlı davranışların, toplum veya organizasyon normlarından herhangi birisiyle uyumlu olması davranışın örgüte zarar vermeyeceği anlamına gelmemekte; bu durum da örgüte zararlı davranışların temel noktasını oluşturmaktadır.

Sonuç olarak birey, amaçlarını gerçekleştirmek üzere bulunduğu örgüte birtakım bireysel niteliklerini de taşımaktadır. Bu nitelikler, bir yandan bireysel amaçların belirlenmesinde etkili olurken; diğer yandan örgütsel amaçların başarılmasında aracı rol oynamaktadırlar (Baysal ve Tekarslan, 1998, s.291). Bu noktada bireyin niteliklerinin iyi bilinmesi örgüt açısından büyük önem arz etmektedir. Nitelikleri iyi bilinen çalışanın kişilik özelliklerine uygun iş verilerek verimli çalışma koşulları oluşturulma olasılığı artar. Benzer şekilde nitelikleri analiz edilmiş çalışanların olumsuz eğilimlere sahip olanlarının tespiti de sağlanabilecektir; kişilik özellikleri analiz edilen çalışanların bu anlamda zararlı davranış eğilimleri de öngörme olasılığı artabilecektir.

Yapılan araştırmalarda örgüte zararlı davranışları kasıtlı olarak gerçekleştirmek amacını iki kişilik değişkeninin etkilediği ortaya konmuştur: *Ahlaki gelişimin seviyesi ve kişinin suçluluk duygusunun etkisine kapılmadan, sosyal norm ve değerleri ihlal edebilme eğilimleridir* (Vardi

Wiener, 1996, s.159). Kişinin ahlakının gelişmesi, aile ve toplum paralelinde ilerlemektedir. Suçluluk duymadan sosyal norm ve değerleri ihlal edebilmek aile ve toplumla ilgili olmakla birlikte, bireyin kişilik özellikleri de eğilimini önemli derecede etkileyen bir unsur olmaktadır. Bu bağlamda örgüte zararlı davranışlara eğilimli kişileri analiz edebilmek amacıyla çeşitli kişilik analizleri kullanılabilmektedir.

2.3.1.2.1 Beş Faktörlü Kişilik Analizi

Çalışanların kişiliği ile kurumda gerçekleştirilen zararlı davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda sıklıkla beş faktörlü kişilik analizinin kullanıldığı görülmektedir (Vardi ve Weitz, 2004, s.67; Cloninger, 2000; akt. Solmuş, 2007, s.381). Beş faktörlü kişilik analizindeki dışadönüklük, duygusal denge/nevrotizm, yumuşak başlılık, sorumluluk ve deneyime açıklık/kültür boyutları birçok kültürler arası çalışmada da doğruluğu kabul edilmiş kişilik boyutlarıdır (Bacanlı vd, 2009, s.262). Bu modelde her boyut, olumsuz (düşük) ve olumlu (yüksek) olmak üzere iki ayrı uçtan oluşmaktadır (Solmuş,T., 2007, s.381). Söz konusu boyutlar ve özellikleri Tablo 2.2’de gösterilmektedir:

Tablo 2.2 Beş Faktörlü Kişilik Modeli

FAKTÖR İSİMLERİ	ÖZELLİKLERİ
-Dışa Dönüklük	Konuşkan/Sessiz Samimi, Açık/Kapalı Maceraperest/Tedbirli Girişken/Çekingen
-Uyuşabilme(Uyumluluk)	İyi Huylu/Çabuk Kızan Kıskanç Olmayan/Kıskanç Sakin, Nazik/Dikkafalı İşbirliğine Açık/Negativistik
-Sorumluluk	Telaşlı, Düzenli/Boşveren Sorumlu/Güvenilmez Dikkatli, Titiz/Dağınık Sebatlı/Maymun İştahlı
-Duygusal Dengelilik	Rahat/Sinirli, Gergin Sakin/Kaygılı Telaşsız/Telaşlı Hastalık Hastası Olmayan/ Hastalık Hastası
-Kültür/Deneyime Açıklık	Sanata Duyarlı/Sanata Duyarsız Entelektüel/Dar Görüşlü Hayal Gücü Olan/Basit, Somut

Kaynak: Morgan C., 1990, s.313

Beş faktörlü kişilik analizi ile örgüte zararlı davranışlar arasındaki ilişki ise aşağıda özetlenmeye çalışılmaktadır.

2.3.1.2.1.1 Dışa Dönüklük

Dışa dönüklük, genel olarak kişi açısından olumlu olarak görülmekle beraber, iş yaşamına bakıldığında; dışa dönük kişilik tipinde olan çalışanların genellikle iş doyumunun ve işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu belirtilmektedir (Berg ve Feij,1993; Furnham, Petrides, Jackson ve Cotter, 2002; akt. Solmuş, 2007, s.382). Ayrıca pek çok araştırmada dışa dönük bireylerin, yaptıkları işlerin güdüleyici özendirici yönlerine (ücret ya da terfi gibi) daha duyarlı oldukları görülmüştür. Ancak, ÖZD konusunda çalışanların dışa dönük olması net bir sonuç sağlamamaktadır.

2.3.1.2.1.2 Uyumluluk

Uyumluluk boyutu, besleyicilik, esneklik, alçak gönüllülük, destekleyicilik ve duygusal yakınlık; düşmanlık, kişilerarası ilişkilerde fark gözetmeme, kendine odaklılık, kindarlık ve kıskançlık gibi çeşitli özellikleri barındırmaktadır (McCrae ve John,1992; akt. Solmuş, 2007, s.385). İş yaşamında uyumlu kişilerin örgüte zararlı davranışları gerçekleştirme eğiliminin daha az olacağı beklenmekle beraber, söz konusu eğilimin çalışma yaşamının kültürüyle de paralellik güdeceği açıktır. Örneğin işyerinde eşya veya kurum varlıklarını çalma gibi durumlarda ceza sisteminin uygulanmadığı ve bunun bir sonucu olarak çalma davranışının yaygın olarak yaşandığı bir şirket ortamında kişi, uyumlu kişilik özellikleri göstermekte ise kurumun kültürüne uyum sağlayarak sorgulamaksızın zararlı davranışları gerçekleştirme eğilimine sahip olabilmektedirler.

2.3.1.2.1.3 Nevrotiklik

Nevrotik bireyler, uzun süren olumsuz duygulanımlar yaşamaya eğilimli olmalarının yanı sıra, potansiyel olarak da çeşitli davranış bozuklukları geliştirme ihtimali yüksek olan kişiler olarak ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla iş yaşamında da söz konusu niteliklere sahip kişilere rastlanabilmektedir. Çalışma yaşamında nevroitik eğilimli bir çalışanın, davranış bozuklukları açısından örgüte zararlı davranışlar gösterebileceği beklenebilmektedir. Birçok araştırmada nevroitik bireylerin, işten kaçma eğiliminde oldukları (Judge, Martocchio ve Thoresen, 1997) fakat işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu görülmüştür (Berg ve Feij, 1993; akt. Solmaz, 2007, s.386). Dolayısıyla bu bulgular, nevroitik çalışanların, yaşadıkları olumsuz duygulanımların da etkisiyle belirli bir performansı uzun süre devam ettirmekte zorlandıklarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca nevroitik eğilimli kişilerin kendilerine yeterince güvenmemelerinden dolayı, nispeten deneyimlere kapalı olma özellikleri ve başarı güdülerinin yüksek olmamasının da etkisiyle yeni bir iş arama veya kariyer yapma ihtimallerinin düşük

olduğu söylenebilmektedir. Benzer şekilde nevrotik bir çalışanın, yüksek performans ya da başarı gösterse bile ödüllendirilmeyeceği gibi bir önkabule sahip olması nedeniyle, söz konusu çalışanın iş doyumsuzluğu yaşama ihtimalinin nevrotik olmayan çalışanlara oranla daha fazla olabileceği ifade edilmektedir (Solmaz, 2007, s.386).

2.3.1.2.1.4 Sorumluluk

Sorumluluk faktörü, beş faktörlü kişilik modelinde önemli boyutlardan birini oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda sorumluluk duygusuna sahip bireylerin daha dikkatli, titiz, planlı olma gibi özellikleri de barındırma ihtimallerinin fazlaştığı görülmektedir. Söz konusu kişilerin sorumluluk niteliklerine ilaveten, güçlü kararlılık duyguları da, kişilerin hedeflerine ulaşmasında yardımcı bir unsur haline gelmektedir. Bu faktörün tam zıttında yer alan diğer uçta ise plansız, çabuk karar veren, kurallara çok fazla bağlı olmayan, dağınık ve düzensiz özelliklere sahip bireyler yer almaktadır (Ökten ve Cenkci, 2013, s.43). Söz konusu uçta bulunan sorumluluk duygusu düşük olan kişilerin zararlı davranış eğilimi gösterebileceği düşünülmektedir (Vardi ve Weitz, 2004, s.151).

2.3.1.2.1.5 Açıklık

Açıklık, beş faktör kişilik yapısı içinde bilişsel yönü en fazla olan özellik olarak açıklanmaktadır. Bu açıdan yüksek seviyede açıklık özelliğine sahip olan bireyler, hayal kuran, maceracı, orijinal, yaratıcı, meraklı, kendi düşünce ve duygularına yönelen kişiler olarak; açıklık niteliğine sahip olma bakımından düşük düzeyde olanlar ise değişime direnen, kapalı, tutucu kimseler olarak değerlendirilmektedir (Bono ve ark., 2002; akt.Tabak, 2010, s.543). Bu bağlamda risk almaya eğilimli bireyler olmaları bakımından açıklık niteliğine sahip olan kişilerin zararlı davranış gösterme eğilimleri olabileceği düşünülebilmektedir.

2.3.1.3 Çalışanların Algıları

Örgüte zararlı davranışların bireysel hazırlayıcılarından önemli bir faktör olan çalışan algıları ile ilgili olarak, literatürde genellikle personellerin adaletsizlik algılamalarına ilişkin araştırmaların ön plana çıktığı görülmektedir. Yapılan bir araştırmada; adalet kavramı ve Robinson ve Bennett(1995) 'in zararlı davranışlar sınıflandırmasını esas alınmış, ve yapılan değerlendirmede örgüte zararlı davranışlar gösterme hususunda adalet kavramının bir ölçüt sayılabileceği analiz edilmiştir (Conlon ve diğerleri, 2005, s. 301). Yapılan bir başka araştırmada çalışanların adaletsizlik algılamaları göstermeleri, onların performanslarının azalmasına ve istenmeyen davranışlar gösterme ihtimallerinin artmasına yol açtığı ifade

edilmektedir (Francis ve Barling, 2005, s. 250). Başka bir çalışmada, adaletle ilgili algılamaların olumlu olduğu durumlarda çalışanların güvenlerinin arttığı, uygulamalar hakkında intikam ve negatif tutumlara sahip olma eğilimlerinin azaldığına işaret edilmiştir (Ansari ve diğerleri, 2013, s.84) Sonuç olarak örgütsel adaletle ilgili literatürde, bütün adalet kavramı ve algılamalarının zararlı davranışlarla ilişkili olabileceği görüşü üzerinde ortak kanıya varılmıştır (Seçer ve Seçer 2007, s. 161).

2.3.1.4 Tecrübeler

Örgüte zararlı davranışlarda bireysel faktörlerin içinde ele alınan bir diğer hazırlayıcı unsur olarak çalışanların geçmiş deneyimleri de göz önünde bulundurulabilir. Çalışanların söz konusu deneyimlerinden hareketle, iş yaşamına da bu tecrübelerini yansıtarak örgüte zararlı davranışlar gerçekleştirme ihtimalleri dikkate alınmalıdır. Kişilerin geçmişte yaşadıkları tecrübeler bazı durumlarda örgüte zararlı davranışların belirleyicilerinden biri haline gelebilmektedir. Örneğin yapılan bir araştırmada son beş yılda, beşten fazla iş değiştirmek durumunda kalmış olan bireylerin, daha çok alkol kullanma eğilimine sahip oldukları saptanmıştır (Lau ve diğerleri, 2003, s.80). Bu anlamda, tek başına belirleyici bir ölçüt olmamakla birlikte kişilerin geçmişte deneyimledikleri tecrübeler, örgüte zararlı davranışlar geliştirme ihtimallerini etkileyebilmektedir.

2.3.2 Durumsal Faktörler

Kişilerin, ÖZD sergilemesinde belirleyici faktörler olarak her zaman kişisel hazırlayıcılar ön planda olmayabilir, kimi zaman durumsal faktörler de zararlı davranışlar gerçekleştirilmesinin ana nedeni olabilmektedir. Literatür incelendiğinde bazı yazarlar durumsal faktörlerin alkol, uyuşturucu gibi maddelerin kullanımı ve bağımlılığı, yüksek fizyolojik uyarılma, cinsel uyarılma vb. etkenlerin zararlı davranışları kapsamakta olduğunu ifade etmekte (Demir ve Tütüncü, 2010, s.67); başka yazarlar ise esnek olmayan politikalar, rekabet ortamı, liderlik tarzı, kural ve prosedürler, ekonomik durum, ödül sistemi, kötü çalışma koşulları, hedefin zorluğu, özel yaşam, örgütsel kültür gibi bir dizi faktörün hepsinin durumsal hazırlayıcıların kapsamında incelenmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir (Martinko ve diğerleri, 2002, s.43).

Örgüte zararlı davranışların hazırlayıcıları incelenirken durumsal faktörlere yer veren araştırmaların bir kısmı da çalışma ortamının önemine dikkat çekmektedirler. Söz konusu çalışmalarda durumsal belirleyiciler ile ilgili olarak iki farklı görüş savunulmaktadır. Buna göre ÖZD; çalışanların yöneticiler veya çalışma arkadaşları gibi model alabileceği kişilerin

davranışlarını ve normlarını takip etmelerinden kaynaklı olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu durum “paralel zararlı davranışlar” olarak adlandırılmaktadır. Diğer görüşe göre ÖZD; çalışanlar ile örgüt arasındaki bağın, örgütün yanlış uygulamaları nedeniyle bozulmasından kaynaklı olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu durum ise “karşılıklı zararlı davranışlar” şeklinde tanımlanabilmektedir (Luther, 2000, s.9; Seçer ve Seçer, 2007, s.159). Bu nedenlerden dolayı örgüte zararlı davranışların meydana geldiği ve gözlemlendiği iş ortamının tüm koşulları öznel veya nesnel olarak ayrılmaksızın, durumsal hazırlayıcılar kategorisinde incelenebileceği ifade edilmiştir (Seçer ve Seçer, 2007, s.159). Dolayısıyla örgüte zararlı davranışların öncülleri olarak durumsal hazırlayıcılar; örgütsel kültür ve iklim, işin nitelikleri ve çalışma grubu özellikleri kavramları incelenecektir.

2.3.2.1 Örgütsel Kültür ve İklim

Genel olarak kültür, insanların toplumun üyesi olarak geliştirdikleri bilgi, teknoloji, inanç, sanat, ahlak, adet, yetenek ve alışkanlıklarla toplumsal kuralların tümü olarak tanımlanabilir (Göksu, 2007, s.63). Örgüt kültürü de, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak ifade edilmektedir (Dinçer, 1992, s. 271). Diğer bir tanıma göre örgüt kültürü, örgüt personelinin düşünce ve davranışlarını biçimlendiren temel değer ve inançlar olarak belirtilmektedir (Güçlü, 2003, s.148). Kültüre bağlı olarak ortak gelişen inanç, değer ve normlar kurumları pozitif şekilde etkileyerek verimli bir hale getirebilmektedir. Benzer şekilde, negatif ve yıkıcı bir enerji ile örgüte zararlı davranışlar sergileme eğilimini arttırabilmektedir (Vardi ve Weitz, 2004, s.185).

Örgüt iklimi; “*örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam*” olarak ifade edilmektedir (Güney, 2004, s.185). Kurumda uyum ve düzenin sağlandığı ortam gereği oluşturulan ortak davranış kalıpları örgütsel iklimin nasıl algılandığına göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin kurumda örgütsel iklim çalışanlar tarafından pozitif olarak algılandığında, örgüte zararlı davranış eğilimlerinin en aza inmesi beklenmekte; negatif bir örgütsel iklim karşısında ise kişilerin örgüte zararlı davranış gerçekleştirme niyetlerinin artabileceği tahmin edilmektedir (Vardi ve Weitz, 2004, s.188). Ayrıca Robinson ve Bennett (1995)’in zararlı davranışlar kategorizasyonu kullanılarak örgüt ikliminin; ahlaki davranış ve tavırlarla ilgili olan örgütsel değerler, uygulama ve işlemlerini içeren etik iklimi kavramı (Büte, 2011, s.173) üzerine gerçekleştirilen çalışmada, bazı durumlarda örgütün etik ikliminin örgüte zararlı davranışları hazırlayıcı bir faktör olabileceği

ifade edilmiştir (Peterson, 2002, s.58). Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüt iklimi ve etik ikliminin, zararlı davranışların sergilenmesinde rol alabilecekleri öne sürülebilir.

2.3.2.2 İşin Nitelikleri

İşe alım sürecinde adaylar işin özelliklerini tahminleyerek başvuru sürecine girerler; işverenler/yöneticiler ise kurumlarda çalışacak kişileri, işlerinin niteliğine uygun şekilde seçmek isterler. Kişiler işe alındıktan sonra işin özelliklerine göre çeşitli psikolojik durumlar geliştirerek işlerine ve kendilerine çeşitli kazançlar sağlarlar. İşin özellikleri ile ilgili en temel kuram Hackman ve Oldham'ın (1975) "*İşin Özellikleri Kuramı*"dır. Bu kurama göre herhangi bir işte beş farklı temel özellik bulunmaktadır: Bu özelliklerden ilki beceri çeşitliliğidir ve işi yapan kişinin çeşitli becerilerini kullanmasıyla ilgilidir. Örneğin bir mimar çalışırken hem zihinsel hem fiziksel becerilerini kullanmaktadır.

İkinci özellik görev kimliğidir. Yapılacak bir işin tamamının ne derece ilgili kişi tarafından yapılıp yapılmadığı ile ilgilidir. Örneğin, üretim bandında çalışanlar bir işin sadece bir kısmını yaparken, takım halinde televizyon üretenler bir televizyonu başından sonuna kadar kendileri üretirler. Üçüncü özellik görevin anlamlılığıdır. Bu kavram, yapılan bir işin başkalarının hayatında önemli değişiklikler yapıp yapmadığıyla ilgilidir. Örneğin, bir doktorun yaptığı görevler hastaların hayatlarında anlamlı bir etki yapmaktadır. İşlerinde bu üç özellik bulunan kişiler psikolojik olarak bir "anlamlılık" hissederler.

Dördüncü iş özelliği ise bir kimsenin işinde yaşadığı "özerklik veya serbestlik" ile ilgilidir. Bu, daha çok bir çalışanın görevini hiç kimseden yönerge almadan yapması ile ilgilidir. Örneğin, bir temizlik işçisi yapacağı iş için adım adım emir alıyorsa veya bir sekreter yazacağı resmi yazı konusunda amirinden satır satır emir alıyorsa, bu işlerde serbestlik veya özerklik az demektir. Bunun yanında bir mimar tasarım yaparken kimseden emir almaz ve işinde serbestlik var demektir. İşinde serbestlik yaşayan çalışanlar psikolojik olarak işleriyle ilgili olarak bir "sorumluluk duygusu" yaşarlar.

İş Özellikleri Modelinin son iş özelliği "geribildirim"dir. Bu kavram, çalışanın yaptığı bir işin doğruluğuyla ilgili olarak işin doğrudan kendisinden bilgi almasıyla ilgilidir. Örneğin bir bilgisayar programlama mühendisi yaptığı programın yanlış olup olmadığını hemen anlarken (çünkü yanlış program çalışmaz), tişört üreten bir çalışan ise yaptığı yanlış kalite elemanından amiri aracılığı ile öğrenir. İşlerinden geri bildirim alanlar "psikolojik olarak sonuç bilgisini" hissederler (Bilgiç, 2008, s.69).

İşin temel özellikleri ile ilgili çalışanlar işleriyle ilgili sorumluluk duygusu, işlerine karşı hissettikleri temel anlamlılık ve sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olma düzeylerince çeşitli psikolojik durumlar yaşarlar. Bu psikolojik durumlar da iş motivasyonu ve doyumunu, işin kalitesi, işi bırakma ve işe devam etme gibi çeşitli faktörleri belirler. İşin temel özelliklerinin yetersiz olduğu durumlarda çalışanların ÖZD sergileme eğilimleri artmaktadır. İşin özellikleri modelinde faktörlerden biri olan iş özerkliğinde örgüte zararlı davranışların muhtemel nedeni olarak gösterilmektedir. İş özerkliği düşük seviyede olan bir işin, zararlı davranış eğilimini arttıracak savunulmaktadır (Vardi ve Weitz, 2001; Vardi ve Weitz, 2004, s.147).

2.3.2.3 Çalışma Grubu Özellikleri

Çalışma grubu özellikleri, örgüte zararlı davranışların hazırlayıcı faktörleri olarak incelemek öncüller arasında yer alabilir. İş yaşamında personellerin davranışları, bir arada bulundukları çalışma grubunun nitelikleri doğrultusunda farklılık gösterebilmektedir. Bu bağlamda iletişim halinde oldukları diğer kişiler çalışanların zararlı davranışlarda bulunma olasılığını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgüte zararlı davranışların ayrıntılı olarak incelendiği bir araştırma bu veriyle paralellik göstermektedir. Bu çalışmada ÖZD gerçekleştirme eğiliminin, kurumdaki diğer çalışanlarla da bağlantılı olabileceği ifade edilmektedir (Vardi ve Weitz, 2004, s. 139).

2.3.3 Diğer Hazırlayıcı Faktörler

ÖZD literatürü incelendiğinde yukarıda belirtilen hazırlayıcı faktörlere ek olarak bazı olguların da zararlı davranışlara yol açan öncüller olarak sayılabileceği ifade edilmiştir (Vardi ve Wiener, 1996, s.159; Vardi, 2001, s.326; Vardi ve Weitz, 2003, s.176; Vardi ve Weitz, 2002, s.57; Vardi ve Weitz, 2004, s.52). Bu faktörlerden değerlerin uyumu, kurum kaynaklı iş tatminsizliği, örgütsel hedefler ve kontrol sistemleri aşağıda ele alınacaktır.

2.3.3.1 Değerlerin Uyumu

Değerler, örgütsel veya kişisel davranışların analiz edilmesi ile ilgili olarak önemli bir role sahip olmaktadır (McEwan, 2001, s.45; Schwartz vd. 1997, s.6; akt. Naktiyok, 2003, s.100). Bir davranışın gerçekleşmeden önceki bilişsel süreçte önemli role sahip olan değerler, hangi davranışın gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğine dair ön kabule sahip olmayı sağladığından ve davranış öncesi süreci oluşturduğundan dolayı tutum ve davranışları da etkilemektedir (Robbins ve Rudge, 2012, s.146).

İş yaşamında çalışanların ve kurumun değerlerinin uyuşması, çalışanın kişiliği ile örgütsel değerlerin örtüşmesi ile mümkün olmaktadır (Chatman, 1989, Hall ve Schnaider 1972; akt. Vardi ve Wiener, 1996, s.159). Çalıştığı kurumla ortak değerlere sahip olan çalışanların, işini gerçekleştirirken vereceği kararlarda kurumun norm ve değerlerine uygun davranması halinde örgüte zararlı davranışlar gösterme eğilimlerinin düşük olacağı beklenmektedir (Vardi ve Wiener, 1996, s.159).

2.3.3.2 Kurum Kaynaklı İş Tatminsizliği

Çalışanların verimliliği, iyi bir çalışma performansı göstermeleri ve çıktılarının kalitesi açısından iş tatmini hayati bir faktör oluşturmaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanlar kurumun verimliliği ve dolayısıyla sürdürülebilir başarısı üzerinde dikkat çekici bir öneme sahip olmaktadır. İş tatmini düşük olan bireylerin ise motivasyonları düşmekte ve tatminsizliklerini çeşitli tepkilerle ifade edebilmektedirler. İş tatminsizliği pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir, bu çalışmada kurum nedeniyle iş tatminsizliği yaşayan çalışanlar ele alınmaktadır.

Yapılan bir araştırmada iş tatminsizliğinin sonuçları arasında örgütte huzursuzluk, moral düşüklüğü, devamsızlık, disiplin sorunlarında ve iş gören devir hızında artışın ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Örücü vd., 2006, s.50). Kurumda huzursuz ve mutsuz olan bireylerin yaşadığı kurumdan kaynaklı gerçekleşen iş tatminsizliği kişilerin zararlı davranışlar gösterme eğilimini arttırmaktadır. Çünkü yapılan araştırmalarda iş tatmini ile ÖZD arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Vardi ve Weitz, 2004, s.184).

2.3.3.3 Örgütsel Hedefler

Kurumların ayakta kalabilmeleri, örgütsel hedefler belirlemeleri ve bu hedefleri gerçekleştirmelerine bağlı olmaktadır. Bu anlamda kurumlar hedefler belirleyip onları yerine getirmeye çalışarak organizasyonun sürdürülebilirliği için katkıda bulunmaya çalışmaktadırlar. Fakat bazı durumlarda hedefler sağlıklı biçimde konulamayabilir, örneğin hedefler gerçek olamayacak kadar yüksek ve olabilir; bunun sonucundaysa çalışanlardan beklenen işler çok fazlalaşabilir. Yapılan araştırmalar söz konusu durumlarda kişilerin, örgüte zararlı davranış gerçekleştirme eğilimine girebileceklerini ortaya koymuştur (Vardi ve Weitz, 1996, s. 160). Bu anlamda örgütsel hedeflerin gerçekleştirebilmek adına koyulan politikalar da kişileri zararlı davranışa iten örgütsel kaynaklı nedenlerden olabilmektedir. Bu bakımdan örgütsel hedefler

direk olarak örgüte zararlı davranış gerçekleştirmeyi kısıktıcı hale getirebildiği söylenebilmektedir.

2.3.3.4 Kontrol Sistemleri

Kurumların kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmelerinin temel amacı, işlerin amaçlandığı gibi gerçekleşiyor olmalarından emin olmak, bir başka deyişle zararlı davranışların istenen sonuçların gerçekleşmesinde engel olmamasını sağlamaktır. Bu anlamda hizmetin veya yapılan işin karşılığı olarak fişin verilmesi veya envanter hesaplarına işlenmesi gibi durumlar söz konusudur. Fakat bazı işlerde örneğin eve teslim, yemek hizmetleri gibi işlerde fiş veya envanter hesaplarında izlenemeyecek para akışları olabilmektedir. Bu gibi durumlarda çalışanların örgüte zararlı davranış sergilemeye karşı eğilimlerini artabileceği düşünülmektedir (Vardi ve Weitz, 1996, s. 196; Vardi ve Weitz, 2002, s.58).

Örgüte zararlı davranışların konu edildiği araştırmalarda ilk basamak, hangi tür örgüte zararlı davranışlar görüldüğüne yönelik tespitlerde bulunulması olarak görülmektedir. Örgüte zararlı davranışlarda önemli olan bir diğer husus ise bu zararlı davranışların gerçekleştirilme sıklığı olarak ifade edilmektedir. Örgüte zararlı davranışların tespiti ve görülme sıklığının belirlenmesinden sonra örgüte zararlı davranışların nedenlerini araştırmak anlamlı hale gelebilmektedir. Bu nedenle bu araştırmada, yöneticilerin algılamaları doğrultusunda örgüte zararlı davranışların hangi türlerinin gerçekleştirildiğine yönelik belirlemelerde bulunulmasına öncelik verilmiştir. Daha sonra ise araştırmada, davranışların gerçekleştirilme sıklığı ve bu tespitlerden sonra da söz konusu zararlı davranışların nedenleri yer bulacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTE YÖNELİK ZARARLI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel davranış literatüründe iş hayatında yaygın olarak karşılaşılan ÖZD Robinson ve Bennett'in tipolojilerinde net bir biçimde ayrılmakta, çeşitli öncüller vasıtasıyla ifade edilmektedir. Robinson ve Bennett (1995)'in örgüte zararlı davranışların türleri üzerine geliştirdikleri bu ayırımlar, konuya yönelik yapılan birçok araştırmaya da referans oluşturmuştur. Bununla birlikte örgüte zararlı davranışlarının doğrudan ya da dolaylı olarak birçok örgütsel olguyla ilişkili olması, bu tür davranışların farklı yöntemlerle tanımlanmasına yönelik çabaların sürdürülmesini gerektirmektedir. Farklı örgütler, farklı örgütsel pozisyonlar, farklı demografik özellikler ve hatta farklı kültürler, örgüte zararlı davranış tipolojilerini değiştirme ihtimali olan değişkenlerden bazılarıdır ve bu değişkenler yardımıyla birçok yeni araştırma sorusu geliştirmek mümkündür. Nitekim bu tez çalışmasında da bankacılık sektöründe hangi davranışların örgüte zararlı davranışlar olarak görüldüğü anlaşılmaya çalışılmış ve nedenleri irdelenmiştir.

3.1 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe *yöneticilerin algılamalarına göre örgütsel yaşamda gözlenen zararlı davranışların türlerini ve nedenlerini belirlemektir*. Ayrıca belirlenecek davranışların literatürde yer alan tipolojiyle benzerlikleri ve farklılıkları da ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın verileri *yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi* kullanılarak oluşturulmuştur. Görüşmeler, sözel bilgi toplama tekniği olarak ifade edilmektedir (Baloğlu, 2009, s.92). Önceden hazırlanmış soruların belli bir sistematik dahilinde kişiye sorulması ve cevaplarının alınması ile gerçekleşen görüşmelerde (Böke, 2009, s.291), amaç yüz yüze bir ilişkiye dayanarak verilerin daha netlik kazandırılmasıdır (Seyidoğlu, 2009, s.39). Bu nedenle örgüte zararlı davranışların türlerini tanımlamak ve söz konusu davranışların nedenlerini açıklamak amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma için yarı yapılandırılmış görüşmeler uygun bir yöntem olarak benimsenmiştir.

Araştırmada on sorudan oluşan bir görüşme formu kullanılmıştır. Bu sorular yöneticilerin örgüte zararlı davranışlardan hangilerini gözlemlediklerini belirtmeleri üzerine hazırlanmış ve sorular için zararlı davranış türleri olarak Robinson ve Bennett (1995) tarafından geliştirilen tipolojilerinden yararlanılmıştır. Diğer yandan çalışanların işyerinde yukarıda bahsedilen

olumsuz davranışları sergileme nedenleri sorulmuştur. Görüşme formunda sorulan sorular toplu olarak aşağıda verilmiştir:

1. Yaş
2. Cinsiyet
3. Eğitim Durumu
4. Kaç yıldır bankacılık sektöründe çalışıyorsunuz? Kaç yıldır bu şubede görev yapmaktasınız?
5. Size göre çalışanların hangi davranışları iş performansı veya iş verimliliğini azaltmaktadır? Meslek hayatınızdaki tecrübelerinizi göz önüne alarak bu konudaki gözlemlerinizi belirtir misiniz?
6. Çalışanların iş verimliliğini azaltmaya yönelik (ör.işten erken ayrılma veya mola saatlerini uzatma, kasıtlı yavaş çalışma vb.) davranışları sık gerçekleştiriyorlar mı?
7. İşyerindeki ekipmanların sabote edilmesi, rüşvet, hırsızlık gibi olaylarla sık karşılaşılıyor musunuz?
8. Çalışanlar işyerinde kayırma veya birbirlerini suçlama ya da rekabete girme gibi davranışlar sergiliyorlar mı?
9. Çalışanların sözlü/cinsel taciz davranışı ile karşılaştıklarına tanık oldunuz mu? Ya da bu konuda şikayet iletildi mi?
10. Çalışanların işyerinde yukarıda bahsedilen olumsuz davranışları sergileme nedenleri sizce nelerdir? (Kişisel faktörler mi? Kurumsal uygulamalar veya politikalardan mı kaynaklanıyor? Durumsal faktörler mi?)
11. Yöneticiler ve çalışanların olumsuz davranışları hangi konularda farklılaşıyor?

3.1.1 Araştırmanın örneklemi

Araştırma sahası olarak banka örgütleri seçilmiştir. Bunun nedeni ülkemizde yaklaşık 200 bin çalışanı kapsayan bankacılık sektörünün (<http://www.dunya.com/mufettisler-bankalarin-kapisini-calacak-178596h.htm>. 28.04.2013) uzun süreli mesailere, zor çalışma koşullarına, yüksek performans hedeflerine ve finansal krizlere aşırı duyarlı bir sektör olması ve bu durumun örgüte zararlı davranış çeşitliliğini artırma ihtimalidir. Benzer şekilde 2011 yılında “BankSi-Sen (Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)” tarafından yayınlanan, yetkilileri acil olarak göreve çağırın ve özellikle hedef baskısı ve sektördeki on iki saati aşan uzun çalışma saatleri gibi sorunların dile getirildiği çağrı, bankacılık sektöründe söz konusu stresin zararlı davranışlara neden olup olmadığıyla ilgili soruların sorulmasına yol açmıştır. Araştırma için Karaman ve Antalya ilinde bulunan on dört farklı banka şubesine başvurulmuş ve araştırmaya katılma gönüllüğü gösteren şubeler belirlenmiştir. Daha sonra bu şubelerde görev yapan 14’ü

müdür 6'sı ise müdür yardımcı olmak üzere 20 şube yöneticisi araştırmanın örnekleme olarak kesinleştirilmiştir. Araştırma için yöneticilerin seçilme nedeni, bu grubun yöneticilik kariyeri süresince farklı özelliklere sahip çalışan gruplarını uzun süre gözlemleme fırsatı bulmuş olmaları; ayrıca çalışanların örgüte zarar veren davranışlarını doğrudan denetleme yetkisine sahip olmalarıdır. Görüşmeler yöneticilerin ofislerinde gerçekleştirilmiş ve her görüşme ortalama 20-40 dakika sürmüştür.

3.1.2 Demografik Bilgiler

Araştırmaya 6 kadın 14 erkek yönetici katılmıştır. Bu kişilerin 6'sı Karaman ilinde, 14'ü Antalya'daki banka şubelerinde çalışmaktadır; 15 kişi lisans, 5 kişi yüksek lisans eğitimi almıştır. Araştırmaya 8 müdür yardımcısı, 11 müdür ve 1 bölge müdürü katılımcı olmaya gönüllülük etmişlerdir. Katılımcıların yaş ortalaması 42.85, müdür yardımcılarının ortalaması 36.85, müdürlerin ise 40.15'tir. Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin demografik bilgiler toplu olarak Tablo 3.1'de gösterilmiştir:

Tablo 3.1 Demografik Bilgiler

	ŞEHİR	MEVKİ	YAŞ	CİNSİYET	EĞİTİM DURUMU	SEKTÖR TECRÜBESİ (YIL)	ŞUBEDE ÇALIŞMA SÜRESİ (YIL)
Y.1	Antalya	Müdür	37	Erkek	Lisans	10	1
Y.2	Antalya	Müdür	39	Erkek	Lisans	14	1
Y.3	Antalya	Müdür	39	Erkek	Lisans	13	7
Y.4	Antalya	Müdür Yrd.	40	Kadın	Lisans	17	8
Y.5	Antalya	Müdür	44	Erkek	Yüksek Lisans	20	5
Y.6	Antalya	Müdür	43	Kadın	Lisans +M.müş.	20	7
Y.7	Antalya	Bölge Müdürü	40	Erkek	Yüksek Lisans	17	12
Y.8	Antalya	Müdür Yrd.	32	Erkek	Lisans	9	1
Y.9	Antalya	Müdür	45	Erkek	Lisans	20	6
Y.10	Antalya	Müdür Yrd.	36	Erkek	Yüksek Lisans	8	1
Y.11	Antalya	Müdür	56	Erkek	Lisans	27	7
Y.12	Antalya	Müdür	50	Kadın	Lisans	28	5
Y.13	Antalya	Müdür Yrd.	45	Kadın	Lisans	25	23
Y.14	Karaman	Müdür	38	Erkek	Yüksek Lisans	12	2
Y.15	Karaman	Müdür Yrd.	34	Kadın	Lisans	9	2
Y.16	Karaman	Müdür Yrd.	31	Erkek	Lisans	9	7
Y.17	Antalya	Müdür Yrd.	39	Kadın	Lisans	16	1
Y.18	Karaman	Müdür Yrd.	38	Erkek	Lisans	12	1
Y.19	Karaman	Müdür	45	Erkek	Lisans	23	5
Y.20	Karaman	Müdür	39	Erkek	Lisans	12	5

3.1.3 Görüşme Notlarının Analizi ve Bulgular

Bu aşamada öncelikle yöneticilerin hangi davranışları örgüte zararlı davranışlar olarak vurguladıkları belirlenmeye çalışılmış ve bu amaçla görüşme notları birkaç defa okunmuştur. Yöneticilerin zaman zaman doğrudan literatürde belirtilen örgüte zararlı davranışlarından söz ettikleri, bazı davranışları da dolaylı olarak aktardıkları görülmüştür. Görüşmelerde belirtilen bu davranışların sınıflandırılmasında ve nitelendirilmesinde, bu konuda en geniş ve anlaşılır sınıflamayı yapan Robinson ve Bennett (1995) tarafından geliştirilen örgüte zararlı davranış ayırımından yararlanılmıştır. Bu davranışlar *işe yönelik sapkınlık (kasıtlı yavaş çalışma, işten erken ayrılma, mola saatlerini uzatma)*; *mülkiyete yönelik sapkınlık (hırsızlık, rüşvet ve ekipmanların sabote edilmesi)*; *politik sapkınlık (kayırma, rekabete girme, iş arkadaşlarını suçlama)*; *kişisel saldırganlık (sözlü ve cinsel taciz)* olarak tanımlanmaktadır.

Görüşme notlarının analizinde ikinci olarak yöneticilerin çalışanlar tarafından sergilenen örgüte zararlı davranışlarının nedenleri olarak belirttikleri olgular belirlenmiş ve gruplandırılmıştır. Bu bölümde ayrıca yöneticilerin kendi meslektaşlarının yani yöneticilerin sergiledikleri zararlı davranışlar konusunda da belirlemeler yapılmıştır. Sonraki aşamada ise örgüte zararlı davranışların nedenleri bireysel ve kurumsal faktörlerle ilişkilendirilerek yorumlanmıştır.

Bu bölümde elde edilen bulguların ilişkilendirilebilmesi ve bütünsel olarak görülebilmesi için zararlı davranışların türlerini, nedenlerini ve yöneticilerin sergiledikleri zararlı davranışları ve ayrıca tüm bu başlıklarla ilgili alıntılar içerecek şekilde tablolaştırılmıştır. Saptanan davranışlara yönelik yöneticiler tarafından belirtilen durumlar, gerek tabloda gerekse metin içinde italik alıntılar olarak verilmiştir. Banka örgütlerinde görülen mülkiyete, üretime yönelik zararlı davranışlar; politik zararlı davranış ve işyeri saldırganlığı türleri Şekil 3.1’de özetlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin örgüte zararlı davranışlarla ilgili yaptıkları belirlemelerin literatürde belirlenen örgüte zararlı davranış türleriyle uyumlu olduğu belirlenmiştir.

İşe Yönelik Zararlı Davranışlar

Yöneticiler, *işten erken ayrılma, mola saatlerini uzatma, kasıtlı yavaş çalışma* gibi işe yönelik zararlı davranışların banka çalışanları tarafından sıklıkla gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Konuya yönelik deneyimlerini zengin örnekler ve değerlendirmelerle aktaran (Tablo 3.2.) yöneticilerin genel olarak çalışanların kaytarmaya meyilli olduğuna inandıkları görülmektedir. Özellikle çalışanların resmi olarak belirlenmiş dinlenme ya da yemek molalarını

tam olarak kullanmaları gibi durumların yöneticiler tarafından bir kaytarma eğilimi olarak görülmesi yönetici ve çalışanların işgörme anlayışlarda önemli farklar olduğunu göstermektedir (*öğle arası bir saat ise sonuna kadar illa ki kullanır. ...Banka yıkılsa umurunda olmaz*). Yöneticiler, çalışanların hayatlarındaki önceliğinin işleri olması gerektiğini düşünmekte ve çalışanların haklarını kullandıkları bazı durumları zararlı davranış olarak nitelemektedirler. Bu durumun zararlı davranışlara yönelik belirlemelerin örgütsel pozisyonlara bağlı algılamalardan etkilendiğini göstermesi açısından ilginç bir bulgu olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3.2 Üretime Yönelik Zararlı Davranışlar

OZD Türü	İçeriği	Çeşitleri	İfadeler
Üretime Yönelik Zararlı Davranışlar	İşi yavaşlatma yöntemlerini doğrudan ya da dolaylı olarak kullanma	Kaytarma, İşi yavaşlatma, gecikme	Y.1: “Bizim sektörde bolca vardır. Hatta çete halinde gelir giderler. Birileri çalışır, birileri yatıyordur. İş yapanla yapmayan arasında fark olmuyor. Aslında hiç görmezden gelinmemeli....otuz beşinden sonra işten çıkarıyorsun. Hangi sektörde ne yapacak artık? O yüzden baştan yol vermek gerekir.” Y..3: “Kasıtlı olarak yavaş çalışma var sektörde.” Y..4: “Nadiren bile olsa yok diyemem, oluyor. Bazen sigara molasını uzatabiliyorlar. Bir de mesai saatleri içinde personel özel görüşmeler de yapabiliyor. Yeni jenerasyon işi askaya alıyor, kaytarıyor. Ama uzun vadede tempoya alışamayan elimine oluyor. Y..5: “Kurumun performansını düşüren insanları çalıştırmamak lazım ama oluyor tabi. Duyuyoruz hep, mesai saatleri içinde fön çektiyor. İki ay önce biri vardı, geç gelip erken gidiyordu inatla, en sonunda işten çıkardık.” Y.7: “Var tabii. Üstelik onlar da senin anlamadığını zannediyor. Adamı arıyorum yok. 9.30’da arıyor beni, kılıfını da hazırlıyor tabii.... Bankaya kızdıysa adam 6’da çıkıyor. Bankanın verdiği arabayı kendi özel işleri için kullanıyor.” Y.8: “Kişi sistemde kalabilmek için çok çalışmalı, dahil olmalı sisteme. Fakat emekliliği gelen kişiler erken çıkmaya çalışıyor, oyalanıyor. Fakat burası devlet dairesi değil bunu anlamaları gerekiyor.” Y.9: “Mesela bazısı öğle arası bir saat ise sonuna kadar illa ki kullanır. “Bana verilen hak, ben bunu kullanacağım” der. Banka yıkılsa umurunda olmaz, öğle arasına çıkar. Bazıları da cezalandırır. Üst yönetimle sıkıntı yaşıyorsa en ufak hastalıkta rapor alır gelmez.Kontrol olmadıkça kesinlikle çalışmazlar, tembeller.” Y.10: “Sektörde belirgin de, burası devlet olunca işimden olurum korkusu daha az. Ama burada da iş yavaşlatma daha çok görülüyor.” Y.12: “.... Mış gibi yaparak zaman geçirenler var fakat ömürleri 3ay-3 yıl arası sürer... Y..13: “Her işyerinde bunu gözlemleyebilirsiniz, burada da var. Kimisi daha az, kimisi daha çok, ama kaytarma illa ki oluyor.” Y.14: “Sektörde öyle adamlar o kadar çok ki,.. müşteriye gidiyorum diye izin alır ama gitmez, ‘gittim yerinde yoktu acil işi varmış çıkmak zorunda kaldı’ derler, müşteriye aradım ama meşguldü derler. bir arkadaş var, müdür olabilme ihtimali sıfır çünkü hayatının yarısı kaytarmakla geçti. Y.16: “İşi yavaşlatma olabiliyor. Çoğu zaman izlendikleri için yapamıyorlar ama izlenmediklerini anladıkları anda personel yapacaktır, yapıyor da...” Y.17: “... Personelin adaletli ödüllendirilmediğine inananlar, madem neden bu kadar çalışayım mantığıyla işini geciktirmeye çalışabiliyor. Fedakarlık etmeyi anlamlı bulmuyor, erken çıkmak istiyor.” Y..18: “... Harama girer bu. Ancak eğer gönül kırıklığı yaşıyorlarsa belki yapabilirler, keyfi olmaz.” Y.19: “Olabiliyor fazlaıyla. Kariyer hedefi yoksa hepsini yapıyorlar. Eğer hedefleri varsa zaman mevhumu yok, çalışanlar çok iyidirler.” Y.20: “Yeni işe girenler buranın bir tatil beldesi olduğunu düşünüyorlar canları isteyince gelip, istemeyince sıkılıp gidebilecekleri bir yer olarak görüyorlar. Öyle kişilere önce uyarı verip sonra çalışmayı bırakıyoruz.”

Mülkiyete Yönelik Zararlı Davranışlar:

Araştırmaya katılan yöneticilerin önemli bir kısmı *hırsızlık ve ekipmanların sabote edilmesi davranışlarını zimmet, usulsüzlük ve suiistimal* olarak tanımlamakta ve bunların yaygın davranışlar olduğu ifade edilmektedir. Genellikle usulsüzlük, ya çok fazla para giriş çıkışına sahip olan hesaplarla, ya da hiç para giriş çıkışı olmayan, uzun süredir hareketsiz olan ve sabit hesaplarla ilişkili olarak meydana gelmektedir. Ayrıca bu tür olumsuz davranışların, şubeler arası nakit para aktarımında, ATM'ye para yüklemek üzere görevlendirilen personelin emanet edilen parayla birlikte ortadan kaybolmaları şeklinde de görülmektedir. Yöneticilerin, teknolojinin gelişmesiyle birlikte denetim mekanizmalarının daha profesyonelleşmesinin bu tür davranışların oldukça azalttığını düşünmekle birlikte yine de son bulmayacağına dair bir kanıya sahip oldukları görülmektedir (*“insan ve paranın olduğu her yerde, bu durum kaçınılmaz hale gelmektedir....*). Bu konuyla ilgili olarak uzun süre işletimde olmayan hesapları kontrol etmek üzere “İç Kontrol Birimi”nin oluşturulması, özel belge ve bilgi kontrolünün yapılması gibi kurumsal önlemler kadar; çalışanların aile yaşantısı ve maddi durumu ile ilgili bilgi sahibi olarak çalışanların olası davranışlarının anlaşılmasına çalışılması gibi önlemlerden de bahsedilmiştir. Diğer bir mülkiyete yönelik olumsuz davranış örneği olarak belirtilen ekipmanların sabote edilmesi konusunda da yöneticiler, bankaya ait telefonla özel görüşmeler yapmanın yanı sıra, fotokopi kâğıtlarının çalışanlar tarafından savurganca kullanılması ile ilgili örnekler vermişlerdir

Tablo 3.3 Mülkiyete Yönelik Zararlı Davranışlar

OZD Türü	İçeriği	Çeşitleri	İfadeler
Mülkiyete Yönelik Zararlı Davranış	İşyeri kaynaklarını suç teşkil edecek şekilde kişisel çıkarları için kullanma	Hırsızlık, zimmet, suiistimal, müşteri hesapları ile oynama, sabotaj	Y.1: “Hırsızlık oluyor tabi ki. Zimmet, ... olur mesela... Sonra yakalanıyor tabi... bayanlar genellikle mecbur kalıyorlar sevgilileri ve kocalarının baskılarından kaynaklı. Erkeklerse genelde kumar sevdalısı olmalarından zimmete sürüklenir.” Y.3: “Hırsızlık oluyor... Hesaplardan para çekiyorlar... Özellikle çok kullanılmayan hesaplardan çekiyorlar. Sabote ile ilgili genellikle fotokopi kağıtlarını savurganca kullanıyorlar. Bir de sevgililerini bizim telefonlardan arıyorlar.” Y.4: “Oluyor tabi ama sistem de ona göre önlemler alıyor. Kasalar mesela günlük, hatta anlık sayılıyor. Dönemsel teftişler oluyor. İşlemleri çift kişi yapıyor, vezneler 2. Onayı yapıyor. Ayrıca sabote gözle görülür biçimde var, örneğin bankanın telefonu ile özel görüşme yapıyorlar.” Y.5: “.....en son ATM’ye para yüklemek için giden çalışanlar bankayı dolandırdı parayı alıp kaçtı. ...bir de zimmet var bu sektörde çok oluyor. Y.6: “Yolsuzluk elbette oluyor ama kişi bazlı yapılıyor tüm banka böyledir diyemeyiz.... ” Y.7: “Ben çok zimmet gördüm....lüks içinde yaşamayı seviyor diye kızını zorluyor..... diğeri de arkadaş çevresinden dolayı yapmıştı. Varlıklı arkadaşlar bulup onlar gibi yaşamaya çalışırken para yetiştiremeyince sonuç bu olmuştu...Kimi de sevgili mağduru, baskı yapıp zimmet yaptırıyor ... Kimi de kumar mağduru...” Y.8: “... Bin TL ücret veriyor, fakat o adamın elinden milyarlar geçiyor. .. Allahtan bankacıların çoğu zamanla parayı para olarak görmüyor.... ” Y.9: “.... Suiistimal ediliyor tabi, sonuçta para. Genelde kişilerde nakit ihtiyacı doğuyor ve işlemeyen hesaplardan para çekiliyor. Zimmet tarzı olaylar bu sektörde fazlasıyla var... Kişilerin imzaları taklit ediliyor...” Y.10: “... Genelde basına yansıdığı gibi müşteri hesaplarıyla oynama oluyor. Gerçek olmayan bir talimat veriliyor örneğin para çekiliyor. Bankadan kendi hesabına geçiriyor sonra.” Y.11: “... özellikle zimmet...Geçende iş müfettişi geldi. Bankacılıkta ciddi şikayet var. Cerrah gibiyiz resmen, çok dikkatli olmalıyız.” Y.12: “.. bankamızın yaptırımları da çok ağır, bu nedenle bizde pek olmaz.” Y.13: “Zimmete para geçirme var özellikle... Lüks tüketimden dolayı olduğunu gördüm genelde.” Y.14: “Rüşvet pek yok ama suiistimal fazla fazla var.... Amaç paralarını arttırmak. Kimisi de lüks harcamadan dolayı oluyor... ..Herkesin farklı farklı nedenleri oluyor.” Y.15: “Evet, artık basın da bizimle aynı anda duyabiliyor.....

			Y.16: “Oluyor. Bir teftiş kurulu geldiğinde ortaya çıkıyor yüzde iki olsa bile. Neden olarak, çalışanın adaletsiz maaşlara başkaldırısı olabiliyordu...” Y.17: “İnsanın olduğu her yerde oluyor elbette. ..Aşırı borçlanmaya giriyorlar ve ödemek istiyorlar haliyle. .krizde, ... “maaşım ödenmedi maddi sıkıntılar yaşadım, intikam almak için yaptım” demişti... Y.18: “..bizler nakit krediyi vermiyoruz hemen, fatura karşılığında verdiğimiz için, bizde çok olmuyor. Y.19: “Eskiden aşırı oluyordu, şimdi daha az, çünkü o zaman kontrol noktaları azdı, çünkü yöneticilerin çoğu bilgisayar kullanmayı bilmiyordu. Zimmet ve usulsüzlüğe baktığımızda; kişilerin yaşam tarzındaki değişiklikler insanları bu durumlara sevk ediyor...” Y.20: “....o kadar öyle fazla sayıda ki... Genellikle zimmet şeklinde...
--	--	--	--

Politik Zararlı Davranışlar

Araştırmaya katılan bazı yöneticiler genellikle hedef baskısından kaynaklanan rekabetin, sektörde olması gereken düzeyde bulunduğunu, rekabeti performansı arttıran bir araç olarak gördüklerini ve bu durumun çok daha iyi sonuçlar doğurabileceğini ifade etmişlerdir. Bazı yöneticiler ise geçmiş tecrübelerinden örnekler vererek rekabeti zararlı bir faktör olarak nitelemişler ve kurum içindeki ilişkileri yıprattığından (*yumurtaların çarpıştırıldığından*) söz etmişler; kişiler arası iletişimi bozarak çatışma yarattığını ve performansı düşürdüğünü belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların diğer çalışanlarla rekabet halindeyken, birbirlerine karşı suçlayıcı yaklaşımda bulunulduğu belirtilmiştir (*...birbirlerine diş bileyebiliyorlar...*).

Çalışanlar arasında gözlemlenen en güçlü politik davranışlar ise aynı düzeyde olanlar arasında ilişkileri zedeleyecek düzeyde *rekabetçi olma* ve çıkarlarını korumak için sürekli olarak yöneticilerin yakın çevresinde bulunma gayretidir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar, politik davranış olarak *yanarma davranışını* sıklıkla sergilemektedirler. Bu nedenle de bazı yöneticiler, kendilerine yakın hissettikleri çalışanları kayırmakta ve kendileri örgüte zararlı olabilecek davranışları sergilemektedirler.

Tablo 3.4 Politik Zararlı Davranışlar

Boyut	Alt Boyutlar	İçerikler	İfadeler
Politik zararlı davranışlar	Rekabetçi davranışlar	Rekabetçi davranışlar sergileme; çalışma arkadaşlarını suçlama	Y.1: “..Rekabet evet oluyor çok fazla, sektörde ciddi biçimde var ve çok acımasızca. Ben benim çalıştığım şubede, çalışanları başka şubeyle rekabet ettirim. Örneğin .. şubemizde bir bayan var, 25 konut kredisi satıyor, bizim şube 10 tane. Çalışanlarıma diyorum o şubemize gidin, neyi farklı yapıyor gözlemleyin diyorum.” Y.2: “Suçlayıcı rekabet var elbette. Ya yatay-yatay olarak rekabet var, yada yatay-dikey olarak rekabet. Bir de sürekli şikayetler söz konusu. Onlar erken çıkıyor, biz geç çıkıyoruz gibi şikayetler oluyor.” Y.3: “Rekabet elbette hedeflerden dolayı fazlasıyla oluyor. Belirli ağır hedefleri gerçekleştirmek adına bir de birbirleriyle yarışıyorlar çünkü performans çizelgelerinde sıralama çok önemli. Bu nedenle sıklıkla birbirlerini suçlayabiliyorlar. Birbirlerine dış bileyebiliyorlar.” Y.5: “Uyumu bozanları direk çıkarıyorum çok kalamıyor. Ama rekabet sektörde bolca oluyor.” Y.6: “Kötü bir şey olursa insan birbirini suçlar tabi, bu çok normal. İnsanları ona göre seçmek lazım.” Y.7: “Gizli rekabet mutlaka var ve biz de bunu istiyoruz zaten. Bazı işlerde suçlayıcı olabiliyorlar. Örneğin bazı işler var ki; bir kısmını biri, kalanını diğeri yapıyor. Böyle işlerde biri diğeri denetleyicisi gibi hissedilebiliyor. Problem burada başlıyor. Kimisi bulunduğu yeri denetler gibi davranabiliyor, o kişiyle önceden arası iyi değilse bunu kullanabiliyor. Çatışma yaşanabiliyor.” Y.8: “.. Rekabet var çünkü herkes başarılı olmak istiyor. Tabi suçlayıcı yıkıcı rekabet de olmuyor değil.” Y.9: “Rekabete çok fazla giriyorlar.....biraz da insanın kendi yapısına bağlı. Hırslı insanlar daha çok rekabete giriyorlar. Bankada rekabeti arttırmak için ödüller dağıtılıyor, hediyeler veriliyor. Hırslı olan başarılı oluyor. Biz de, onları birbirlerine rakip edip, işlerin daha verimli olmasını sağlıyoruz” Y.12: “Rekabet yıkıcı tarzda bazen olabiliyor. Bazen “beni geçmesin” düşüncesiyle hırsa kapılanlar çelme takabiliyor. Yönetim iyi motive edip “biz” duygusunu vermezse her türlü sıkıntı olabiliyor, yönetim çok önemli..” Y.13: “.... Müşteri kapma durumundan dolayı arkadaşlığımız bitti, artık görüşmüyoruz. Devlet bankası olduğumuz için bizde rekabet daha az oluyor.” Y.14: “Eskiden rekabet yoktu, şimdi var. Ama yıkıcı rekabet bizde olmaz.” Y.15: “Rekabet bizim kendi aramızda şube içinde pek yok. Atmosferin bozulmamasının daha önemli olduğunu düşünüyoruz. Ama eski bankamda rekabetten ötürü müşteri için birbiriyle kavgaya eden arkadaşlarım vardı. ..” Y.16: “Evet yıkıcı rekabete dönüşebiliyor. Şube içi çatışmalardan verim elde etmeye çalışıyorlar.” Y.18: “Rekabet diğer bankalarda daha fazla, bizde neredeyse olmaz. Çünkü bu durum çalışanlarımızın inandığı değerlere ters düşer. ..” Y.19: “Rekabet öyle çok oluyor ki, bankacılık öldü, kapitalizmin kölesi oldu.” Y.20: “Çalışanlar arası rekabet oluyor tabi çünkü bireysel performans sistemi var. Fakat birbirleriyle olumsuz yönde rekabetler yok, çünkü biz müşterileri çalışanlara böldük; herkesin müşterisi farklı. Dolayısıyla birbirleriyle müşteri kapma kavgası yok..... Bir de bizde genel başarı şubedeki herkesin işlerinin ortalaması alınarak yapılır..”

Yöneticilerin Sergiledikleri Örgüte Zararlı Davranışlar

Bir çalışan grubu olarak yöneticilerin de farklı nedenlere dayalı olarak örgüte zararlı davranışlar sergileme ihtimali mevcuttur. Bu nedenle araştırmada bu grubun da olası zararlı davranışları incelenmiş ve bu konuda yöneticilerin kendi grupları için de bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin meslektaşları için zengin saptamalar yaptıkları ve bu konuda yöneticilerin de çalışanlar kadar örgüte zarar verebilecek davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir (*...Her türlü olumsuz davranış yaşıyor. Yönetici ve çalışanlar arasında bu konuda çok fark yok...*). Bu tür davranışların nedenleri olarak kişisel özellikler kadar (*Kişisel özellikleri olumsuz olan yöneticiler hedef baskısıyla beraber personeline de olumsuzluk yansıtıyor. Ego tatminiyle de ilgili bu durumlar... Ayrıca her şeye karışıyorlar*) benzer baskılara maruz kalmak da en sık belirtilen gerekçeler olarak sunulmaktadır (*..Personel ve yönetici, karşılıklı olarak hedef baskıları yüzünden çok stres yaşıyor, en büyük ortak nokta bu. Üstler tarafından ne takdir ediliyorsun, ne takdir görüyorsun...*).

Yöneticiler tarafından gerçekleştirilen zararlı davranışlar ile ilgili olarak kayırma, suistimal, rüşvet, mobbing gibi zararlı davranış örneklerinin sıklıkla sergilendiği ifade edilmiştir. Nitekim bir önceki bölümde yer alan politik zararlı davranışlar kapsamında daha çok yöneticiler tarafından gerçekleştirilen kayırma örneklerine yer verilmiştir. Diğer yandan yöneticiler açısından da benzer durumların varlığına işaret edilmektedir. Bazı yöneticiler “*terfi almayacak personele terfi verilmesi, ekibini yönetemeyenlerin yönetici olması, kayırmacılık yapmaları*” gibi davranışlardan söz ederken, bazı yöneticiler ise, çalışan ve yönetici tarafından gerçekleştirilen zararlı davranışların aslında çok fazla farklılık göstermediğini savunmuşlardır. Yöneticiler hedef baskısı ile personeli zorladığı, hatta bu nedenle çalışanlara usulsüzlük yaptırıldığı; baskı yarattıkları için zaman zaman “*sıfır hata hedef*”lerinin tam aksine, çalışanların daha çok hata yapmalarına yol açtıkları belirtilen örnekler arasındadır. Ayrıca yöneticinin çalışanları işten çıkarma karar yetkisine sahip olmasının bir mobbing konusu olduğu belirtilmektedir. Ancak şube yöneticilerinin de çalışanlar gibi üst yönetim baskısı altında oldukları ve aslında benzer durumlarla karşılaştıkları savunulmaktadır (“*...Genel müdür, şube müdürünün performansından memnun değilse, baskı uyguluyor, hedefleri kasıtlı arttırıyor. ‘Hedefleri yerine getiremesin de ayağını kaydırayım’ mantığı var, mobbing uyguluyor bu şekilde*”). Şube yöneticilerinin de üst yönetim tarafından zorlamalara maruz kaldıkları; bu anlamda aslında sıfır hata beklenen kişilerin bizzat kendileri olduğu görülmektedir. Bu baskı ve zorlamalarla, yöneticilerin başında bulunduğu şubenin, gerçekleştirebileceğinden çok daha yüksek hedefler kasıtlı olarak konularak, üst yönetimin birlikte çalışmak istemediği yöneticilerin işten atılmasına zemin hazırlandığı belirtilen

uygulamalar arasındadır. Dolayısıyla sektörde hakim olan hedef baskısı ve yaşanan stresin, çalışanlar kadar yöneticiler üzerinde de etkilerinin maksimum düzeyde olduğunu vurgulanmaktadır.

Diğer yandan bazı yöneticilerin işgücü verimliliği adına uygulamalarının aslında bir mobbing konusu olabileceği saptanmaktadır. Özellikle kadın çalışanlar açısından göze çarpan işyeri ayrımcılığı örnekleri mevcuttur. Bazı yöneticiler işe alacakları ya da hali hazırda birlikte çalışıyor oldukları kadın çalışanların çocuk planlarını bilmek istemeleri, kadrolarını izin kullanma ihtimali olan kadın çalışanlar tarafından kullanılmasını doğru bulmamaları bu konudaki çarpıcı örneklerden biridir (*...yakın zamanda çocuk yapmayı düşünüyor musunuz diye sorarım. Düşünüyorsa almam. İşgücüne ihtiyaç var, beslemek istemiyorum. Fazla kadro yok sonuçta*).

Yöneticilerin uyguladıkları ve kişisel saldırganlık olarak nitelendirilebilecek bazı davranışların mobbing olarak görülüp görülemeyeceği ile ilgili olarak homojen bir görüşün olmadığı belirlenmiştir. Bazı yöneticiler çalışanlardan gelen şikayetlerin her zaman haklı olmadığını düşünmektedirler: *...eğer çalışan hiçbir şey yapmıyorsa, o zaman kontrol anlamında yapılacak mobbing'in makul görülebileceğini, çünkü çalışmayanların diğer çalışanların hakkını yediğini ve bu nedenle bu davranışı hak ettiklerini* belirtmektedirler. Performans baskısının ister istemez mobbing sayılabilecek uygulamalara yol açtığı da belirtilen konular arasındadır. Geç saatlere kadar ya da hafta sonları çalıştırılma, toplantılarda azarlanma, ofis dışı görevlere gönderilme gibi uygulamaların mobbing kapsamında ifade edilen uygulamalar olduğu belirtilmektedir (*....Cumartesi, Pazar çalıştıranları mı ararsın, çalışanları köy kasaba gibi yerlere kart satsın diye gönderenleri mi ararsın... Dokuzlara kadar çalıştıranları mı ararsın...*)

Diğer yandan politik zararlı davranış olarak kayırmacılığın bankacılık sektöründe çok yoğun yaşandığı konusunda hem fikir olunduğu görülmektedir (*"..şu an için 5 personel alınıyorsa ikisi üstten kayırılarak alınıyor"*). Özellikle yönetim pozisyonundakilerin çevresindekileri kendisine yarananlar arasından seçmesinin yaygın bir durum olduğu sık sık belirtilmiştir (*"benim arkamı kolla, ben de senin arkamı kollayayım mantığı geçerli..."*). Kişinin üst yönetimden tanıdığının olmasının "pek çok kapıyı" açabileceğini ifade ederlerken, bir yandan da *"...sektörün çok hızlı iş yapmayı gerektiren bir yapısı olmasından dolayı, sadece kayırmayla işin başına geçip, hiçbir iş yapmadan duramayacaklarını, sistemin bu duruma izin vermeyeceğini"* söylemişlerdir. Bazı kayırmacılık olaylarının temelinde de siyasi tercihlerin olduğu belirtilmektedir (*"...şu siyasi*

*görüŖe yakın... baktım onu yazmışlar terfi listesine ..durun dedim benim hakkım, o lise mezunu.
Bu itirazım üzerine ... terfi için açılan kadroyu da iptal ettiler”)*

Tablo 3.5 Yöneticilerin Sergiledikleri Örgüte Zararlı Davranışlar

Davranış türü	Davranış Örnekleri	İfade örnekleri
Mülkiyete yönelik zararlı davranışlar	Rüşvet, suiistimal	Y.1: “Sektördeki yöneticilere baktığımızda, kayırma, suçlama, hırsızlık ve rüşvet ön planda olmakta...” Y.2: “... rüşvet, özellikle şube müdürü ile ilgili olur, kulağıımıza geliyor rüşvet aldıklarına dair sektörde bazı zamanlar. ... Önceden müfettişlik yapıyordum, tespit ettiklerimiz fazlasıyla oldu.” Y.5: “Yöneticiler iyi personele iş bindirmeye çalışıyorlar. Adam iyi çalışıyor, iyi çalıştığı için pişman oluyor. Yönetici rüşvet alabiliyor, duyuyoruz tabi, bu da olumsuzluklardan biri. Personelini baskıyla, zorlayarak işler yaptırıyor. Usulsüzlüğü kendi yapmaz, çalışanına yaptırır. Sonuçta da personelin başı yanar bu şekilde. Başarılı kendilerine, başarısızlığı çalışanlarına yıkmaları durumu oluyor. Yanlış yapan personel bedelini öder, müdür işten atabilir. Hedefini tutturmazsa da atar.” Y.7: “Hedef baskısından dolayı personel müşteriye yalan söylüyorlar, bencilce davranıyorlar. ..Müdürün umurunda değil, seneye giderim diyor. Hatta bu durumun rahatlığıyla usulsüzlük yapıyorlar, bu durum çalışanlarda pek görülüyor.” Y.9: “Çok baskı çalışanı da yöneticiyi de suiistimale itiyor. .onları usulsüz işlem yaptırmaya sevk ediyor.”
Politik zararlı davranış	Kayıрма	Y.1: ‘... Çalışsa da çalışmasa da kabul edersin. Bu adamın eskiden sana gönül borcu vardır, senin arkası kollar, sen de onunkini. Karşılıklı birbirini desteklersin. Bankacılıkta fazlaca var işte bu durum. Üst yönetici değiştiğinde, çeteler lidersiz kaldığında o zaman çark ediyor yatanlar.’ Y.3: “...Evet kayırma sektörde bolca var.” Y.4: “Ohuyor tabi olmaması mümkün değil.” Y.6: “...Kayırma tabi ki olur, yaşanır bizde de.” Y.7: “...Kayırma yok, torpil yok sektörde. Tanıdıklar önemli, onlar evet ön ayak olabilir, ama sırtında taşıyamaz.” Y.8: “Kayırma çok oluyor, üst yönetime ne kadar yakınsan o ölçüde terfi alırsın. Bu durum, sektördeki her bankada var.” Y.9: “...Kayırma bankacılıkta yüzde yüz var. Çok başarılı olmanın seni bir yere getireceği gibi bir kural yok. Tamamen üstlerinle olan ilişkilerin, o insanlara yaptığın yalakalık önemli. Böylelikle iyi yerlere geliyorsun. Y.10: “Kayırmaya oldukça sık rastlanıyor, üst düzeyler çok yapıyor. Torpil işliyor.” Y.11: “Tabi olacak. .. Nüfus cüzdanında belirleyici olan yerler var, örneğin doğduğu yerler, medeni durumu... Hepsi birer etken. Resmi de belirleyici, ses tonu da.” Y.12: “...Kayırmacılık da bir yere kadar olur, sonuçta ölçülebilir iş yapınca sonsuza kadar kayıramazsınız, sistem taşımaz.”

		Y.13: “...Kayırmaya gelince, devlet bankası olduğumuz için belli bir ölçüde oluyor tabi. Fakat şu da var, ne kadar torpil olursa olsun eğer işe uygun değilseniz en sonunda ortaya çıkıyor ve sistem sizi elimine ediyor. ... yeterli değilseniz yıllarca o mevkide kalmazsınız.” Y.14: “...Kayırma, sektörde var ama değerlendirmede torpil ancak yüzde on oranında işleyebilir.” Y.15: “...Kayırma, sektörde çok fazla var. Ama şu da bir gerçek, torpil dışında, bölge müdürleriyle geçen yazışmalarda, ortak maillerde (intranet) yer alarak yüksek performans sergileyerek kendinizi onlara tanıtmaya şansınız var.” Y.16: “...Pek tasvip etmiyoruz ama maalesef var bizde de. ... Adam iş yapmayınca ortaya çıkar eninde sonunda.” Y.17: “...Kayırmacılık ve nepotizm çok fazla oluyor. Hısım akraba sırtınız yaşadınız. Kaç kere şahit oldum, insanlar kayırılıyor ve siz seyirci kalıyorsunuz... Terfi almayacak personele terfi verilmesi, ekibini yönetemeyen yönetici olması, kayırmacılık yapımları. Bir de haksız rekabet yaptırıyorlar. ... Bir de erkek yönetici görmek istiyorlar. Egosu için, kadın olduğumuz için yaptığımız işler küçümseniyor.” Y.18: “Önyargı ve asılsız şeyler çok fazla var sektörde ve yöneticiler de ciddiye alıyor.” Y.19: “... Sektörde kayırma oluyor mutlaka. Özellikle işe alımda görülür. ... Ama işe girdiğinde performans bazlı olduğu için sonsuza dek kayırlmazlar... Kayırma önceden siyasi oluyordu...”
Kişisel saldırganlık	Mobbing (farklı tipte yıldırma davranışları)	Y.3: “Sektörde çok var. İş akdi feshediliyor.” Y.4: “Tabi örneklerini duyduk. ...Yöneticiler yapıyor genelde mobbing'i. Bir bölge müdürü vardı, o kadar tedirgin bir ilişkimiz vardı ki... Bir mail atacağız yüz defa okur öyle atardık, ne yapacağı asla belli olmazdı. Bir telefon ederdi, titrerdik .. sonra değişti de rahatladık, çok kötü günlerdi.” Y.5: “Karşılaşmadım fakat sektördeki bankalarda oluyor, biliyorum. Bazı kariyer yollarında olduğu söyleniyor. Bu kadın nasıl geldi buraya deniyor birden” Y.6: “Ben direk yaşamadım. Mesaj da önemli, bu durumu kullanmayı düşünmüyorsanız bence olmaz. Bankadaki bayanlara bazen asılma olabiliyor, önce görmezden geliyorsunuz, kibarca mesaj veriliyor ben evliyim diye. Bir şekilde üstesinden geliyorsunuz.” Y.8: “Duyduğum oldu. Şube müdürü çalışan bayan personeline cinsel tacizde bulunmuş, işten attırdılar. Eskiden susuyorlardı ama artık haklarını arıyorlar çalışanlar.... Genel müdür, şube müdürünün performansından memnun değilse, baskı uyguluyor, hedefleri kasıtlı arttırıyor. ‘Hedefleri yerine getirmesin de ayağını kaydırayım’ mantığı var, mobbing uyguluyor bu şekilde. Y.9: “Kişinin aşağılandığı mobbing uygulandığı çok oluyor. Hedef tutturduk mu, tutturmadık mı sadece ona bakılıyor. Sistem bugün varsın yarının garantisi yok diye hissettiriyor. İnsanları üzerek baskıyla çalıştırıyorlar. İnsanlar mecbur mobbinge katlanıyor.... Başka şubeden bir arkadaşımın yanındaydım müdür kendisi de, oturuyorduk bir şeye şahit oldum mesela, çalışanla konuşuyor, bağırırdı bağırırdı, en son “senin saçını başını yolarım” dedi kapattı şok oldum. Toplantılarda çok aşağılanıyor herkesin içinde, seni motive ettiğini sanıyorlar bu şekilde. Yöneticiler yapıyor hep bunları.....Bu arada şunu söyleyeyim, 130 günlük iznim var, ama kullandırmıyorlar, biliyorum kullandırmayacaklar da.....”

		Y.10: “Yönetim konusunda da şöyle bir şey var, başarı genelde ticari ve bireyselden gelir, şube müdürü ise kendine pay çıkarmakla kalmaz, başarıyı kendi yapmış gibi davranır. Şube müdürü genelde oturur, çalışanlar yapar. Bir de mobbing çok yapıyorlar. Eski personelleri kayırmaya çalışıyor, tüm iş yükünü yenilere bırakabiliyor.. Psikolojik baskı fazla oluyor, ama genelde taşra şubelerinde görülüyor. Küçük şubelerde görülüyor. Y.12: “Elbette genç yöneticilerin tecrübesizlikleri oluyor, hemen tecrübeli çalışan gibi davranmaması gerekiyor; ..Hoşgörüsüz olup, bunlar beni saymıyor gibi düşünülebilir bazen, bir de kendilerinde personele baskı yapmayı bir hak olarak görüyorlar .. sert davranabiliyorlar.” Y.14: “Mobbing makul görülebilir, eğer çalışan hiçbir şey yapmıyorsa....., Örneğin bu kişilere izin kullanmaları konusunda problem çıkarılabilir.” Y.15: “Mobbing olarak ele alırsak, bayan yönetici çok daha fazla mobbing yapıyor... Yöneticisi sürekli hediye alırdı ve beklentisini de belli ederdi. Kız istifa noktasına geldi..., müdür gitti sonra rahatladı Y.16: “Olumsuz olarak, hedef baskısı altında çalışanlarla ilişkilerinde kırıcı olup zarar verebiliyorlar. ..Adaletli davranılmayınca personel de inancını kaybedip bir daha uzlaşmaya yanaşmayabiliyor.....” Y.17: “Kadın çalışanlara karşı, eğer eşi burada çalışmıyorsa ciddi tacizler oluyor. Çok sıkıntılı oluyor. Bir de ünvanını erkini kendi lehine kullanacak şekilde yapıyordu yöneticim. Terfi sürecini geciktirim diyenler oluyor..... Psikolojik baskı çok fazla..Eski bankamdan hamileyken ayrıldım artık dayanamayıp. Akşamları geç vakitlere kadar çalıştım. .. eğer gidersek performansımızı düşük gösteriyorlardı, her şey ellerinde. Kambiyocuydum, işi öğreneyim diye katlandım ama hamileyken dayanamadım artık.” Y.19: “Aşırı hedef baskısı yaratıyorlar, bizlere de alt kademelerdekilere de yansıyor. Bir de egoları çok şişkin, kendini ispatlama çabasında olabiliyor....Yanlış anlaşılmadan olur mobbing, iki kere uyardım kızın biri hemen ayrıldı. Neymiş mobbing yapmışım. Kar marjlı çalışmalarda işin içinde olacaktır mobbing.” Y.20: “Anadolu’da özellikle çok fazla yaşıyor. Sektörün tamamında da vardır zaten. Bu tip ahlaksız tekliflerin geldiği çok oluyor.”
--	--	--

Örgüte Zararlı Davranışın Nedenleri

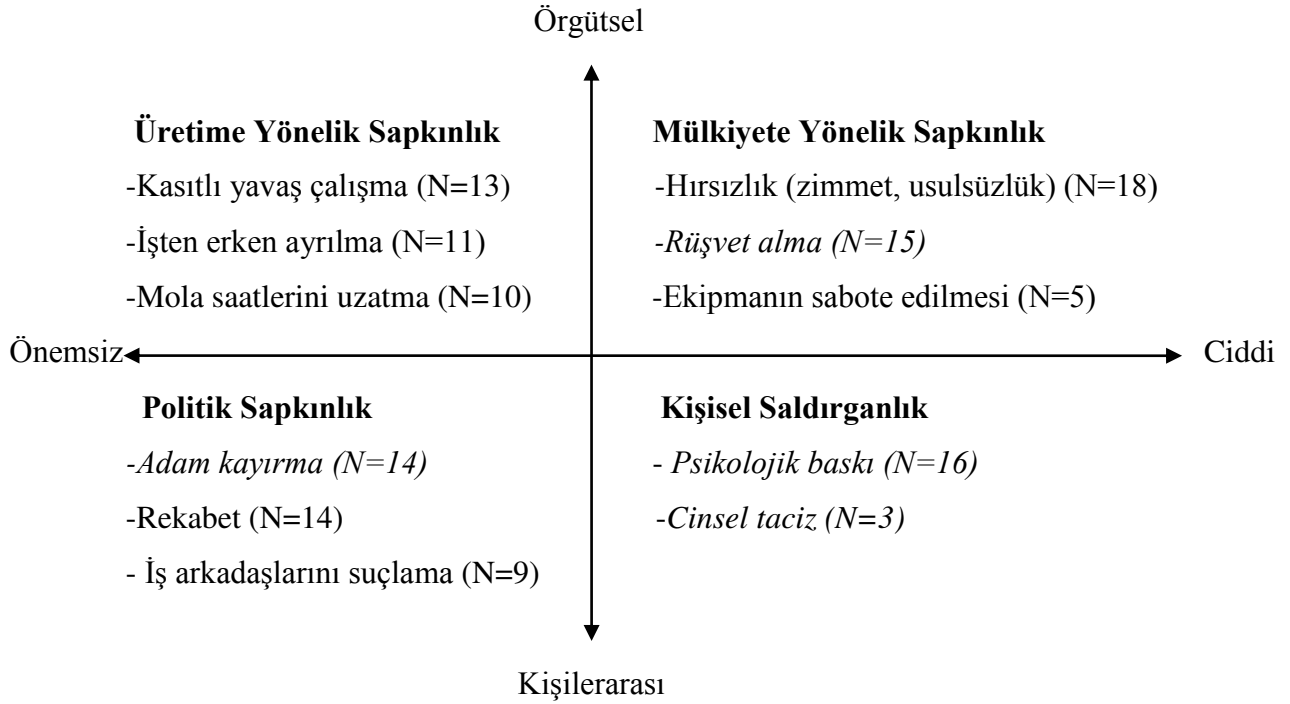
Araştırmaya katılan yöneticiler, çalışanların zararlı davranışta bulunma nedenlerini durumsal faktörler (N=14) ve kişisel faktörler (N=13) olarak ayırmaktadırlar. Durumsal faktörler kapsamında kurum politika ve uygulamaları yer alırken; kişisel faktörlerde ise kişilik yapısı, yetiştirilme tarzı gibi olgular ile vurgulanmaktadır. Ancak özellikle bazı insan kaynakları politikalarındaki eksikliklerin çalışanların zararlı davranışlara daha kolay sevk ettiği ile ilgili tespitler güçlüdür (*...terfisi geciktiği için özel sıkıntısı olabilir, demoralize olmuş olabilir, iş yavaşlatmış olabilir*). Bu konuda eksik ya da taraflı uygulamaların çalışanların adalet algısını olumsuz etkilediği ve bu durumun bir zararlı davranışla sonuçlanma ihtimaline dikkat çekilmektedir (*...birinin adamı olduğunda daha rahat ilerleniyor elbette. Örneğin ekip halinde gelip, ekip halinde transfer olunuyor. Gelen ekiplere daha üstünlermiş gibi davranılıyor. Böyle bir durumda da yıllardır aynı bankada çalışan personeller olumsuz etkileniyor ve adaletsizlik hissiyatı oluşuyor. İşte tüm zararlı davranışların kaynağı bu adaletsizlik duyguları*). Ayrıca kayırmanın da başlı başına adaletsizlik duygularını doğuran bir etken olduğunu ve bu durumda bir zararlı davranışın başka zararlı davranışa dönüşebileceği ve kurumsal sorunların kişisel tepkileri belirlediği ifade edilmektedir (*..tepki için, intikam için yapılıyor. Kişiliğin de payı var .. ağırlıklı olarak intikam. Müşteriden intikam alır, usulsüzlük yapar. Bankadan, yöneticiden intikam alır, işi bitmeden erken çıkar. Eşinden intikam alır, işi bittiği halde geç çıkar..*).

Tablo 3.6 Örgüte Zararlı Davranışın Nedenleri

Boyut	Alt Boyutlar	İçerikler	İfadeler
Örgüte Zararlı Davranış Nedenleri	-Kişisel Faktörler -Durumsal Faktörler	-Kişilik, yetiştirilme arzı, psikolojik durumu -İnsan Kaynakları politika ve uygulamaları (performans hedefleri, terfi politikaları, çalışma koşulları, ücret politikaları)	<i>Y.1: “Hem kişisel hem de kurumsal uygulamalar etkili olur.”</i> <i>Y.2: “Kişisel faktörler ön plana çıkıyor. Adamın nasıl bir iş anlayışı, ahlak anlayışı var o önemli. Bir de kurumsal uygulamalar da ön planda. Satış ve hedef baskısı mevcut. Az kişiyle çok iş yapmak zorundasın. Adamlar 1 verip 5 istiyorlar.”</i> <i>Y.3: “Kurumsal politikalardan dolayı bence. İş böyle gerektiriyor.”</i> <i>Y.4: “Rekabet çok var tabi, yükselme olayları etkiliyor sıklıkla. Sonuçta bir şubede on yönetici on müdür olmayacak, herkes birbirinin üzerine çıkarak başarı elde etmeye çalışıyor.”</i> <i>Y.5: “Birinin adamı olduğunda daha rahat ilerleniyor elbette. ...yıllardır aynı bankada çalışan personeller olumsuz etkileniyor ve adaletsizlik hissiyatı oluşuyor. İşte tüm zararlı davranışların kaynağı, bu adaletsizlik duyguları.”</i> <i>Y.6: “Kişisel faktörler ağırlıklı elbette.”</i> <i>Y.7: “Daha çok kişisel olduğunu düşünüyorum. Durumunu da kişi kendi kontrol eder.”</i> <i>Y.8: “Tüm faktörler etkili, hedef baskısı bu sektörde bu kadar yüksek oldukça olumsuz davranışların arkası kesilmeyecektir.”</i> <i>Y.9: “Kişisel faktörler önemli tabii. Ailevi hayatı, yetiştirilme tarzı bunlar önemli faktörler.”</i> <i>Y.10: “Kurumsal uygulamalar çok etkili. Hedef baskısı stres yaratıyor.”</i> <i>Y.11: “Kişinin kendini terbiye etmesi esas nokta. Kendinde biter her şey.”</i> <i>Y.12: “Öyle biriyse mülakatları aşmış biri olamaz diye düşünüyorum. Terfisi geciktiği için özel sıkıntısı olabilir, demoralize olmuş olabilir, iş yavaşlatmış olabilir. Bir de kimisi var, söyleyemiyor benim şuyum var diyemiyor. Ondan oluyor. Bir de bu fark etmek aslında yöneticinin görevidir, fark edebilir. ..Eğer çalışan kötüyse daha sakın yere geçmesini sağlayabilir, bu şekilde ona destek olabilir.”</i> <i>Y.13: “Kurumsal faktörler 1. Sırada oluyor. 99’a kadar kurumsal kimlik çok fazla yoktu, sonra kazandı. Durumsal özellikler de oluyor, burada kastettiğim piyasa koşulları. Kişisel özelliklerse çok sonra geliyor.”</i> <i>Y.14: “Tepki için, intikam için yapılıyor. Kişiliğin de payı var ama ağırlıklı olarak intikam.”</i> <i>Y.15: “Kişisel faktörlerin etkisi var, içinde varsa yapar.”</i> <i>Y.16: “Motive olamamış olmak, yöneticinizden intikam alması olabilir.”</i> <i>Y.17: “Kişilik, aldığı eğitim, görgüsü etkiliyor ilk başta. Ama durumdan da kaynaklanabiliyor. Çok potansiyelli ve hak etmiş personel terfi ettirilmeyince tepkisi fazla olabiliyor, vasat performans sergileyebiliyor.”</i> <i>Y.19: “Kişilik ve yöneticinin tavırları çok önemli. En son durumsal faktörler geliyor.”</i> <i>Y.20: “Motivasyon kaybı oldukça etki eder. Yöneticiden huzur bulup bulmadığı da da önemli bir faktördür. Ne de olsa ben bu adama yaranamayacağım diye düşünüyorsa bu davranışları gösterebilir. Ya da iş arkadaşlarıyla yaşadığı iletişim sıkıntısı da neden olabilir. Bir de aldığı maaş önemli, tatmin olup olmadığıyla ilgili. Ama bize maaşım yetmiyor diye gelebilir. Bir de performansla göre ücretlendirdiğimiz kısma aktarırsız, şikayeti çözülmüş olur!”</i>

3.1.4 Bulguların Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma bulgularından yola çıkarak bankacılık sektöründe belirlenen zararlı davranışların türlerinin literatürde yaygın kabul gören Robinson ve Bennett'in tipolojisine yakınlığı incelenmiş ve belirlenen davranışların belirtilme sıklığı da dikkate alınarak örgütsel-kişiler arası; önemsiz-ciddi skalası üzerinde incelenmiştir.



Şekil 3.1 Banka Örgütlerinde Zararlı Davranışlar

Yöneticilerle yapılan mülakatlardan yola çıkılarak oluşturulan tabloda; hem çalışanlar, hem de yöneticilerin gerçekleştirdikleri zararlı davranışlar gösterilmektedir. Araştırmada, üretime ve mülkiyete yönelik zararlı davranışların ve politik zararlı davranışın büyük bir kısmının (rekabet ve iş arkadaşlarını suçlama) çalışanların kurumda sergiledikleri zararlı davranışlar olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, yöneticilerin ifadelerine göre kurumda gerçekleşen kişisel saldırganlık zararlı davranışın tamamı ve politik zararlı davranış ve mülkiyete yönelik zararlı davranışın birer formu (adam kayırma ve rüşvet) direkt olarak yöneticilerin gerçekleştirdikleri zararlı davranışlar kapsamına girmektedir.

Banka yöneticileriyle yapılan mülakatların sonucunda, bankacılık sektöründe en sık görüldüğü ifade edilen ve çalışanlar tarafından sergilenen zararlı davranış türünün *mülkiyete yönelik zararlı davranışlar* (zimmet) ve daha sonra *politik zararlı davranışlar* arasında *rekabetçi davranış*, *üretime yönelik zararlı davranışlardan işten kaytarma*, *işi yavaşlatma* gibi

davranışlar gelmektedir. Adam kayırma, psikolojik baskı ve mobbing gibi diğer davranış türleri ise çalışanların maruz kaldıkları dolayısıyla yöneticilerin sergiledikleri zararlı davranışlardır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar banka çalışanları üzerine yapılan farklı araştırmalar ile de benzerlikler göstermektedir. Kamu bankalarında yapılan bir araştırmaya göre, kayırmacılık sık rastlanan bir durumdur ve bu sonuç bankacılık sektörünün insana dayalı olmasına dayandırılmıştır (Abdalla ve Magharab,1998; Ercenap, 2006; akt. Büte, 2011, s.149). Benzer şekilde Mert ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan bir araştırmada da şube müdürlerinin kendi ekiplerini kurdukları ve diğer çalışanlarına aynı standartta davranmadıkları ifade edilmiştir.

Bu araştırmaya katılan yöneticilere göre yüksek meblağlarda nakit aktarımının yapıldığı bir sektörde, mülkiyete yönelik zararlı davranışın en çok görülen zararlı davranış olması, son derece olağan bir durumdur. Yöneticilerin önemli bir kısmı mülkiyete yönelik zararlı davranışın ele alındığı soruda “insan ve paranın olduğu her yerde bu tür davranışların kaçınılmaz olacağını, hatta her insanın içinde biraz “şeytan”ın bulunduğunu” ifade etmişlerdir.

Politik zararlı davranışının en çok görülen ikinci davranış boyutu olduğu tespit edilmiştir. Politik zararlı davranışının alt boyutlarından biri olan kayırmanın rekabet ile eşit yoğunlukta görüldüğü belirlenmiştir. Fakat kayırma ile ilgili olarak yöneticiler özetle “işe girerken tanıdıklarınız sizi kayırabilir ama bankacılık sektörü sizi sonsuza dek kayırmaz” demektedirler. Bu ifadeden hareketle bankacılık sisteminin, kişilerin kaytarmasına izin vermeyen bir yapıda olduğu sonucu çıkartılabilir. Kişisel saldırganlık boyutunda en sık vurgulanan davranış mobbing’dir ve bu davranışın en güçlü nedeni olarak bankacılık sektöründe uygulanan performans ve buna bağlı hedef baskısı olduğu görülmektedir. Bankacılık sektöründe geçerli rekabet anlayışı nedeniyle hizmet performans hedeflerinin sürekli artırılmasına bağlı olarak aşırı iş yükü ve stresin gerek yöneticiler gerekse çalışanlar için baskı yarattığı bilinmektedir. Bu araştırmada da benzer tespitlerle öne çıkan bu sorunun, yöneticilerin çalışanlar üzerinde baskı yaratmasına neden olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ

Örgüte zararlı davranışlarla ilgili araştırmalar giderek daha fazla ilgi çekmekte ve buna bağlı olarak da söz konusu davranışların tanımı ve niteliği hakkındaki görüşler de giderek belirlilik kazanmaktadır. Bu gelişmelere ışığında örgüte zararlı davranışların kurumlarda ne kadar yaygın karşılaşılan bir olgu olduğu kabul edilmekte ve önlenmesine yönelik gerekli tedbirlerin alınabilmesi imkanı doğmaktadır. Örgüte zararlı davranışlarla ilgili araştırmaların ülkemizde de yaygınlaştığı izlenmekle birlikte yine de bu alandaki çalışmaların sayısı henüz çok fazla değildir. Özellikle konuya yönelik farklı özelliklere sahip örgütlerde yapılacak araştırmalara ihtiyaç vardır. Nitekim banka örgütlerinde gözlemlenen örgüte zararlı davranışlarla ilgili gerçekleştirilen bu araştırmadan elde edilen sonuçların, bu tür davranışların bankacılık işinin özellikleri ne kadar ilgili olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerden elde edilen bulgulara göre zararlı davranışların bankacılık sektöründe görülen örnekleri ve bu davranışların gerçekleşme yaygınlığı farklılaşabilmektedir. Örneğin yöneticilerin bakış açısına göre bankacılık sektöründe en sık görülen ve çalışanlar tarafından sergilenen zararlı davranış türü mülkiyete yönelik zararlı davranışlar olarak yer almaktadır. Bu davranışları takiben çalışanların bankalarda sergilemiş oldukları ikinci en yaygın davranış olarak politik zararlı davranışlar, son olarak ise üretime yönelik zararlı davranışlar gelmektedir. Yine yöneticilerin algılamalarına göre çalışanların maruz kaldığı, yöneticiler tarafından sergilenen zararlı davranışlar olarak adam kayırma, psikolojik baskı ve mobbing gibi diğer davranış türleri tespit edilmiştir. Bu anlamda kişisel saldırganlık zararlı davranış boyutunun tamamı ve politik zararlı davranışın bir formu (adam kayırma) da yöneticilerin gerçekleştirdikleri zararlı davranışlar kapsamına girmektedir. Zararlı davranışların hangi boyut ve sıklıkta gerçekleştiği banka yöneticilerinin perspektifi ile belirlendikten sonra örgüte zararlı davranışların nedenleri bireysel ve durumsal nedenler olmak üzere iki ana başlıkta incelenmiştir. Özellikle bankacılık sektöründeki hedef ve performans baskısının yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanlar için zorlayıcı olduğu ve bu durumdan kaynaklanan zararlı davranışların sıklıkla izlenebildiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu konunun sadece bir çalışan motivasyon sorunu olarak ele alınamayacağı açıkça görülmektedir. Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri de örgüte zararlı davranışlarla ilgili olarak yönetici ve çalışan algılarının zaman zaman farklılaşması ve bu konudaki değerlendirmelerin subjektif yönünün de önemli olduğudur.

Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen örgüte zararlı davranışlarla ilgili olarak yapılan bu araştırmanın bazı kısıtlarından söz etmek mümkündür. Öncelikle araştırmanın sadece Antalya

ve Karaman illerindeki yöneticilerle gerçekleştirilmesi ve literatürde konu ile ilgili çok fazla araştırmanın bulunmaması nedeniyle karşılaştırma yapılamamış; değerlendirmeler sınırlı kalmıştır. Bu nedenle farklı bölgelerde, daha geniş örneklem ve farklı araştırma yöntemleri kullanılarak yapılacak araştırmalar, banka örgütlerinde zararlı davranışlarla ilgili daha kapsamlı tespitler yapılmasına imkan sağlayabilecektir. Diğer yandan araştırma kapsamında sadece yönetici algılamalarına başvurulması, ulaşılan sonuçların bu grubun algılamalarıyla sınırlı kalmasına yol açmıştır. Nitekim bazı davranışlarla ilgili değerlendirmelerde örgütsel pozisyonlardan kaynaklanan farklı algılamalar olabileceği yönünde bazı ipuçlarına ulaşılmıştır. Dolayısıyla konuya yönelik yapılacak araştırmalarla çalışan ve yönetici gruplarının algılamalarının karşılaştırılmasına ve özellikle zararlı davranışların nedenleri konusunda daha kapsamlı tespitler yapılmasına ihtiyaç vardır.

Ayrıca çalışanların demografik özellikleri ile zararlı davranışların görülme sıklığı veya hangi davranışların daha sık sergilendiği konusu arasındaki ilişkiler de örneklem sınırlılığı nedeniyle incelenememiştir. Ancak araştırmada özellikle cinsiyet faktörünün bazı konuları etkileyebileceği ile ilgili bazı ipuçlarına ulaşılmıştır. Nitekim bankacılık sektöründe çalışan kadınların farklı sorunlarla karşılaştıkları vurgulayan çalışmalar mevcuttur (Dedeoğlu, 2009,s.49). Örgüte zararlı davranışların ayrıntılı tespitlerini yapacak araştırmalarda cinsiyet faktörünün etkisini inceleyecek araştırmalara ihtiyaç olduğu gözlenmektedir.

KAYNAKÇA

- Ackroyd S., Thompson P., Organizational Misbehaviour, Sage Publications, London, 2003.
- Aktan C.C., “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing”, Mercek Dergisi, Ekim (2006), 1-32.
- Ansari M. E., Maleki S., Mazraeh S., Khazaeli H. A., “Individual, Job and Organizational Predictors of Counterproductive Work Behavior”, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. 3, No. 4, (2013), 78-86.
- Araslı H., Tumer M., “Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in the Banking Industry of North Cyprus”, Social Behavior and Personality, Vol. 36 No. 9, (2008) 1237-1250.
- Arbak Y., Şanlı A., Çakar U., “İş Yerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerine Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt.4, No.1, (2004), 5-24.
- Arkonaç, S.A., Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimi, Alfa Basım Yayın, İstanbul. 1998.
- Bacanlı H., İlhan T., Aslan S., “Beş Faktör Kuramına Dayalı bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt. 7, Sayı. 2, (2009), 261-279.
- Bakan İ., Kelleroğlu H., “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda bir Alan Çalışması” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt.8, Sayı.1, (2003), 103-127.
- Baloğlu B., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi, Der Yayınları, İstanbul, 2009.
- Baron R. A., Neuman J.H., “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Their Potential Causes”, Aggressive Behavior, No.22, (1996), 161-173.
- Baysal A.C., Tekarslan E., Davranış Bilimleri, Dönence Yayınları, İstanbul, 1998.
- Beugre C. D., “Understanding Injustice-Related Aggression in Organizations: A Cognitive Model”, Journal of Human Resource Management, Vol.16, No.7., (2005), 1120-1136.
- Bilgiç R., İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme”, Türk Psikoloji Yazıları, Cilt.11, No.22, Aralık (2008), 11 (22), 66-77.
- Böke K., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Detaylı ve Açıklamalı Anlatım, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009.
- Brees J., Mackey J., Martinko M. J., “An Attributional Perspective of Aggression in Organizations”, Journal of Managerial Psychology, Vol.28, No.3, (2013), 252-266.

- Brown, M. E., Treviño, L. K., “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, (2006), 595–616.
- Büte M., “Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var Mıdır?”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.29, Nisan (2011a), 175-184.
- Büte M., “Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt.15, Sayı.1, (2011b), 383-404
- Carmeli A., “The Relationship Between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior”, *International Journal of Manpower*, Vol.26, No.2, (2005) 177-195.
- Claybourn M., “Relationships between Moral Disengagement, Work Characteristics and Workplace Harassment”, *Journal of Business Ethics*, Vol.100, (2011), 283-301.
- Conlon D. E., Meyer C. J., Nowakowski J. M., “How Does Organizational Justice Affect Performance, Withdrawal, and Counterproductive Behavior?”, *Handbook of Organizational Justice*, der. Greenberg J., Colquitt J. A., 301-327 Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey, 2005.
- Coşkun A., “Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı. 56, (2006), 28-39.
- Coşkun M. N., Ardor H. N., Çermikli A. H., Eruygur H. O., Öztürk F., Tokatlıoğlu İ., Aykaç G., Dağlaroğlu T., “Türkiye’de Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizi”, *Türkiye Bankalar Birliği, G.M. Matbaacılık, İstanbul*, 2012.
- De Vries D, Vardi Y., “The Bank Shares Regulation Affair and Illegality in Israeli Society: A Theoretical Perspective of Unethical Managerial Behaviour”, *Vol.8, No.1-2, (2001) 226-252.*
- Dedeoğlu S., “Eşitlik Mi, Ayrımcılık mı? Türkiye’de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, No.2, (2009), 41-54.
- Demir O., “Türkiye’de Kamu Açıkları ve Artış Sebepleri”, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt. 16, Sayı. 2, (2001), 11-30.
- Demir, M., Tütüncü, Ö. “Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki” *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı.21 No.1, (2010), 64-74.
- Demirel Y., “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt.6,No.1, (2008), 199-215.
- Demirel Y., “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.8, Sayı.15, Bahar (2009), 115-132.
- Dillon B. L., “Workplace Violence: Impact, Causes, and Prevention”, *Work*, (2012), 15-20.

- Dinç Y., “Banka İşletmeleri ve Muhasebe Sistemi”, Banka ve Sigorta Muhasebesi, der. Aslanoğlu S., 2-37, T.C Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2013.
- Dinçer Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım ve Ticaret A.Ş., İstanbul, 1992.
- Eder P., Eisenberger R., “Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior”, *Journal of Management*, Vol.34, No.1, (2008), 55-68.
- Edwards M.S., Greenberg J., *Insidious Workplace Behavior*, Taylor & Francis Published Routledge Academic, New York, June 2010.
- Erkut H., *Hizmet Yönetimi*, İnterbank Yayınları, İstanbul, 1995.
- Ferguson M., “From Bad to Worse: A Social Contagion Model of Ogranizational Misbehavior”, (Empirical paper). Annual meeting of the International Association of Conflict Management in Montreal, Canada, 2006.
- Fox S., Spector P. E., “A Model of Work Frustration-Agression”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, (1999), 915-931.
- Fox S., Spector P., Miles D., “Counterproductive Work Behavior in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.59 (2001) 291-309.
- Fredericksen E. D., McCorkle, “Explaining Organizational Responses to Workplace Aggression”, *Public Personnel Management*, Vol.42, No.2, (2013), 223-238.
- Galvin D. M., “Workplace Managed Care: Collaboration for Substance Abuse Prevention”, *The Journal of Behavioral Health Services & Services*, Vol. 27, No. 2, (2000), 125-130.
- Gholipour A., Saeidiainejad M., Zehtabi M., “The Explanation of Ant,-Citizenship Behaviors in the Workplaces”, *International business Research*, Vol.2, No.4, (2009), 76-86.
- Giacalone R.A., Greenberg J., *Antisocial Behavior in Organizations*, Sage Publications, London, 1997.
- Gopinath C., “Recognizing and Justifying Private Corruption”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, (2008), 747-754.
- Göksu T, *Sosyal Psikoloji*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Greenberg J., “Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, (1990), 561-568.
- Greenberg J., Alge B.J., “Aggressive Reactions to Workplace Injustice”, *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior. Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, der. R.W. Griffin, O’Leary –Kelly A.M., Collins J.M., 83-117, CT:JAI Press, Greenwich, 1998.

- Griffin R.W., Lopez Y.P., “ ‘Bad Behaviour’ in Organizations: A Review and Typology for Future Research”, *Journal of Management*, Vol.31, No.6, (2005), 988-1005.
- Griffin R.W., O’Leary Kelly A., Collins J.M. *Dysfunctional Behavior in Organizations*, CT:JAI Press Greenwich, London,1998.
- Griffin R.W., O’Leary-Kelly A., “The Dark Side of Organizational Behavior”, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
- Gruys M.L., “The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace” *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Minnesota Üniversitesi, Minneapolis, 1999
- Güçlü, N., “Örgüt Kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, (2003), 147-159.
- Harris L. C., Ogbonna E., “Service Sabotage: A Study of Antecedents and Consequences”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.34, No.4, (2006), 543-558.
- Hersch R. K., Cook R. F., Deitz D. K., Trudeau J. V., “Methodological Issues in Workplace Substance Abuse Prevention Research”, *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, Vol. 27, No. 2, (2000), 144-151.
- Hershcovis, M. S., Reich T. C., “Integrating Workplace Aggression Research: Relational, Contextual, and Method Considerations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, (2013), 26–42.
- Higgins, G.E, Ricketts, M. L., Marcum C.D., Mahoney, M., “Primary Socialization Theory: An Exploratory Study Of Delinquent Trajectories, *Criminal Justice Studies: A Critical Journal of Crime, Law and Society*, Vol.23, (2010), 133-146.
- Hogan J., Hogan R., “How to Measure Employee Reliability”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.2, (1989), 273-279.
- Hogg ve Vaughan, *Sosyal Psikoloji*, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2007.
- Hollinger R.C., Clark J.P, “Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft”, *Social Forces*, Vol.62,No.2, (1983), 398-418.
- Hollinger, R. Clark J., “Employee Deviance: A Response to the Perceived Quality of the Work Experience”, *Work and Occupations*, Vol. 9, No.1, (1982), 97-114.
- Indvik J., Johnson P. R., “The Elephant in the Living Room: Favoritism in the Workplace”, *Proceedings of Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 17, No. 1, (2012), 13-17.
- İslamoğlu A.H., Candan B., Hacıfendioğlu Ş., Aydın K., *Hizmet Pazarlaması*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2006.
- Karahan K., *Hizmet Pazarlaması*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2006.

- Kelloway E.K., Loughlin C., Barling J., Nault A., "Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Seperate but Related Constructs", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.10, No.1/2, (2002),143-151.
- Kolthoff E. W., "The Quest for Catalysts of Corruption and Other Organizational Misbehavior", Paper presented at the 13th International Winelands Conference Stellenbosch, 2 - 4 April (2012), 1-18.
- Kotler P., *Marketing Management*, Prentice-Hall, United States of America, 2000.
- Krippel G. L., Henderson L. R., Keene M. A., Levi M., Conserve K., "Employee Theft and the Coastal South Carolina Hospitality Industry: Incidence, Detection, and Response (Survey Results 2000, 2005)", *Tourism and Hospitality Research* Vol. 8, No. 3, (2008), 226-238.
- Krischer M. M., Penney L. M., Hunter E. M., "Can Counterproductive Work Behaviors Be Productive? CWB as Emotion-Focused Coping", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 15, No. 2, (2010), 154–166.
- Lau V.C., Au W.T., Ho J.M., "A Qualitative and Quantitive Review of Antecedents of Counterproductive Work Behavior in Organizations", *Journal of Business and Psychology*, Vol.18, No.1, (2003), 73-99.
- Lee K., Ashton M.C., Shin K. H., "Personality Correlates of Workplace Anti-social Behavior", *Applied Psychology: An Internationla Review*, Vol.52, No.1, (2005), 81-98.
- Li S., Xiong Z., "Bifurcation Analysis Of A Predator-Prey System with Sex-Structure and Sexual Favoritism", *Advances in Difference Equations*, Vol.219, (2013), 1-24.
- Lucaks E., Negoescu G.,David S., "Employees Misbehaviour: Formes, Causes and What Management Should Handle With", (The Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati Fascicle I – 2009. Economics and Applied Informatics. Years XV – no 2 - ISSN 1584-0409
- Luther N.J., "Understanding Workplace Deviance: An Application of Primary Socialization Theory", *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Psikoloji Departmanı, Colorado Üniversitesi, Fart Collins/ Colorado*.
- Marcus B., Schuler H., Quell P., Hümpfner G., "Measuring Counterproductivity: Development and Initial Validation of a German Self- Report Questionnaire", *International Journal of Selection and Assesment*, Vol.10, (2002), 18-35.
- Martinko M. J., Douglas S. C., Harvey P., Gundlach M. J., "Understanding and Managing Organizational Deviances: A Causal Reasoning Perspective", *Research in Social Issues in Managament: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, der. Gilliland D. S., Skarlicki D., 253-294, NC: Information Age Publishing, Charlotte, 2007.

- Martinko M.J., Gundlach M. J., Douglas S.C., "Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.10, No.1/2, (2002), 36-49.
- McCormik M. J., Martinko M.J., "Identifying Leader Social Cognitions: Integrating the Causal Reasoning Perspective into Social Cognitive Theory", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.10,No.4, (2004), 1-10.
- McDonald P., "Workplace Sexual Harassment 30 Years on: A Review of the Literature", *International Journal of Management Reviews*, Vol.14, (2012), 1-17.
- Memduhoğlu H. B., "Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 5, Sayı. 2, (2008), 137-153.
- Mercan N., Altınay A., Aksanyar Y., "Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt.4, Sayı.2, (2012), 167-176. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, Vol.18, No.4, (2013), 277-288.
- Moberg D. J., "On Employee Vice", *Business Ethics Quarterly*, Vol.7, No.4, (1997), 41-60.
- Morgan C., "Psikolojiye Giriş", *Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları*, Ankara, 1981.
- Mount M., Ilies R., Johnson E., "Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol.59, (2006), 591-622.
- Mucuk İ., *Pazarlama İlkeleri*, Der Yayınları, İstanbul ,1994.
- Naktiyok A., "Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, No.20, (Ocak-Haziran 2003), 95-116.
- Neuman J.H., Baron R.A., "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets", *Journal of Management*, Vol.24, No.3, (1998), 391-419.
- Niehoff B.P., Paul R.J., "Causes of Employee theft and Strategies that HR Managers can Use for Prevention", *Human Resource Management*, Vol.39,No.1, (2000), 51-64.
- Niven K., Sprigg C.A., Armitage C. J., " Does Emotion Regulation Protect Employees from the Negative Effects of Workplace Aggression?" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.22,No.1, (2013), 88-106.
- O'Leary Kelly, A.M., Griffin R.W., Glew D.J., "Organizational-Motivated Aggression: A Research Framework", *Academy of Management Review*, Vol.21, No.1 (1996), 225-253.

- Ökten A.B., Cenkci T., “Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Cilt.10, No.39, (Ocak 2013), 41-51.
- Örücü E., Yumuşak S., Bozkır Y., “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt. 13, Sayı. 1, (2006) 39-51.
- Özcan H. U. “Effects of Integrity on Counterproductive Work Behaviors Moderating Role of Organizational Commitment”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Özgüven N., “Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde bir Uygulama”, Ege Akademik Bakış, Cilt. 8, Sayı. 2, (2008), 651-682.
- Özkul F.U., Özdemir Z., “Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel bir Araştırma”, Cilt.10, Sayı.40., (2013), 75-89.
- Öztürk S.A., Hizmet Pazarlaması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998.
- Paillé P., Grima F., “Citizenship and Withdrawal in the Workplace: Relationship Between Organizational Citizenship Behavior, Intention to Leave Current Job and Intention to Leave the Organization”, The Journal of Social Psychology, Vol.151,No.4, (2011), 478-493.
- Parker D.M., Kresse, W.J., “The Efficacy of Reviewing Bankruptcy Petitions to Identify Internal Crime/ Employee Theft as a Causative Factor of Small Business Bankruptcies”, Review of Business Research, Vol.12, No.5, (2012), 75-81.
- Penney L.M., Spector, P.E., “Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems?”, International Journal of Selection and Assessment, Vol.10, No.1/2, (2002), 126-134).
- Pierce J.R., Aguinis H., “Detrimental Citizenship Behavior: A Multilevel Framework of Antecedents and Consequences”, Management and Organization Review,Early View, (2013),
- Posey C., Bennett R.J., Roberts T.L., “Understanding the Mindset of Abusive Insider: An Examination of Insiders’ Causal Reasoning Following Internal Security Changes”, Computers and Security Vol.30, (2011), 486-497.
- Prenzler T., Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton FL, 2009.
- Puffer, S. M., “Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior and Work Performance Among Comission Sales People”, Journal of Applied Psychology, No.72, (1987), 615-621.

- Richards J., "The Many Approaches to Organisational Misbehaviour: A Review, Map and Research Agenda", *Employee Relations*, Vol.30 No.6, (2008), 653–678.
- Robbins S., Judge P., Örgütsel Davranış, ed. Erdem İ., Nobel Yayınları, İstanbul, 2012.
- Robinson S.L., Bennett R. J., "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, Vol.368, No.2, (1995), 555-572.
- Robinson S.L., O'Leary Kelly, "Monkey See, Monkey Do: The Role of Role Models in Predicting Workplace Aggression", *Organizational behavior Division, Academy of Management Best Papers Proceedings*(1996), 288-292.
- Sagie A., Stashevsky S., Koslowsky M., *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations*, Palgrave Macmillan, 2003.
- Sauser W. I., "Employee Theft: Who, How, Why, and What Can be Done", *Sam Advanced Management Journal*, Vol.72, No.3, (2007), 13-25.
- Schrijver A.D., Delbeke K., Maesschalck J., Pleysier S., "Fairness Perceptions and Organizational Misbehavior: An Empirical Study" *The American Review of Public Administration* 2010 Vol.40, No.6, (2010), 691-703.
- Seçer Ş., Seçer B., "Örgütlerde Üretkenlik Karşısı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi, TİSK Akademi, No.II, (2007), 147-175.
- Seyidoğlu H., *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı : Araştırmacının İnternet Rehberi*, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2009.
- Shamsudin F.,M., "Organisational Misbehaviour", *Akademika*, No.69, (2006), 57-82.
- Shusha A., "The Role of Psychological Engagement in Relationship between Perceived Organizational Support and Withdrawal Behavior and Intentions: An Emprical Study on Small Industries in Egypt", *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No.16, (2013), 22-93.
- Sieck C. J., Heirich M., "Focusing Attention on Substance Abuse in the Workplace: A Comparison of Three Workplace Interventions", *Journal of Workplace Behavioral Health*, Vol. 25, (2010), 72–87.
- Sokro E., "Perception of Substance Abuse on Employees' Performance in Ghana Airport Company", *Global Management Journal*, (2010),
- Solmuş T, *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji*, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.
- Southey K., "A Typology of Employee Explanations of Misbehaviour:An Analysis of Unfair Dismissal Cases", *The Journal of Endustrial Relations*, Vol.52 No.1., 81-102.

- Soysal A., Tan M., “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle ilgili Hizmet Sektöründe Yapılan bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt.6, Sayı.2, (2013), 45-63.
- Spector P. E., Fox S., “An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior”, Human Resource Management Review, Vol. 12, (2002), 269-292.
- Spector P.E., Fox S., Penney L.M. Bruursema K., Goh A., Kessler S., “The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?” Journal of Vocational Behavior, Vol.68, (2006), 446-460.
- Spell C. S., Blum T. C., “Adoption Of Workplace Substance Abuse Prevention Programs: Strategic Choice and Institutional Perspectives”, Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 6, (2005), 1125-1142.
- Tabak A., Basım H.N., Tatar İ., “İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış, Vol.10, No.2, (2010), 539-557.
- Takan M., Bankacılık : Teori Uygulama ve Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Tekeli S., Paşaoğlu D., “Türkiye’de Banka Çalışanlarının Performansını Etkileyen Faktörler: Eskişehir İli Kamu ve Özel Banka Örneği”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt.4, Sayı.2, (2012), 177-189.
- Tolan B., İsen G., Batmaz V., Sosyal Psikoloji, Ankara, Adım Yayıncılık, 1991.
- Tosun M. U., Bayar İ. N., “Türk Vergi Hukuku Açısından Uluslararası İşlemlerde Rüşvetin Önlenmesi”, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 34, Sayı. 1, (2005), 205-223.
- Trevino L., Weaver G.R., Reynolds S.J., “Behavioral Ethics in Organizations: A Review”, Journal of Management, Vol.32, No.6, Aralık (2006), 951-991.
- Tudor T., “Creating Sexual Harassment Policies and Procedures for the International Workplace”, Franklin Business and Law Journal, Vol.4, (2012), 81-91.
- Türkiye Bankalar Birliği, “Bankalarımız”, G.M. Matbaacılık, İstanbul, 2013.
- Tütüncü Ö., Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Vardi Y., Weitz E., “Organizational Misbehavior: Hypothesis, Research and Implications”, Re-Imaging Business Ethics: Meaningful Solutions for a Global Economy, Vol.4, (2002), 51-84.
- Vardi Y., Weitz E., “Personal and Positional Antecedents of Organizational Misbehaviour”, Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations, der. Sagie A., Stashevsky S., Koslowsky M., 173-193 Palgrave Macmillan, New York, 2003.

- Vardi Y., Weitz E., *Misbehavior in Organizations: Theory, Research and Management*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004.
- Vardi Y., Wiener Y., “Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework”, *Organization Science*, Vol.7, No.2, (March-April 1996), 151-165.
- Vardi, Y., “The Effects Of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work”, *Journal of Business Ethics*, Vol 29, (2001), 325-33.
- Weitz E., Vardi Y., Setter O., “Spirituality and Organizational Misbehavior”, *Journal of Management, Spirituality and Religion*, Vol.9, No.3, (2012), 255-281.
- Wittmer J., Sinclair R.R., Martin J.E., Tucker J.S., Lang J., “Shared Aggression Concerns and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Resource Constraints”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.34, (2013), 370-388.
- Yıldız S., “Entelektüel Sermaye Faaliyet Raporu Önerisi: Özel sermayeli Mevduat Bankalarında bir Araştırma”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı.75, (2010), 34-50.
- Yüksel Ü., Mermod A. Y., *Hizmet Pazarlaması*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004.
- Zengin E., Erdal A., “Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi”, *Journal of Qafqaz Universiti*, Vol. 3, No. 1, (2000), 43-56.
- <http://www.dunya.com/mufettisler-bankalarin-kapisini-calacak-178596h.htm>

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Deniz HOŞBAY

Doğum Tarihi ve Yeri: 24/05/1985 – Bergama / İZMİR

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise: Metin Nuran Çakallıklı Anadolu Lisesi, Antalya, 2003

Lisans Diploması: Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İzmir, 2008

Yüksek Lisans Diploması: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya, 2013

Tez Konusu: Örgüte Zararlı Davranışlar: Banka Örgütlerinde Yönetici Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma

İş Deneyimi

2005-2006: Dokuz Eylül Üniversitesi, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Teknik Personel Yardımcısı

2008-2009: Aria Mimarlık, Ön Muhasebe Elemanı

2009-2010: Açı Dershaneleri, Halkla İlişkiler Sorumlusu

2010-.....: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Araştırma Görevlisi

İletişim Bilgileri

E-Mail: denizhosbay@hotmail.com