

## Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Bilişsel Yetenek ile İlişkisi

### The Effect of Five Factor Personality Traits and Cognitive Ability on Counterproductive Work Behavior

İrfan Gültaş<sup>a</sup>, V. Lale Tüzüner<sup>b,†</sup>

#### YAYIN BİLGİSİ

Article Info

*Başvuru/Received*  
02/05/2016

*Kabul/Accepted*  
10/07/2017

#### Anahtar Kelimeler:

Verimlilik Karşıtı İş Davranışları  
Beş Faktör Kişilik Envanteri  
Bilişsel Yetenek

#### Keywords:

Counterproductive work behavior  
Five-Factor Personality Inventory  
Cognitive Ability

#### ÖZ

Kişinin çalıştığı örgütün mülkiyetine, süreçlerine, çıkar gruplarına ya da diğer çalışanlarına zarar verme potansiyeli taşıyan, örgütün belirlenmiş amaçları önünde engel teşkil eden, bilinçli bir şekilde sergilenen davranışların tümü şeklinde tanımlanabilen verimlilik karşıtı iş davranışları, örgütlere ciddi bir maliyet getirmesi nedeniyle son dönemde sıklıkla araştırma konusu olmuştur. Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, özellikle verimlilik karşıtı iş davranışlarının belirleyicilerinin neler olduğu konusuna odaklanıldığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı; verimlilik karşıtı iş davranışlarının, bireysel belirleyicilerden kişilik özellikleri ve bilişsel yetenek ile ilişkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda özel bir bankanın gişe görevlileri (n=148) üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada gişe görevlilerine beş faktör kişilik envanteri ve bilişsel yetenek testi uygulanmış, verimlilik karşıtı iş davranışlarını sergileme sıklıkları ise bağlı oldukları ilk kademe yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; kişilik boyutlarından sorumluluk bilincinin, verimlilik karşıtı iş davranışının kötüye kullanma ve fiziksel çekilme alt boyutlarında yer alan davranışlarla negatif yönde; dışadönüklüğün, fiziksel çekilme boyutunda pozitif yönde, duygusal dengesizliğin ise kötüye kullanma boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir bireysel belirleyici olan bilişsel yeteneğin ise, kötüye kullanma, üretimden sapma ve sabotaj boyutlarında yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarıyla negatif yönde ilişkili olduğu ve bilişsel yeteneğin, kötüye kullanma, üretimden sapma ve sabotaj boyutlarında yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

#### ABSTRACT

Counterproductive work behaviors which can be defined as an intentional employee behavior violating an organization's legitimate interests by being potentially harmful to the organization, organization's property, process or its members and caused not to fulfill organization's objectives, are being researched frequently nowadays because of its huge amount of cost to the organizations. It is seen that researchs are mainly focused on to define what are the antecedents of counterproductive work behaviors.

The purpose of this study is to define relationship between personality and cognitive ability, as being personel antecedents, and counterproductive work behaviors. In this direction; research was conducted among one of the private bank tellers (n=148). Five-factor personality inventory and cognitive ability test was applied to tellers, on the other hand display level of counterproductive work behaviors was answered by teller's managers via another inventory.

† İlgili yazar. Tel: +90 (212) 473 7070/18275, e-posta: [ltuzun@istanbul.edu.tr](mailto:ltuzun@istanbul.edu.tr)

e-posta adresleri: [irfangultas@gmail.com](mailto:irfangultas@gmail.com) (İ. Gültaş), [ltuzun@istanbul.edu.tr](mailto:ltuzun@istanbul.edu.tr) (V.L. Tüzüner)

<sup>a</sup> Vakıf Katılım Bankası A.Ş., İstanbul, Turkey

<sup>b</sup> İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Fakültesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

The research has showed that consciousness is in negative relation with abuse and withdrawal side of counterproductive work behavior, extraversion is in positive relation with withdrawal, also neuroticism is in positive relation with abusive counterproductive work behaviors. Another personal antecedent cognitive ability is in negative relation with abuse, production deviance and sabotage side of counterproductive work behaviors. It is understood that cognitive ability has a significant effect on the display level of abuse, production deviance and sabotage counterproductive work behaviors. Another individual antecedent, the cognitive ability is in negative relation abuse, production deviance and sabotage type of counterproductive work behavior. This means that cognitive ability has a significant effect on the display level of abuse, production deviance and sabotage type of counterproductive work behavior.

## 1. Giriş

Örgütlerin temel amacı olan kar maksimizasyonuna ulaşmak için örgüt çalışanlarının verimliliklerinin üst seviyede olması gerekmektedir. Çalışanların verimliliklerinin üst seviyede olmasının temelinde ise çalışanların iş performanslarının ve davranışlarının iyi yönetilmesi yer almaktadır (Miles, vd., 2002: 53). Örgütlerin, çalışanların performanslarını ve verimliliklerini artırmak için çok çeşitli yollara başvurmalarına karşın bunda her zaman başarılı oldukları söylenemez. Tüm önlemlere ve düzenlemelere rağmen çalışanların örgüte zarar verdikleri ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmelerine doğrudan veya dolaylı olarak engel oldukları görülmektedir. Örgütlerin hayatta kalma mücadelelerinin her geçen gün bir öncekine nazaran zorlaştığı, rekabetin sınırsız bir şekilde yaşandığı yenedünya düzeninde örgütler, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen işyerindeki bu olumsuz davranışları nasıl önleyebiliriz noktasında da ciddi çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Bu çerçevede örgütler için hem maliyet hem zaman kaybına neden olan olumsuz davranışlar olarak nitelenen verimlilik karşıtı iş davranışları, 1990'lı yıllardan itibaren çok sayıda araştırmaya konu olmuştur.

## 2. Verimlilik Karşıtı İş Davranışları

Endüstriyel psikoloji çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmaların bir çoğunun cevap aradığı soru, çalışanların görevleri gereği sergiledikleri iş performanslarına nelerin etki ettiği'dir. Son dönemdeki araştırmaların odağında ise rol ötesi davranışlar ile iş performansı arasındaki ilişki yer almaktadır. Bu çerçevede cevap aranan soru da "çalışanları rol ötesi davranışlara iten sebepler nelerdir?" şekline dönüşmüştür (Spector, Fox, 2002: 269). Rol ötesi davranışların araştırması sırasında bazı davranışların örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağladığı görülmüş bu davranışlar olumlu davranışlar olarak tanımlanıp örgütsel vatandaşlık kavramı ile ifade edilmiştir. Bazılarının ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine engel oluşturduğu görülmüş bu davranışlar olumsuz davranışlar olarak tanımlanıp

verimlilik karşıtı iş davranışları kavramı ile ifade edilmiştir. Rol ötesi davranışların örgütsel vatandaşlık ve verimlilik karşıtı iş davranışları olarak iki uçlu tanımlama bir çok çalışmada kullanılmıştır (Reynolds, Clair, A. vd. , 2015: 80-81).

Olumsuz davranışlarla ilgili olarak ABD'de yapılan araştırmalar, çalışanların % 75'inin çalıştıkları yerlerde en az bir defa hırsızlık yaptığını ortaya koymaktadır. Amerikan Yönetim Derneği'nin yaptırdığı bir araştırmada ise araştırmaya katılan örgütlerin % 20'si işyerlerinde şiddet yaşandığını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan 500 insan kaynakları yöneticisinden % 33'ü de herhangi bir nedenle işyerlerinde şiddet içeren tehdit aldıklarını dile getirmişlerdir (Appelbaum, Deguire, Lay, 2005: 43). Başka bir çalışmada ise örgütteki çalışanların % 85'inin görevleri ile ilgili olmayan ve işyerinde istenmeyen olumsuz davranışlar sergiledikleri ortaya konulmuştur (Harris, Ogbonna, 2006: 543). Olumsuz davranışların sadece bir bölümünü oluşturan bu davranışların yanı sıra, rüşvet, üretime zarar verme, işe geç gelme veya gelmeme gibi diğer olumsuz davranışların yoğunluğu ve yaygınlığı ise gerçek manada bilinmemektedir. Bu tür davranışların örgütlere verdiği zararların, örgüt imajının zarar görmesi, halkla ilişkiler maliyetlerinin artması, pazarlama faaliyetlerinin dolaylı olarak zorlaşması, sigorta kayıpları, işçilere ödenen tazminatlar, işgücü dönüşümünün artması ve azalan verimlilik gibi diğer unsurlar ele alındığında maliyetin milyarlarca dolar olduğu hesaplanmaktadır.

Farklı disiplinlerde, farklı bakış açıları ve kavramlarla tanımlanmış olsa da işyerinde olumsuz davranışların bu tanımlamalar içerisinde birçok açıdan birbirleri ile benzer yönler taşıdığı görülmektedir. Olumsuz davranış literatürü içinde olumsuz davranışları ifade etmek için kullanılan kavramların bir çoğunun olumsuz davranışların nedenleri ve sonuçları üzerinde durduğu görülmektedir. Son dönemde yapılan çalışmalarda çok farklı kavramlar kullanmak yerine genel anlamda olumsuz işyeri davranışlarını ifade etmek için verimlilik karşıtı iş davranışları (counterproductive work behavior) kavramı kullanılmaktadır.

## 2.1. Tanımı

Verimlilik karşıtı iş davranışı terimi örgüt normlarını ihlal eden ve dolayısıyla örgütün etkin bir şekilde işlemesi için tehdit oluşturan tüm istemli davranışlara işaret etmek için kullanılmaktadır. Verimlilik karşıtı iş davranışları, hırsızlıktan, beyaz yakalı personel suçlarına, devamsızlıktan, işe geç gelmeye, alkol ve uyuşturucu kullanımından, disiplinsiz davranışlara, kazalara sebebiyet vermekten, sabotaja, cinsel tacizden, şiddete kadar birçok davranışı ifade etmekle birlikte sadece bunlarla da sınırlı değildir (Öneş, 2002:1). Bir çok çalışmada son dönemde artan sanal kaytarma davranışı, verimlilik karşıtı iş davranışları içerisinde sayılmıştır (Özkalp vd., 2012: 18-21). Spector ve Penney, verimlilik karşıtı iş davranışlarını; çalışanların örgüte ve örgüt çalışanlarına karşı zarar verici davranışları olarak tanımlamıştır. İşyerinde gösterilen kaba davranışların da (workplace incivility) verimlilik karşıtı iş davranışı tanımı içerisine girebileceğini belirtmiştir (Penney, Spector, 2005: 777-778). Diğer bir tanımda verimlilik karşıtı iş davranışları; örgütün işlevlerini veya mülkiyetini doğrudan etkileyerek ya da işçileri inciterek, örgütün etkinliğini ve verimliliğini azaltan davranışlar olarak belirtilmiştir (Fox, Spector, Miles, 2001: 292). Verimlilik karşıtı iş davranışları, bir örgüt üyesi tarafından örgütün meşru çıkarlarına karşı herhangi bir kasıtlı davranış olarak da tanımlanmıştır (Sackett, De Vore, 2001: 159). Sackett tarafından önerilen bir başka tanımda ise verimlilik karşıtı iş davranışlarının örgütün yasal çıkarlarına karşı yapılan davranışlar olduğu belirtilmektedir (Sackett, 2002: 7). Dikkat edilecek olursa bu tanımlamaların odak noktası, davranışın sonucundan çok davranışın kendisini işaret etmektedir. Ayrıca sadece bilerek ve isteyerek yani amaçlı bir şekilde yapılan davranışlar incelemeye alınmakta, kazara olabilecek her türlü davranış kapsam dışı sayılmaktadır (Gruys ve Sackett, 2003: 30).

Konuya ilişkin mevcut tanımlar ve çalışmalar ışığında verimlilik karşıtı iş davranışları; kişinin çalıştığı örgütün mülkiyetine, süreçlerine, çıkar gruplarına ya da diğer çalışanlarına zarar verme potansiyeli taşıyan, örgütün belirlenmiş amaçları önünde engel teşkil eden, bilinçli bir şekilde sergilenen davranışların tümü şeklinde tanımlanabilir.

## 2.2. Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları

Verimlilik karşıtı iş davranışları konusunda yoğun çalışmaları bulunan Spector ve Fox, verimlilik karşıtı iş davranışlarını ölçmek amacıyla yürüttükleri bir ölçek geliştirme çalışmasında, mevcut verimlilik karşıtı iş davranışları literatürüne dayanarak, iki boyutlu yaklaşımın birbirinden anlamlı bir fark yaratmadığını belirterek verimlilik karşıtı iş davranışlarını kötüye kullanma (abuse; çalışma arkadaşlarının veya başka kişilerin, tehdit, çirkin yorum, birilerini görmezden gelme, kişinin performansını aşağılama, yaptıklarını

küçük görme), üretimden sapma (production deviance; kişinin bilerek görevini yerine getirmemesi, eksik yapması, iş yaparken ağırdan alması, talimatlara uymaması, yöneticisinin emirlerini dinlememesi), sabotaj (sabotage; örgütün çalışmasını engellemeye, iş makinalarına, müşterilerle ilişkilere, örgüt içi iletişime ve işbirliğine zarar vermeye yönelik kişisel veya grupsal davranışlar), hırsızlık (theft; işyerlerinde üretilen malların veya malzemelerin çalınması, iş yeri araç ve gereçlerinin kişisel kullanım için alınması, işyerine ait olan veya iş arkadaşlarına ait bir eşyanın, paranın alınması) ve geri çekilme (withdrawal; işe gelmeme, geç gelme, erken ayrılma ya da mola saatlerini verilenden daha uzun tutma ve benzeri iş başında belirlenenden daha az zaman geçirilmesi) olmak üzere beş boyut altında incelemiştir (Spector, vd., 2006: 451). Konu ile ilgili olarak yapılan bir meta analiz çalışmasında da Fox ve Spector'u destekleyici bulgular elde edilmiş ve aynı boyutlar kullanılmıştır (Berry, Öneş ve Sackett, 2007: 410).

## 2.3. Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Belirleyicileri

Verimlilik karşıtı iş davranışlarının belirleyicilerinin neler olduğu konusu en fazla araştırma alanı bulmuş konudur. Verimlilik karşıtı iş davranışları incelenirken bunların birbiri ile arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Bir bakış açısı bunların ayrı nedenlerle gerçekleştirilen birbirinden bağımsız davranışlar olarak yapıldığıdır. Diğer bir bakış açısı ise davranışların altında bireysel veya durumsal bazı nedenlerin (belirleyicilerin) yattığı yönündedir (Sackett, 2002: 5). Nedensellik boyutunu ortaya koyması açısından da gerçekten belirleyicilerin neler olduğunun bilinmesi sonrasında bu davranışların önlenmesi yolunda ortaya konacak çalışmalara da ışık tutması açısından oldukça önemlidir. Verimlilik karşıtı iş davranışlarının nedenleri, bireysel belirleyiciler ve durumsal belirleyiciler olmak üzere iki genel başlıkta toplanmıştır. Bireysel belirleyicilerden kişilik ve dürüstlük faktörü daha çok araştırmaya konu edilmiştir. Durumsal belirleyiciler ise sosyal bir içerikle ele alınması gerektiğinden birçok durumsal belirleyici üzerinde ayrı ayrı durulmuştur (Hershcovis, vd., 2007: 229). Sadece bir yönlü nedene odaklanmak yerine bireysel ve durumsal nedenlere birlikte odaklanmak bu tür davranışların önlenmesinde daha etkin olacaktır (Mikulay, Neuman ve Finkelstein, 2001: 279).

### 2.3.1. Bireysel Belirleyiciler

Bireysel belirleyiciler konusunda araştırmacıların farklı yaklaşımları olduğu görülmektedir. Bazı araştırmacılar kendi alanları ile ilgili olan özellikleri almakta ancak diğerlerinden bahsetmemektedir. Bazı araştırmacılar ise sıralama yaparak en önemli gördükleri noktalar üzerinde durmaktadır. Hershcovis ve arkadaşlarının yaptıkları meta analizde kızgınlık, kişisel eğilimler ve cinsiyet bireysel belirleyiciler olarak sayılmıştır (Hershcovis, vd. 2007: 229-230). Cinsiyetin bireysel belirleyici olarak

ele alındığı bir çalışmada, erkeklerin kadınlara oranla daha fazla verimlilik karşıtı iş davranışları sergiledikleri belirtilmiştir (Spector, Paul E., Zhou, Zhiqing E., 2014: 674-675). Bunların yanı sıra, örgütün değerleri ile kişinin sahip olduğu değerlerin uyumlu olması, kişilerin sahip olduğu sadakat ve görev bilinci, kişilerin içinde bulunabileceği özel durumlar, kişisel ihtiyaçların örgüt tarafından karşılanmaması bireysel belirleyiciler arasında sayılan durumlardır (Vardi, Wiener, 1996:158-159). Yapılan çalışmalarda ortak bireysel belirleyiciler bir araya getirildiğinde; demografik faktörler, (Spector, Paul E., Zhou, Zhiqing E., 2014: 674-675), kişilik (Hakstian, Farrell, Tweed, 2002: 60, Mount, Iliès, Johnson, 2006: 614, Phipps, Simone T.A., Prieto, Leon C., Deis, Michael H., 2015: 190), dürüstlük (Öneş ve Viswesvaran, 2001: 31, Marcus, Lee, Ashton, 2007:1.), dikkat (Öneş, 2002:1), zekâ (Dilchert, vd., 2007: 617), kişisel eğilimler (kaygı, korku, üzüntü, kızgınlık gibi duyuşsal özellikler ve sıkıntı, gerginlik, engellenme gibi ruh halleri) Hershcovis, M., vd., 2007: 228-229, Fida, T. vd., 2015: 131-132), stres (Fida, T. vd., 2015: 131), grup etkisi (Dilchert, vd., 2007: 617), atıf tarzı, kontrol odağı (Bechtoldt, Myriam, vd., 2007:494) ve iş tatmini (Vardi, Wiener, 1996:158-159) gibi belirleyiciler karşımıza çıkmaktadır (Bayram, Gürsakal, Bilgel, 2009: 181). Çalışmamızda; en çok kullanılan bireysel belirleyici olan kişilik faktörü ve en az çalışılmış olan bilişsel yetenek faktörü bireysel belirleyiciler olarak incelenmiştir.

### 2.3.2. Durumsal Belirleyiciler

Bireysel belirleyiciler yanısıra kişilerin verimlilik karşıtı iş davranışlarını sergilemelerinde farklı bir takım nedenler olduğu bazı araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir. Bu nedenler durumsal belirleyiciler olarak gruplanmış olup çalışmamızda etraflıca ele alınmamıştır. Durumsal belirleyiciler olarak; örgütsel koşullar (Litzky, Eddleston, Kidder, 2006: 91-92), grup etkisi (Levine, 2010: 6-7), örgüt kültürü ve iklimi

(Kessler, vd., 2008:108) (Victor, Cullen, 1988: 105-106), güç odağı (Popovich, Warren, 2010: 47), örgütsel adalet (Neuman, Baron, 1998: 447-448), işin niteliği (Vardi, Weitz, 2003: 144). ve iş güvencesizliği (Probst, vd., 2007:479-494) durumsal belirleyiciler arasında sayılmaktadır.

## 3. Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Kişilik Özellikleri Ve Bilişsel Yetenekle İlişkisi

### 3.1. Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Kişilik Özellikleriyle İlişkisi

Kişilik ile iş performansı arasında birçok noktada ilişki aranmışsa da son yıllara kadar verimlilik karşıtı iş davranışları ile kişilik arasındaki ilişki fazla incelenmemiştir. Burada verimlilik karşıtı iş davranışlarının kavram olarak da yeni ele alınmış olmasının etkisi bulunmaktadır. Verimlilik karşıtı iş davranışları eğilimleri farklı değişkenlerle açıklanmaya çalışılırken, kişilik değişkeni de inceleme konusu yapılmıştır (Hakstian, Farrell, Tweed, 2002: 60). Kişilikle ilgili en yaygın açıklamalar ve kişiliğin davranışlarla ilişkilendirilmesi, dikkat ve dürüstlük gibi iki temel kişilik özelliği üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Kişilik konusundaki örgütsel ve psikolojik araştırmaların birçoğu günümüzde beş faktör kişilik modeline dayanmaktadır. Kişiliği fazla sayıda boyutta inceleyen farklı kişilik envanterleri olsa da esasında bu envanterler de beş faktöre dayandırılmaktadır. Bazı çalışmalarda modele altıncı bir faktör ilave edilmişse de kişiliğin beş faktörden oluştuğu konusunda literatürde geniş bir uzlaşma söz konusudur. Dolayısıyla kişilik kuramlarında en güncel yaklaşımlardan biri beş faktör modeline uygun kişilik envanterlerinin kullanımındır (Phipps, Simone T.A., Prieto, Leon C., Deis, Michael H., 2015: 178). Beş Faktör Modelini oluşturan beş ana boyut; duygusal denge (dengesizlik), dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk (geçimlilik) ve sorumluluk boyutlarıdır (Budak, 2003: 27).

**Tablo 1: 5 Faktör kişilik boyutlarının temel göstergeleri**

<b>Kişilik boyutlarında düşük olarak değerlendirilenlerin eğilimleri</b>	<b>Kişilik Boyutları</b>	<b>Kişilik boyutlarında yüksek olarak değerlendirilenlerin eğilimleri</b>
Dikkatsiz, disiplinsiz, kuralları yok sayan, herhangi bir standart davranış sergilemede odaklanma sorunu yaşayan,	Sorumluluk	Takıntılı, zorlayıcı, katı bir şekilde disiplinli, işkolik
Dar bakışlı, farklı bakış açılarına veya yaşam biçimlerine karşı anlayışı düşük	Deneyime Açıklık	Aykırı, pratik olmayan, mantıksız, sürekli amaç değiştiren
Kavgacı, huysuz, kuşkulu, başkalarını manipüle eden, kaba, toplum kurallarına ve kanunlarına saygısız	Uyumluluk	Saf, fazla cömert, kolayca sömürülen
A-sosyal, hayattan zevk almayan, utangaç, duygularını belli etmeyen	Dışadönüklük	Başkaları üzerinde hüküm kurmaya çalışan, atılgan-girişken, sürekli dikkat toplamaya çalışan Tanımlama yok.
Sürekli üzgün, kızgın, güdülerini tatmin etmeye çalışan (yemek, seks vb.) düşüncelerini kontrol edemeyen, başkalarına bağımlı	Duygusal Dengesizlik	

**Kaynak:** Charles N. MacLan, Philip T. Walmsley, "Reducing counterproductive work behavior through employee selection", Human Resource Management Review, 2010, n. 20, s.65.

Beş faktör modelinin en önemli üstünlüğü, değişik ülke ve kültürlerde uygulandığında benzer sonuçları vermesidir. Beş faktör modeli önceki nesil bakış açılarından farklı olarak teoriye değil bilimsel gözleme dayalı olup kişiliği beş temel boyutta ele alır. İnsanları kategorilere bölmektense çeşitli kişilik boyutlarında farklı düzeylere yerleştirir. Bu boyutların yüksek veya düşük olmasına göre temel eğilimler ise Tablo 1’de gösterilmiştir (Maclane, Charles N., Walmsley, Philip T., 2010:65). Son yirmi yılda kişilik alanındaki araştırmalarda Beş Faktör modeli temel paradigma olarak kabul edildiğinden çalışmamızda bu model kullanılmıştır.

Kişilik ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde, bazı kişilik özelliklerinin verimlilik karşıtı iş davranışları ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmalardan çıkan sonuçlar bütün kişilik özellikleri için benzer değildir. Özellikle sorumluluk, uyumluluk ve duygusal denge faktörleri ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında ilişki olduğu birçok araştırmada dile getirilmiştir (Marcus, Lee, Ashton, 2007:1). Öneş ve Viswesvaran yaptıkları çalışmada kişiliğin sorumluluk, uyumluluk ve duygusal dengesizlik boyutu ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Öneş ve Viswesvaran, 2001: 31). Benzer şekilde diğer bir çalışmada, kişilik özelliklerinden sorumluluk, uyumluluk ve duygusal dengesizlik boyutları ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında ilişki bulunmuştur (Mount, Ilies, Johnson, 2006: 614). Bu ilişkide uyumluluk boyutu ile bireylere yönelik verimlilik karşıtı iş davranışları arasında, sorumluluk ve duygusal dengesizlik boyutları ile ise örgüte yönelik verimlilik karşıtı iş davranışları arasında daha kuvvetli bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ayrıca deneyime açıklık faktörü düşük olan kişilerin daha fazla verimlilik karşıtı iş davranışı sergiledikleri görülmüştür. Bazı çalışmalarda ise uyumluluk boyutu ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında beklenen yönde ilişki bulunamamıştır (Dawson, 1996: 9). Colbert ve arkadaşlarının yaptıkları bir çalışmada uyumlu olan kişilerin çalışma ortamını olumsuz olarak algılasalar da verimlilik karşıtı iş davranışlarında bulunma eğiliminde olmadıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda bu tür kişilik yapısında olanların iş performansının yüksek olduğu da çalışmalarda ortaya çıkan diğer bir sonuçtur (Colbert, vd., 2004: 603). Buna karşın, “sorumluluk” kişilik özelliği ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasındaki negatif yönlü ilişki, birçok çalışma ile doğrulanmıştır. Beş faktör modeline dayalı olarak incelenen kişilik ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi araştıran bir çok araştırmada; kişiliğin sorumluluk ve uyumluluk faktörleri ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur (Phipps, Simone T.A., Prieto, Leon C., Deis, Michael H., 2015: 190). Scherer ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada, sorumluluk ile birlikte uyumluluk

faktörlerinin verimlilik karşıtı iş davranışları ile negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir (Scherer, K.T. vd. 2013: 300-301). Marcus ve Wagner’de yaptıkları çalışmada sorumluluk ve duygusal dengesizlik faktörleri ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında ilişkinin güçlü bir şekilde ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Marcus ve Wagner, 2007: 173). Skarlicki ve arkadaşları kişilik faktörlerinden duygusal dengesizlik boyundaki farklılığın kişilerin farklı tepkiler vermesinde etken olduğunu ileri sürmüştür. Aynı şekilde uyumluluk boyutu düşük olan kişilerin düşmanca tavır davranışı sergilemelerinin daha yüksek ihtimalli olduğunu yaptıkları araştırmada ortaya koymuştur (Skarlicki, Folger, Tesluk, 1999: 101). Sorumluluk ve uyumluluk faktörleri farklı bir çalışmada; 18 yaş üzeri çalışanların kendi değerlendirmelerinde de işyerindeki antisosyal davranışların ve verimlilik karşıtı iş davranışlarının belirleyicisi olarak bulunmuştur (Le, K., vd., 2014: 10-11). Diğer bir çalışmada uyumluluk faktörü yüksek kişilerin işyerindeki olumsuzluklardan daha az etkilendikleri ve olumsuzlukların üstesinden gelebilmek için daha fazla çaba harcadıkları ortaya konulmuştur. Buna karşın uyumluluk faktörü düşük olan kişilerin olumsuz duygular beslemesi nedeniyle hem bireylere hem örgüte yönelik verimlilik karşıtı iş davranışı içerisinde olacağı belirtilmiştir (Ilies, Scott, Judge, 2006: 565). Uyumluluk faktörü farklı kişilerle işbirliği ve iletişim kurmak söz konusu olduğunda ortaya çıkan bireysel bir farklılıktır. Uyumluluk faktöründe yüksek olan kişiler esnek, güvenilir, iyi huylu, işbirlikçi affedici, iyi kalpli ve toleranslıdır. Benzer bir çalışmada; Oh ve arkadaşları, uyumluluk boyutu düşük olan çalışanların bireylere dönük verimlilik karşıtı iş davranışlarını daha fazla sergilediklerini, sorumluluk boyutu düşük olan çalışanların ise örgüte ve örgüt amaçlarına yönelik verimlilik karşıtı iş davranışlarını daha fazla sergilediklerini belirlemişlerdir (Oh, I-Sue vd., 2014:103,104).

Salgado, verimlilik karşıtı iş davranışları ile kişilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için geniş çaplı bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada özellikle Amerika’da ve Avrupa’da yapılan konu ile ilgili araştırmaları incelemiş ve kişiliğin ölçümünde beş faktör kişilik envanterinin genel kabul gördüğünü belirterek araştırmada bu ölçeği kullanmıştır. Araştırmalardan elde ettiği ifadelerle ise verimlilik karşıtı iş davranışlarını; devamsızlık, iş kazası, iş gücü devri ve sapkın davranışlar olarak 4 boyutlu olarak ele almıştır. Araştırmaları sonucunda kişilik özellikleri ile devamsızlık ve iş kazası arasında ilişkinin olmadığını belirtmiştir. Kişiliğin sorumluluk ve uyumluluk faktörleri ile sapkın davranışlar arasında anlamlı ilişki içinde olduğunu görmüş ve iş gücü devir oranı ile kişiliğin sorumluluk, uyumluluk ve duygusal denge boyutları arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir (Salgado, 2002: 118-123).

Asya, Avrupa ve Amerika kültürlerinde yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde de kişilik ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında benzer şekilde bir ilişkinin çıktığı görülmektedir (Smithikrai, 2008: 254). Afrika ülkelerinden Güney Afrika'da yürütülen bir çalışmada; kişiliğin sorumluluk boyutu ve duygusal denge boyutu ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Hunter, WFJR, 2014: 225-226). Ülkemizde yapılan çalışmalarda da benzer şekilde kişiliğin sorumluluk boyutunun verimlilik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarıyla negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Sezici, Emre, 2015: 14-15). Bu nedenle sorumluluk, verimlilik karşıtı iş davranışlarını en iyi açıklayan kişilik özelliği olarak nitelendirilmektedir (Öneş, Viswesvaran, 2003: 242).

### 3.2. Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Bilişsel Yetenekle İlişkisi

Bilişsel yetenek testleri örgütsel davranış bilimi içerisinde belirlenmiş görev performansını tahmin etmede önemli bir araç olarak kullanılmış ve bilişsel yetenek test skorları ile bireysel performans arasındaki ilişki birçok çalışmada araştırma konusu olmuştur. Yapılan çalışmalarda yüksek bilişsel yetenek seviyesi ile yüksek bireysel performans arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Marcus vd., 2009: 502-503) Literatürde bilişsel yetenek testleri ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi araştıran fazla bir çalışma yoktur. Bu alanda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun bireysel farklılıklardan kişilik üzerinde veya durumsal faktörler üzerinde yapıldığı görülmektedir. Bilişsel yetenek tarafının bu anlamda ihmal edilmiş bir yön olduğu söylenebilir (Dilchert, vd., 2007: 617). Bu konuda yapılmış eski çalışmalarda bilişsel yetenek ile kazalar arasındaki ilişkinin açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. 1927 ve 1947 yıllarında yapılmış iki ayrı çalışmada kazalar ile bilişsel yetenek arasında negatif yönlü bir ilişki görülmüştür. Benzer şekilde kanunen suçlular ve suçsuzlarla ilgili yapılan çalışmalarda da bilişsel yetenek farklılıklarının ilişkiyi bir ölçüde açıkladığı görülmüştür (Dilchert, vd., 2007: 617). Sonuçlar suçluluk davranışları ile bilişsel yetenek arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalarda öne sürülen görüşlerden biri, bilişsel yetenek seviyesinin düşüklüğü nedeniyle kişilerin eğitim hayatlarının başarısız olduğu, bu başarısızlıktan dolayı da istediği şartlarda ve zeminde iş bulamayan bu kişilerin suça eğilimli olacaklarıdır. Diğer bir görüş de ahlaki muhakeme gücünün suç sayılan davranışlarda etkili olduğu, bunun da bilişsel yetenek ile ilgili olduğudur. Bu araştırmalarda bilişsel yetenek seviyesi düşük olan kişilerin kısa vadeli sonuçlara odaklandıkları, yaptıkları davranışların sonuçlarını veya etkilerini fazla öngöremedikleri öne çıkmaktadır. Ayrıca bilişsel yetenek seviyeleri ile eğitim seviyeleri arasında paralellik kurulduğu

belirtilmektedir. Bilişsel yetenek seviyesi düşük olduğu için yeterli eğitimi alamamış kişilerin adalet algılarında (terfi, ücret, performans vb.) ortaya çıkabilecek olumsuz durumların kişileri verimlilik karşıtı iş davranışına yönlendirebileceği ifade edilmiştir (Dilchert, vd., 2007: 619). Polis adayları arasında yapılan bir çalışmada bilişsel yetenek düzeyi ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönde bir ilişki ortaya konulmuştur. Verimlilik karşıtı iş davranışlarının örgüte karşı ve kişilere karşı olan iki boyutunda da bilişsel yetenek seviyesi ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Dilchert, vd., 2007: 623). Oh ve arkadaşları verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenmesi ile ilgili olarak yaptıkları meta analiz çalışmasında; bilişsel yetenek ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında ilişkiyi belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra verimlilik karşıtı iş davranışları sergilenmesinde kişiliğin bilişsel yetenekten daha güçlü bir belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir (Gonzalez-Mule, Erik, Mount, Michael K., Oh, In-Sue, 2014: 1223). Marcus ve arkadaşlarının yaptıkları bu konudaki ender çalışmalardan birinde de bilişsel yetenek seviyesi ile kişilerin kendi bildirdikleri verimlilik karşıtı iş davranışları arasında bir ilişki bulunmazken, bu kişilerle ilgili olarak rapor edilen verimlilik karşıtı iş davranışları arasında bir ilişki bulunmuştur. Buna göre herhangi bir şekilde rapor edilmiş verimlilik karşıtı iş davranışlarına bakıldığında bilişsel yetenek seviyesi düşük olanların verimlilik karşıtı iş davranışlarını daha fazla sergiledikleri belirtilmiştir (Marcus vd., 2009: 502-503). Sonuçların geneli değerlendirildiğinde özellikle bilişsel yetenek seviyesi yüksek olanların genel anlamda organizasyonel öngörülerinin de gelişmiş olduğu ve dolayısıyla yaptıkları davranışların sonuçlarını da öngörerek hareket etmeleri nedeniyle verimlilik karşıtı iş davranışlarını daha az sergiledikleri söylenebilir. Benzer şekilde duygusal zeka seviyesi yüksek olanların da duygularını kontrol edebilmeleri ve farkındalık seviyelerinin yüksekliği nedeniyle verimlilik karşıtı iş davranışlarını daha az sergiledikleri görülmektedir (Jung, H.S., Yoon, H.H., 2012: 374).

## 4. Bir Bankanın Gişe Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, çalışanların verimlilik karşıtı iş davranışlarını sergileme sıklığının kişilik özellikleri ve bilişsel yetenekleriyle ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda özel bir bankanın gişe görevlileri üzerinde araştırma gerçekleştirilerek gişe görevlilerinin kişilik özellikleri ve bilişsel yetenekleri değerlendirilmiş ve yöneticilerinin görüşüne göre verimlilik karşıtı iş davranışı sergileme sıklıkları ile ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

#### 4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Çalışanların verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişilik özellikleri arasında ilişki vardır.

H1a: Çalışanların kötüye kullanma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır.

H1b: Çalışanların fiziksel çekilme boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır.

H1c: Çalışanların hırsızlık boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır.

H1d: Çalışanların sabotaj boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır.

H1e: Çalışanların üretimden sapma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır.

H2: Çalışanların verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.

H2a: Çalışanların kötüye kullanma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.

H2b: Çalışanların fiziksel çekilme boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.

H2c: Çalışanların hırsızlık boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.

H2d: Çalışanların üretimden sapma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.

H2e: Çalışanların sabotaj boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.

#### 4.3. Katılımcılar

Araştırma özel bir bankanın İstanbul'da faaliyet gösteren şubelerinde çalışan gişe görevlileri (183 kişi) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada tüm katılımcılara ulaşılmaya çalışılmış sonuç olarak araştırmaya 148 kişi katılmıştır (geridönüş oranı %81). Katılımcıların %66'sı erkeklerden, %72'si 20-29 yaş

aralığındaki kişilerden, %85'i ise üniversite mezunu kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %55'i mevcut bankalarında 1 ile 4 yıl süredir çalışmaktadır.

Araştırmada gişe görevlilerine bilişsel yetenek testi ve kişilik envanteri uygulaması gerçekleştirilmiştir. Söz konusu uygulama gişe görevlilerinin mesleki eğitimleri için bankanın eğitim merkezine geldikleri esnada gerçekleştirilmiştir. Eğitim programı bir ay içerisinde tamamlanmıştır.

Uygulamanın ardından gişe görevlilerinin yöneticilerine verimlilik karşıtı iş davranışları ölçeği iletilmiş ve çalışanlarını bu ölçeğe göre değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmaya katılan toplam 65 yönetici kendilerine bağlı 148 gişe görevlisini verimlilik karşıtı iş davranışları açısından değerlendirmiştir. Buna göre her bir yönetici ortalama iki gişe görevlisini değerlendirmiştir.

#### 4.4. Veri Toplama Aracı

**Verimlilik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği:** Araştırmada gişe görevlilerinin verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığını değerlendirmek amacıyla Spector ve arkadaşlarının Verimlilik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği kullanılmıştır (Spector, vd., 2006: 451). Ölçek, verimlilik karşıtı iş davranışlarını 5 ana boyut altında ele almaktadır: Kötüye kullanma (abuse), üretimden sapma (production deviance), sabotaj (sabotage), hırsızlık (theft) ve fiziksel çekilme (withdrawal). Verimlilik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği'nde kötüye kullanma boyutu altında iş arkadaşlarına zarar vermeye yönelik aşağılama, küçümseme, yok sayma, küçük düşürücü yorumlar yapma, korkutma, tehdit etme gibi davranışlar yer almaktadır. Üretimden sapma boyutu görev tanımında yer alan işleri bilerek gerektiği gibi yapmama ya da yanlış yapma, bilerek kötü performans gösterme, işi ağırdan alma, yönergelere uymama; hırsızlık boyutu örgütün ya da örgüt çalışanlarının mal ve paralarını çalma; fiziksel çekilme boyutu işe gelmeme, geç gelme-erken ayrılma, mola saatlerini verilenden daha uzun tutma ve işten ayrılma gibi davranışları kapsamaktadır. Sabotaj boyutunda ise örgüte ait mal ve mülkü bozmaya ya da tahrip etmeye yönelik davranışlar yer almaktadır.

Ölçek 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiş toplam 29 ifade içermektedir. Ölçekte yer alan her bir ifadenin değerlendirilen çalışan için uygunluğu, 5'li skala (1=hiçbir zaman, 2=nadiren, 3=ara sıra, 4=sık sık, 5=her zaman) üzerinde yöneticisi tarafından değerlendirilmektedir. Her boyutta elde edilen yüksek puan ilgili çalışanın söz konusu boyutun içerdiği verimlilik karşıtı iş davranışlarını sıklıkla sergilediğini, düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri (0,76 ile 0,88 arasında değişmektedir) ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir ( $\alpha > 0,60$ ). Ölçeğin Spector ve arkadaşları (2006) tarafından rapor edilen Cronbach's Alfa değerleri ise boyutlar bazında 0,42 ile 0,81 arasında değişmektedir.

**Beş Faktör Kişilik Envanteri:** Araştırmada çalışanların kişilik özelliklerini değerlendirmek amacıyla Veronica Benet-Martinez'in Beş Faktör Envanteri (Big Five Inventory, BFI) kullanılmıştır. Envanter, ODTÜ Psikoloji Bölüm Başkanı Prof. Dr. Nebi Sümer tarafından uluslararası bir proje çerçevesinde Türkçeye uyarlanmıştır. Envanter toplam 44 ifade içermektedir. İfadelere verilen yanıtlar 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir (kesinlikle katılıyorum=5, kesinlikle katılmıyorum=1). Envanterin Türkiye uyarlaması kapsamında hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri boyutlar bazında 0,64 ile 0,77 arasında değişmektedir.

**Wonderlic Bilişsel Yetenek Testi:** Araştırmada çalışanların bilişsel yeteneklerini ölçmek amacıyla Wonderlic Bilişsel Yetenek Testi (WPT) kullanılmıştır. Test 50 sorudan oluşmakta ve toplam 12 dakika sürmektedir. Test bilişsel yeteneği ölçerken, benzerlikler, tanımlamalar, mantık yürütme, matematik problemleri, mekansal ilişkiler, kelime karşılaştırmaları, yönerge izleme gibi soru alanlarıyla yetenekleri sınamaktadır. Araştırma kapsamında çalışanların test uygulaması araştırmacı tarafından yönergeler doğrultusunda gerçekleştirilmiş, puanlaması ise Türkiye'de testin kullanım haklarına sahip olan Uz. Zeynep Balcı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Testin Türkiye'deki norm çalışması 1.802 kişi üzerinde yapılmıştır. WPT Türkiye ortalaması 22'dir. WPT'nin Türkçe'ye uyarlanması çalışmaları "The Development of a Turkish Version of the Wonderlic Personnel Test" başlığıyla Amerikan Psikoloji Derneği tarafından 1996 yılında Toronto'da düzenlenen kongrede; "The First Turkish Version of the Wonderlic Personnel Test" başlığıyla ise İrlanda Psikoloji Derneği tarafından 1997 yılında Dublin'de düzenlenen 5. Avrupa Psikoloji Kongresi'nde sunulmuştur. Norm çalışması kapsamında test için gerekli tüm geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir: Testin kapsam geçerliliği için madde analizleri; kriter geçerliliği için farklı zeka, kişilik ve yaratıcılık testleri ile ilişkileri; yapı geçerliliği için farklı özelliklere sahip olduğu bilinen gruplara yönelik sonuçları; yordama geçerliliği için kişilerin gelecekteki performanslarının sonuçları dikkate alınmış ve ilgili geçerlilik türleri sınanmıştır. Zamana karşı değişmezliğinin sınanması için test-tekrar-test uygulamaları 1 ay ve 6 ay ara ile yapılmıştır. İç tutarlılık hesaplamaları için Spearman Brown, Rulon, Flanagan ve Cronbach Alpha teknikleri kullanılmıştır.

#### 4.5. İstatistik Analizler

Araştırmada işe görevlilerinin verimlilik karşıtı iş davranışlarının beş faktör kişilik özellikleri ve bilişsel yetenek ile ilişkisi korelasyon analizi ile incelenmiştir. Kişilik özellikleri ve bilişsel yeteneğin verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme sıklığını açıklama düzeyinin belirlenmesi amacıyla ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

## 5. Bulgular

Araştırmaya katılan işe görevlileri hakkında yöneticileri tarafından değerlendirmelere göre (Tablo 1) işe görevlilerinin verimlilik karşıtı davranışları sergileme sıklıkları son derece düşüktür. İşe görevlilerinin görece olarak en sık üretimden sapma (O=1,29), fiziksel çekilme (O=1,16) ve kötüye kullanma (O=1,15) boyutlarında yer alan verimlilik karşıtı davranışları sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Sabotaj (O=1,06) ve hırsızlık (O=1,02) boyutlarına ilişkin verimlilik karşıtı davranışlar ise son derece nadir olarak görülen davranışlar olarak değerlendirilmiştir.

İşe görevlilerinin beş faktör kişilik sonuçları incelendiğinde ise işe görevlilerinin kendi beyanlarına göre sorumluluk bilincine sahip (O=4,18), başkalarıyla uyumlu (O=4,01) ve ruh halleri itibarıyla dengeli (O=2,32) bireyler oldukları ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar kendilerini kısmen sosyal ve dışa dönük (O=3,82) ve kısmen yeni şeyler öğrenmeye meraklı, farklı deneyimlere açık (O=3,77) bireyler olarak değerlendirmiştir. Katılımcıların bilişsel yetenek testi sonuçları incelendiğinde ise katılımcıların bilişsel yeteneklerinin Türkiye norm ortalamasının (22) üzerinde olduğu görülmektedir.

Verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığının işe görevlilerinin kişilik özellikleri ve bilişsel yetenekleriyle ilişkisi incelendiğinde; "kötüye kullanma" boyutundaki verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığının kişiliğin sorumluluk bilinci ve duygusal dengesizlik boyutları ve bireyin bilişsel yetenek düzeyi ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Hipotez 1aa, 1ae, Hipotez 2a Kabul). "Kötüye kullanma" boyutunun belirtilen değişkenlerle arasındaki ilişki duygusal dengesizlik hariç negatif yöndedir ve düşük seviyededir ( $r<0,40$ ). Buna göre bireyin sorumluluk bilincine sahip olma düzeyi azaldıkça, dengesiz bir ruh haline sahip olmaya başladıkça ve bilişsel yeteneği düştükçe "kötüye kullanma" boyutundaki verimlilik karşıtı davranışları sergileme sıklığı artış göstermektedir.

"Fiziksel çekilme" boyutundaki verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığının kişiliğin sorumluluk bilinci ve dışadönüklük boyutları ile anlamlı ilişkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır (Hipotez 1ba ve 1bc Kabul). "Fiziksel çekilme" boyutunun belirtilen değişkenlerle arasındaki ilişki sorumluluk bilincinde negatif yönde, dışadönüklükte ise pozitif yöndedir ve düşük seviyededir ( $r<0,40$ ). Buna göre bireyin sorumluluk bilincine sahip olma düzeyi azaldıkça ve sosyal ve dışadönük biri olma düzeyi arttıkça "fiziksel çekilme" boyutundaki verimlilik karşıtı davranışları sergileme sıklığı artış göstermektedir.

"Hırsızlık" boyutundaki verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığının kişiliğin hiçbir boyutuyla ve



bireyin bilişsel yetenek düzeyiyle anlamlı düzeyde bir ilişkisi olmadığı görülmektedir. “Üretimden sapma” boyutundaki verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığının ise sadece kişinin bilişsel yeteneğiyle anlamlı ilişkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır (Hipotez 2d Kabul). “Üretimden sapma” boyutunun bilişsel yetenekle ilişkisi negatif yönde ve düşük seviyededir ( $r < 0,40$ ). Buna göre bireyin bilişsel yeteneği azaldıkça üretimden sapma boyutundaki verimlilik karşıtı davranışları sergileme sıklığı artış göstermektedir. “Sabotaj” boyutundaki verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığının sadece kişinin bilişsel yeteneğiyle anlamlı ilişkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır (Hipotez 2e Kabul). Sabotaj değişkeninin bilişsel yetenekle ilişkisi negatif yönde ve düşük seviyededir ( $r < 0,40$ ). Buna göre bireyin bilişsel yeteneği azaldıkça “sabotaj” boyutundaki verimlilik karşıtı davranışları sergileme sıklığı artış göstermektedir.

Araştırmada kişilik özellikleri ve bilişsel yeteneğin verimlilik karşıtı davranışların sergilenme düzeyini belirlemek amacıyla birden fazla bağımsız değişkenin olduğu durumlarda çoklu, tek değişkenin olduğu durumlarda ise basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz kişilik özellikleri ve bilişsel yetenek ile ilişkisi ortaya çıkmayan “hırsızlık” boyutu hariç her bir verimlilik karşıtı iş davranışı boyutu için, korelasyon analizinde ilgili boyut ile anlamlı ilişkiye sahip değişkenler dikkate alınarak, ayrı ayrı tekrarlanmıştır. Analizlerde bağımlı değişken, ilgili verimlilik karşıtı davranış boyutu, bağımsız değişkenler ise -söz konusu verimlilik karşıtı iş davranışı boyutu ile

anlamlı ilişkiye sahip olan- kişilik özellikleri ve bilişsel yetenektir. Tüm analizlerde bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı (bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yüksek olması) olup olmadığını belirlemek amacıyla VIF değerleri incelenmiştir (Büyüköztürk, 2006: 100). VIF değerlerinin tüm analizlerde 10’un altında çıkmış olması analizlerde kullanılan değişkenler arasında çoklu bağıntı olmadığını göstermektedir.

“Kötüye kullanma” boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde etkili unsurların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinde anlamlı bir model elde edilmiştir ( $R=0,31$   $R^2=0,10$   $F=5,12$   $p=0,00 < 0,01$ ). Modeldeki değişkenlerin, bu boyutta yer alan verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığındaki değişikliğinin %10’unu açıkladığı görülmektedir. Analizde bağımsız değişkenler olarak korelasyon analizinde bu boyut ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkan kişiliğin sorumluluk bilinci, duygusal dengesizlik boyutları ile bilişsel yetenek boyutu kullanılmıştır. Sonuç olarak söz konusu değişkenler içerisinde sadece bilişsel yeteneğin kötüye kullanma boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Tablo 2). Bilişsel yeteneğin bu boyut üzerinde negatif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanın bilişsel yeteneğinin düşük olması iş arkadaşlarına zarar vermeye yönelik aşağılama, küçümseme, yok sayma, küçük düşürücü yorumlar yapma, korkutma, tehdit etme gibi davranışları sergileme sıklığını artırmaktadır.

**Tablo 2: Kötüye Kullanma Davranışlarına Etki Eden Unsurlara İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Standart Hata	Standart Beta	t	p	VIF
(Sabit)	1,73	0,39		4,48	0,00**	
Sorumluluk Bilinci	-0,07	0,06	-0,11	-1,25	0,21	1,28
Duygusal Dengesizlik	0,07	0,05	0,15	1,63	0,11	1,30
Bilişsel Yetenek	-0,01	0,01	-0,20	-2,49	0,01*	1,02

$$R=0,31 \quad R^2=0,10 \quad F=5,12 \quad p=0,00 < 0,01 \quad **p < 0,01 \quad *p < 0,05$$

**Tablo 3: Fiziksel Çekilme Davranışlarına Etki Eden Unsurlara İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Standart Hata	Standart Beta	t	p	VIF
(Sabit)	1,33	0,39		5,59	0,00**	
Sorumluluk Bilinci	-0,15	0,06	-0,24	-2,90	0,00**	1,09
Dışa Dönüklük	0,12	0,05	0,24	2,88	0,01*	1,09

$$R=0,29 \quad R^2=0,08 \quad F=6,45 \quad p=0,00 < 0,01 \quad **p < 0,01 \quad *p < 0,05$$

“Fiziksel çekilme” boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde etkili unsurların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinde anlamlı bir model elde edilmiştir ( $R=0,29$   $R^2=0,08$   $F=6,45$   $p=0,00 < 0,01$ ). Modeldeki değişkenlerin, bu boyutta yer alan verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığındaki değişikliğinin

%8’ini açıkladığı görülmektedir. Analizde bağımsız değişkenler olarak korelasyon analizinde bu boyut ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkan kişiliğin sorumluluk bilinci ve dışadönüklük boyutları kullanılmıştır. Sonuç olarak her iki değişkenin de fiziksel çekilme boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde anlamlı

düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Tablo 3). Sorumluluk bilincinin bu boyut üzerinde negatif yönde etkisi olduğu, dışadönüklüğün ise pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanın sorumluluk bilincinin düşük olması, buna karşın dışadönük sosyal bir karaktere sahip olması işe gelmeme, geç gelme-erken ayrılma, mola saatlerini verileden daha uzun tutma ve işten ayrılma gibi davranışları sergileme sıklığını artırmaktadır.

“Üretimden sapma” boyutunda yer alan verimlilik karşısı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde etkili unsurların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen basit regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak korelasyon analizinde bu boyut ile anlamlı ilişkiye sahip tek değişken olan bilişsel yetenek boyutu kullanılmıştır.

**Tablo 4: Üretimden Sapma Davranışlarına Etki Eden Unsurlara İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Standart Hata	Standart Beta	t	p	VIF
(Sabit)	1,68	0,19		8,65	0,00**	
Bilişsel Yetenek	-0,01	0,01	-0,16	-2,01	0,04*	1,00

$$R=0,16 \quad R^2=0,03 \quad F=4,03 \quad p=0,04 < 0,05 \quad **p < 0,01 \quad *p < 0,05$$

“Sabotaj” boyutunda yer alan verimlilik karşısı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde etkili unsurların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen basit regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak korelasyon analizinde bu boyut ile anlamlı ilişkiye sahip tek değişken olan bilişsel yetenek boyutu kullanılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı bir model elde edilmiştir ( $R=0,18 \quad R^2=0,03 \quad F=4,83 \quad p=0,03 < 0,05$ ). Modeldeki değişkenin, bu boyutta yer alan verimlilik karşısı davranışların sergilenme sıklığındaki değişikliğin %3’ünü açıkladığı görülmektedir. Sonuç olarak bilişsel yetenek değişkeninin sabotaj boyutunda yer alan verimlilik karşısı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya

Analiz sonucunda anlamlı bir model elde edilmiştir ( $R=0,16 \quad R^2=0,03 \quad F=4,03 \quad p=0,04 < 0,05$ ). Modeldeki değişkenin, bu boyutta yer alan verimlilik karşısı davranışların sergilenme sıklığındaki değişikliğin %3’ünü açıkladığı görülmektedir. Sonuç olarak bilişsel yetenek değişkeninin üretimden sapma boyutunda yer alan verimlilik karşısı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Tablo 4). Bilişsel yeteneğin bu boyut üzerinde negatif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanın bilişsel yeteneğinin düşük olması görev tanımında yer alan işleri bilerek gerektiği gibi yapmama ya da yanlış yapma, bilerek kötü performans gösterme, işi ağırdan alma, yönergelere uymama gibi davranışları sergileme sıklığını artırmaktadır.

çıkılmaktadır (Tablo 5). Bilişsel yetenek boyutunun verimlilik karşısı davranışların sabotaj boyutu üzerinde negatif yönde etkili olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanın bilişsel becerileri düşük olması örgüte ait mal ve mülkü bozmaya ya da tahrip etmeye yönelik davranışlar davranışları sergileme sıklığını artırmaktadır.

Araştırma bulgularını daha bütünsel bir bakışla ele alabilmek adına verimlilik karşısı iş davranışlarının beş faktör kişilik özellikleri ve bilişsel yetenek ile ilişkisi hipotezler bağlamında tablo 6’da toplu olarak gösterilmiştir.

**Tablo 5: Sabotaj Davranışlarına Etki Eden Unsurlara İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Standart Hata	Standart Beta	t	p	VIF
(Sabit)	1,27	0,09		13,23	0,00**	
Bilişsel Yetenek	-0,01	0,00	-0,18	-2,19	0,03*	1,00

$$R=0,18 \quad R^2=0,03 \quad F=4,83 \quad p=0,03 < 0,05 \quad **p < 0,01 \quad *p < 0,05$$

**Tablo 6: Verimlilik karşıtı iş davranışlarının beş faktör kişilik özellikleri ve bilişsel yetenek ile ilişkisi**

H1	Çalışanların verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişilik özellikleri arasında ilişki vardır	Kabul	Red
H1a	Çalışanların kötüye kullanma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır.	Hipotez 1aa, 1ae,	
H1b	Çalışanların fiziksel çekilme boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır	Hipotez 1ba, 1bc	
H1c	Çalışanların hırsızlık boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır		
H1d	Çalışanların sabotaj boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır.		
H1e	Çalışanların üretimden sapma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır		
H2	Çalışanların verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.		
H2a	Çalışanların kötüye kullanma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.	Hipotez 2a	
H2b	Çalışanların fiziksel çekilme boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.		
H2c	Çalışanların hırsızlık boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.		
H2d	Çalışanların üretimden sapma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.	Hipotez 2d	
H2e	Çalışanların sabotaj boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.	Hipotez 2e	

## 6. Sonuç

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ve genel anlamda düşük performans sergilemesine neden olan verimlilik karşıtı iş davranışları üzerindeki çalışmaların son dönemde arttığı görülmektedir. Artan çalışmaların odağını ise; çalışanların verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme nedenlerinin neler olduğu sorusu oluşturmaktadır. Bu çalışmamızda, verimlilik karşıtı iş davranışlarının, bireysel belirleyicilerden sıklıkla çalışılmış olan kişilik özellikleri ve az çalışılmış olan bilişsel yetenek ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada kişilik özellikleri ve bilişsel yeteneğin verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizleri sonuçlarına göre; farklı boyutlarda ele alınan verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığının çalışanların farklı kişilik özellikleriyle ve bazı boyutlarda bilişsel yetenekleriyle ilişkili olduğunu

ortaya çıkarmıştır. Buna göre; çalışanın bilişsel yeteneğin, kötüye kullanma, üretimden sapma ve sabotaj boyutlarında yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyleri üzerinde negatif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Kişilik özelliklerinin verimlilik karşıtı davranışlarla ilişkisi incelendiğinde ise; kişilik boyutlarından sorumluluk bilincinin kötüye kullanma ve fiziksel çekilme boyutlarında yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarıyla pozitif yönde; dışadönüklüğün fiziksel çekilme boyutunda, duygusal dengesizliğin ise kötüye kullanma boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Sonuçlara göre; bireyin bilişsel yeteneğinin düşük olması söz konusu boyutlarda yer alan davranışları, kısaca iş arkadaşlarına zarar vermeye yönelik aşağılama, önemsiz görme, küçümseme; işleri bilerek gerektiği gibi yapmama ya da yanlış yapma; örgüte ait mal ve mülkü bozma, tahrip etme ya da itinalı kullanmama yönündeki

eğilimlerini artırmaktadır. Bu noktada bilişsel yeteneği daha yüksek olan çalışanların sergiledikleri verimlilik karşıtı iş davranışları, diğer kişilerin göremeyecekleri veya duyamayacakları şekilde gerçekleştirmiş bir anlamda ustalıklı gizlemiş olabilecekleri veya farklı yansıtmış olabilecekleri ihtimali de unutulmamalıdır. Sonuçların yöneticilerinin gözlemediği ve fark ettikleri davranışlara göre şekillenmesi bu ihtimalin göz önünde bulundurulması noktasında etkili olmaktadır.

Kişilik boyutları açısından çalışanın sorumluluk bilincinin düşük olması, iş arkadaşlarına zarar vermeye yönelik aşağılama, küçümseme, işe gelmeme, işe geç gelme, işten erken ayrılma, mola saatlerini verileden daha uzun tutma gibi davranışları sorumluluk bilinci yüksek olan çalışanlara nazaran daha çok sergilemesine yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, bireyin sorumluluk bilincine sahip olma düzeyi azaldıkça ve dengesiz bir ruh haline sahip olmaya başladıkça bazı verimlilik karşıtı iş davranışlarını sergileme sıklığı artış göstermektedir. Bir başka deyişle; sorumluluk bilinci düşük ve duygusal dengesizlik boyutu yüksek olan bireyler, iş arkadaşlarına zarar vermeye yönelik aşağılama, önemsiz görme, küçümseme ve tehdit etme gibi davranışları daha fazla sergilemektedirler. Benzer şekilde, sorumluluk bilinci düşük ve kişilik özelliği olarak sosyal olan bireylerin özellikle verimlilik karşıtı iş davranışlarının, fiziksel çekilme boyutunda yer alan davranışların sergilenme sıklığıyla ilişkili olması ilgi çekicidir. Buna göre; başkalarıyla iletişim halinde olmayı seven, dışa dönük ve sosyal bireyler, eğer yeterince sorumluluk bilincine sahip değillerse, işe geç gelme, işten erken ayrılma, mola saatlerini belirlenmiş sürelerden uzun tutma gibi tavırları sergileme sıklıkları artmaktadır. Özellikle teknolojinin gelişmesiyle birlikte ilerleyen internet kullanımının etkisiyle dışa dönük sosyal ancak sorumluluk bilinci düşük olan çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını daha sık sergiledikleri görülmektedir. Araştırma bize; bu özelliğe sahip olan çalışanların görev tanımında yazan işleri yapmak yerine sosyal medyada daha fazla zaman geçirdikleri ve işlerine yeterli özeni göstermedikleri şeklinde bir sonucu işaret etmektedir.

Araştırmamızda verimlilik karşıtı iş davranışlarının belirleyicisi olarak durumsal belirleyicilerin ele alınmamış olması bir kısıtlılık olarak düşünülmektedir. İnsanın komple bir varlık olduğu düşünüldüğünde, bireysel belirleyiciler ile birlikte durumsal belirleyicilerin de bu davranışları artırıcı veya azaltıcı yönde etki edeceği gözden kaçırılmamalıdır. Yapılacak ileriki çalışmalarda bireysel belirleyiciler ile durumsal belirleyicilerin birlikte ele alınması daha açıklayıcı olacak ve bu davranışların önlenmesinde daha fazla yön gösterici olacaktır.

### **Kaynakça**

- Appelbaum, Steven H., Deguire, Kyle J., Lay, Mathieu: "The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour", *Corporate Governance*, 2005, Vol: 54, pp. 43-55.
- Bayram, Nuran, Gursakal, Necmi, Bilgel, Nazan: "Counterproductive Work Behavior among White-Collar Employees: A study from Turkey", *International Journal of Selection and Assessment*, 2009, Vol. 17, pp. 180-188.
- Bechtoldt, Myriam N., Welk, Conny, Hartig, Johannes, Zapf, Dieter: "Main and Moderating Effects of Self-control, Organizational Justice, and Emotional Labour on Counterproductive Behaviour at Work" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2007, 16 (4), pp. 479-500.
- Berry, Christopher M., Öneş, Deniz S., Sackett Paul R.: "Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* Copyright, 2007 by the American Psychological Association, 2007, Vol. 92, No. 2, pp. 410-424.
- Budak, S.: *Psikoloji Sözlüğü*, Ankara: Bilim ve Sanat Yayını, 2003.
- Charles N. Maclane, Philip T. Walmsley, "Reducing counterproductive work behavior through employee selection", *Human Resource Management Review*, 2010, n. 20, s.65.
- Colbert, Amy E., Mount, Michael K., Harter, James K., Barrick, Murray R., Witt, L. A.: "Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No. 4, pp. 599-609.
- Dawson, Christina Louise: "Dispositional and Attitudinal Explanations of Counterproductivity in Workplace", *University of California, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 1996.
- Dilchert, S., Öneş, D. S., Davis, R. D., Rostow, C. D.: "Cognitive Ability Predicts Objectively Measured Counterproductive Work Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, pp. 616-627.
- Fida, R., Tramontano, C., Barbaranelli, C.: "An Integrative Approach to understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement", *Journal of Business Ethics*, 2015, 130, pp. 131-144.
- Fox, Suzy, Spector, Paul E.: "A Model of Work Frustration-Aggression", *Journal of Organizational Behavior*, 1999, Vol.20, pp. 915-931.
- Fox, Suzy, Spector, Paul E. Miles, Don: "Counterproductive Work Behavior in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator

- Tests for Autonomy and Emotions", *Journal of Vocational Behavior*, 2001, Vol:59, pp.291-309.
- Gonzalez-Mule, Erik, Mount, Michael K., Oh, In-Sue: "A Meta-Analysis of the Relationship Between General Mental Ability and Nontask Performance", *Journal of Applied Psychology*, 2014, Vol. 99, No.6. pp. 1222-1243.
- Gruys, L.Melissa, Sackett, R. Paul,: "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior", *International Journal of Selection and Assessment*. Volume 11, no.1 March 2003, pp.30-42.
- Hakstian, A. Ralph, Farrell, Seonaid, Tweed, Roger G.: "The Assessment of Counterproductive Tendencies by Means of the California Psychological Inventory", *International Journal of Selection and Assessment*, 2002, Vol:10 (1/2), pp.58-86.
- Harris, Lloyd C., Ogbonna, Emmanuel: "Service Sabotage: A Study of Antecedents and Consequences" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2006, Volume 34, No. 4, pp. 543-558.
- Hershcovis, M. Sandy., Turner, Nick. Barling, Julian. Arnold, Kara. A., Dupre, Kathryn E., Inness, Michelle. Leblanc, Manon M., Sivanathan, Niro: "Predicting Workplace Aggression: A Meta Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 2007, vol 92. No.1, pp.228-238.
- Hollinger, R.C., Clark, J.P.: "Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance", *The Sociology Quarterly*, 1982, 23, pp. 333-343.
- Hunter, WFJR: "The Role of Integrity and Personality In Counterproductive Work Behaviour", Stellenbosch University, PhD Thesis, 2014.
- Ilies, Remus, Scott, Brent A., Judge, Timothy A.: "The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, 2006, 49, pp. 561-575.
- Jung, H.S., Yoon, H.H. "The Effects of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behaviors among Food and Beverage Employees in a Deluxe Hotel", *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31 (2), 369-378.
- Katherine M. Fodchuk: "Work Environments That Negate Counterproductive Behaviors and Foster Organizational Citizenship: Research-Based Recommendations for Managers", *The Psychologist-Manager Journal*, 2007, 10(1), pp. 27-46.
- Kelloway, E. Kevin, Francis, Lori, Prosser, Matthew, Cameron, James E.: "Counterproductive Work Behavior as Protest", *Human Resource Management Review*, 2010, 20, pp. 18-25.
- Kessler, Stacey R., Spector, Paul E., Chang, Chu-Hsiang, Parr, Alissa D.: "Organizational Violence and Aggression: Development of the Three-Factor Violence Climate Survey", *Work & Stress*, 2008, Vol. 22, No. 2, pp. 108-124.
- Le Kimdy, Donnellan, Brent M., Spilman, Sarah K., Garcia, Pavlov O., Conger, Rand: "Workers Behaving Badly: Associations Between Adolescent Reports of the Big Five and Counterproductive Work Behaviors in Adulthood," *Personality and Individual Differences*, 2014, 61-61, pp. 7-12.
- Levine, Edward L.: "Emotion and Power (As Social Influence): Their Impact on Organizational Citizenship and Counterproductive Individual and Organizational Behavior," *Human Resource Management Review*, 2010, 20, pp. 4-17.
- Litzky, Barrie E., Eddleston, Kimberly A., Kidder, Deborah L.: "The Good, The Bad, and the Misguided How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors", *Academy of Management Perspectives*, 2006, Vol.20, No.1, pp. 91-103.
- Marcus, Bernd; Wagner, Uwe, : "Combining Dispositions and Evaluations of Vocation and Job to Account for Counterproductive Work Behavior in Adolescent Job Apprentices", *Journal of Occupational Health Psychology*, 2007, Vol. 12, No. 2, pp. 161-176.
- Marcus, Bernd, Lee, Kibeom, Ashton, Micheal C.: "Personality Dimensions Explaining Relationships Between Integrity Tests and Counterproductive Behavior: Big Five, For One in Addition?", *Personnel Psychology*, 2007, 60, pp. 1-34.
- Marcus, Bernd, Wagner, Uwe, Poole, Amanda, Powell, Deborah M., Carswell, Julie: "The relationship of GMA to counterproductive work behavior revisited", *European Journal of Personality*, 2009, Volume.3 No.6, pp. 489-507.
- McClurg, L.A., Deborah, B.S.: "Workplace Theft: A Proposed Model and Research Agenda", *Southern Business Review*, 2006, 31, pp. 25-34.
- Mikulay, Shawn; Neuman, George; Finkelstein, Lisa, : "Counterproductive Workplace Behaviour", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 2001, 127, pp. 279-300.
- Miles, Donald E., Borman Walter E., Spector, Paul E., Fox, Suzy : "Building an Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: A Comparison of Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Selection and Assessment*, 2002, March/June, Vol.10, No:1/2, pp. 51-57.
- Mount, M., Ilies, R., Johnson, E.: "Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction", *Personality Psychology*, 2006, 59, pp. 591-622.
- Neuman, J. H., Baron, R. A. : "Workplace Aggression - The Iceberg Beneath The Tip of Workplace Violence: Evidence on its Forms, Frequency, and Targets", *Public*

- Administration Quarterly, 1998 Vol. 21, No. 4, pp. 447-464.
- Oh, In-Sue, Charlier, Teven D., Mount, Michael K., Berry, Christopher M.: "The Two Faces Of High Self-Monitors: Chameleonic Moderating Effects Of Self-Monitoring On The Relationships Between Personality Traits And Counterproductive Work Behaviors", Journal of Organizational Behaviour, 2014, Vol. 35.pp. 92-111.
- Öneş, Deniz S.: "Introduction to the Special Issue on Counterproductive Behaviors at Work", International Journal of Selection and Assessment, 2002, Vol. 10 No. 1/2 March/June pp. 1-4.
- Öneş, D. S., Viswesvaran, C.: Personality and Counterproductive Work Behaviors. In M. Koslowsky, S. Stashevsky, & A. Sagie (Eds.), Misbehavior and Dysfunctional Attitudes in Organizations, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan. 2003, pp. 211-249.
- Öneş, D. S., Viswesvaran, C.: "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (Cops) Used in Personnel Selection", International Journal of Selection and Assessment, 2001, 9, pp. 31-39.
- Özkalp, E., Aydın, U., Tekeli, S: "Sapkın örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerinde Etkileri", Çimento İşveren Dergisi, 2 (26), 18-33.
- Penney, M. , Spector, E.P.: "Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity", Journal of Organizational Behavior, 2005, Vol. 26: pp.777-796.
- Phipps, Simone T.A., Prieto, Leon C., Deis, Michael H.: "The Role Of Personality In Organizational Citizenship Behavior: Introducing Counterproductive Work Behavior And Integrating Impression Management As A Moderating Factor", Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 2015, Vol. 19. N.1: pp.176-196.
- Popovich, Paula M., Warren, Michael A.: "The role of power in sexual harassment as a counterproductive behavior in organizations", Human Resource Management Review, 2010, n.20, pp. 45-53.
- Probst, Tahira M., Stewart, Susan M., Gruys, Melissa L., Tierney, Bradley W.: "Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2007, n.80, pp.479-497.
- Reynolds, Clair A., Shoos, Mindy K., Jundt, Dustin K.: "In the Eye of the Beholder: A multi – stholder perspective of Organizational Citizenship and Counterproductive work Behaviors", Human Resource Management Review, 2015, Vol. 25, pp. 80-93.
- Robinson, Sandra L. Bennett, Rebecca J.: "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38(2), pp. 555-572.
- Salgado, Jesus: "The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behavior", International Journal of Selection and Assessment, 2002, Vol.10, No: 1/2, pp.117-125.
- Sackett, Paul R.: "The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance", International Journal of Selection and Assessment, 2002, Vol: 10 (1/2), pp. 5-11.
- Scherer, Kelly T., Baysinger, M., Zolynsky, D., Lebreton, James M.: "Predicting Counterproductive Work Behaviors with sub-clinical Psychopathy", Personality and Individual Differences, 2013, 55, 300-305.
- Sezici, Emre: "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü", International Journal of Economic and Administrative Studies. 2015. 7 (14) Winter, 1-22.
- Skarlicki, Daniel P., Folger, Robert, Tesluk Paul: "Personality as A Moderator in the Relationship between Fairness and Retaliation", Academy of Management Journal, (1999), Vol.42, No.1, s. 100-108.
- Smithikrai, Chuchai: "Moderating Effect of Situational Strength on the Relationship between Personality Traits and Counterproductive Work Behaviour", Asian Journal of Social Psychology, 2008, 11, pp. 253-263
- Spector, Paul E., Fox, Suzy: "An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior", Human Resource Management Review, 2002, 12, pp. 269-292.
- Sackett, Paul R.; DeVore Cynthia J.: "Counterproductive Behaviors at Work", (in), Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 1, Eds. Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, Sage Publications, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd. 2001, pp.145-164.
- Spector, Paul E., Zhou, Zhqng E.: "The Moderating Role of Gender in relationships of Stressors and Personality with Counterproductive Work Behavior", Journal of Business Psychology, 2014, Vol: 29, pp. 669-681.
- Spector, Paul E., Fox, Suz, Penney, Lisa M., Bruursema, Kari, Goh, Angeline, Kessler, Stacey: "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?", Journal of Vocational Behavior, 2006, Vol: 68, pp.446-460.
- Vardi, Yoav, Wiener Yoash: "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework", Organization Science, 1996, Vol:7(2), pp.151-165.
- Vardi, Yoav; Weitz, Ely: "Personal and Positional Antecedents of Organizational Misbehaviour", (içinde)

Eds. Abraham Sagie, Shmuel Stashevsky, Meni Koslowsky, Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations. Palgrave, 2003, pp.173-193.

Victor, Bart, Cullen, John B.: "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", Administrative Science Quarterly, 1988, Vol. 33, No. 1, pp.101-125.