



**T.C.**

**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE YENİLİKÇİLİK ALGISI VE**  
**ÇALIŞAN ENERJİSİNİN ÜRETKENLİK KARŞITI**  
**DAVRANIŞLARA ETKİSİ: PAMUKKALE ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans

Ayşe Gül KAYIR

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir

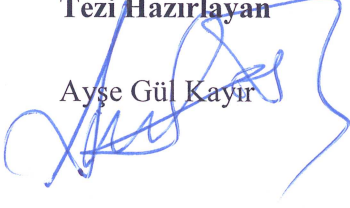
Eylül, 2020

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

**Tezi Hazırlayan**

Ayşe Gül Kayır

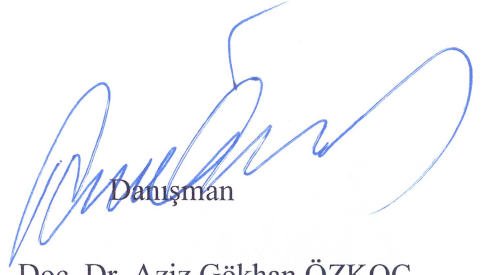


## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Otel İşletmelerinde Yenilikçilik Algısı ve Çalışan Enerjisinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisi: Pamukkale Örneği” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

  
Tezi Hazırlayan

Ayşe Gül KAYIR

  
Danışman

Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Duygu EREN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

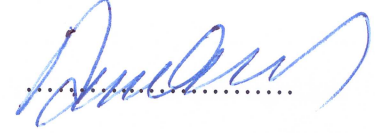
Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ danışmanlığında Ayşe Gül KAYIR tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Yenilikçilik Algısı ve Çalışan Enerjisinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisi: Pamukkale Örneği” adlı bu çalışma, jüri üyeleri tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

25/09/2020

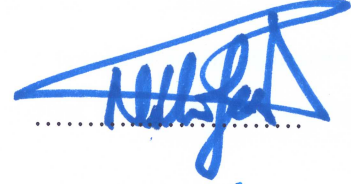
### JÜRİ

### İMZA

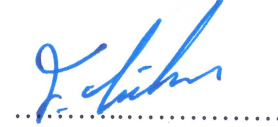
Danışman : Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ



Üye : Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN



Üye : Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN



### ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 12./10./2020 tarih ve 2020-46-985-.....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof Dr.  
Hakan Vanit/ERKUTLU  
Müdür



## TEŞEKKÜR

Hayatımda adeta bir dönüm noktası olarak her şeye yeniden başlamamın yegâne sebebi olan ve beni yüksek lisans öğrencisi olarak seçen, bu süreçte bilgi ve deneyimlerini bana aktararak akademik gelişimimde kalıcı izler bırakan, öğretirken de sorgulama yeteneğimi geliştiren, olaylara farklı perspektiflerden bakmamı ve yaptığım işte en iyiyi ortaya koymamı amaç edinmemi sağlayan ve yazdıklarımı inanarak yazmamı tavsiye eden danışmanım değerli hocam Sayın Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ'a minnettar olduğumu belirtirim. Harcadığı emek, zaman ve destek için şükranlarımı sunarım.

Bu günlere gelmem de büyük pay sahibi olan ve desteklerini esirgemeyen çok değerli anneme, babama, kardeşlerime çok teşekkür ederim. Bu tez sürecinde hiç bir yardımını ve desteğini esirgemeyen, her aradığımda yardımcı olmaya çalışan, her zaman güvenen değerli hocam Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN'e ve bu çalışmamdaki katkılarından dolayı Doc. Dr. Fatih TÜRKMEN hocama çok teşekkür ederim. Bu yolda yürürken manevi desteğini esirgemeyen ve her zaman yardımcı olmayan çalışan dostlarıma ve Durmuş İŞBECEREN' e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca araştırmaya dahil olan tüm otel işletmeleri çalışanlarına zamanlarından ayırıp çalışmama katkı sağladıkları için minnettarım.

**OTEL İŞLETMELERİNDE YENİLİKÇİLİK ALGISI VE ÇALIŞAN  
ENERJİSİNİN ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARA ETKİSİ:  
PAMUKKALE ÖRNEĞİ**

**Ayşe Gül KAYIR**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Temmuz 2020**

**Danışman: Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ**

**ÖZET**

Bu çalışma otel işletmelerinde üretkenlik karşıtı davranışlara, bireysel kaynaklı unsurlardan yenilikçilik algısı ve çalışan enerjisinin ne düzeyde etki ettiğini incelemektedir. İlgili alanyazında üretkenlik karşıtı davranışları, enerji ve yenilikçilik değişkenleri ile birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, çalışan enerjisinin ve yenilikçi hizmet anlayışının yüksek olması gerektiği, turizm sektörüne bağlı termal tesislerde çalışan davranışlarını ele alan çalışmaların sayısının da oldukça az olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında ikincil veri kaynaklarından elde edilen bilgiler baz alınarak bir model oluşturulmuş ve uygun istatistikî yöntemlerle bu model test edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, çalışanlarda insan enerjisi ve yenilikçilik eğilimlerinin birbiri ile etkileşim halinde olduğu ve bu iki değişkenin birlikte üretkenlik karşıtı davranışları azalttığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırma kapsamında geliştirilen beş hipotez de mevcut veriler ışığında kabul edilmiştir. Bu bulgular ışığında, çalışanların daha üretken olabilmeleri için, onların enerjilerini ve yenilikçi davranma eğilimlerini arttıran örgüt içi uygulamalara yer verilmesi gerektiği önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Üretkenlik Karşıtı Davranış, Yenilikçilik, Çalışan Enerji, Otel İşletmeleri, Pamukkale

**THE EFFECT OF INNOVATIVENESS PERCEPTION AND EMPLOYEE  
ENERGY ON COUNTER PRODUCTIVE BEHAVIORS AT HOTEL  
BUSINESSES: INSTANCE OF PAMUKKALE**

**Ayşe Gül KAYIR**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute for Social Sciences**

**Department of Tourism Management, Master Thesis, July 2020**

**Advisor: Assoc. Prof. Aziz Gökhan ÖZKOÇ**

**ABSTRACT**

This study examines the impact of counter-productivity work behaviors in organizations, from individual sources to employee energy and innovative tendency. There is no study in the related literature that deals with counter-productivity behaviors together with energy and innovation variables. In addition, it is seen that employee energy and innovative service understanding should be high, and the number of studies dealing with employee behavior in thermal facilities affiliated with the tourism sector is very low. Within the scope of the research, a model was created in the light of the information obtained from secondary data sources and this model was tested with appropriate statistical methods. As a result of the analyses, it was determined that human energy and innovative tendency in employees interact with each other and that these two variables together reduce counter-productivity work behaviors. In the light of these findings, it is suggested that in order for employees to be more productive, intra-organizational practices that increase their energy and their tendency to act innovatively should be included.

**Key Words:** Counter-Productive Behaviors, Innovativeness, Feeling Energy, Thermal Hotels

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK .....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTLERDE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR

1.1. ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞ KAVRAMI .....	4
1.1.1. Üretkenlik Karşiti Yapıcı Davranışlar .....	6
1.1.2. Üretkenlik Karşiti Yıkıcı Davranışlar.....	6
1.2. ÖRGÜTLERDE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARI OLUŞTURAN NEDENLER .....	12
1.2.1. Kişisel Faktörler.....	15
1.2.2. Durumsal Faktörler .....	17
1.3. BİREYE VE ÖRGÜTE YÖNELİK ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞ MODELLERİ.....	19
1.3.1. Baron-Neuman Modeli .....	19
1.3.2. Robinson- Bennet Modeli .....	21
1.3.3. Pearson Modeli .....	24
1.4. ÖRGÜTLERDE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞIN OLASI SONUÇLARI .....	25
1.4.1. Bireysel Sonuçlar .....	25
1.4.2. Örgütsel Sonuçlar .....	26
1.5. ÖRGÜTLERDE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARIN ÖNLENMESİNE YÖNELİK ÖNERİLER .....	28

### İKİNCİ BÖLÜM

#### YENİLİKÇİ DAVRANIŞ, ÇALIŞAN ENERJİSİ VE ÜRETKENLİK KARŞITI YIKICI DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.1. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ KAVRAMI .....	33
2.2. BİREYSEL YENİLİKÇİLİĞE İLİŞKİN KURAMLAR .....	35
2.2.1. Yeniliklerin Yayılması Modeli .....	35
2.2.2. Planlanmış Davranış Modeli.....	37
2.2.3. Örgütsel Öğrenme Modeli .....	38
2.3. ÖRGÜTLERDE YENİLİKÇİ DAVRANIŞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ..	38
2.4. ÖRGÜTLERDE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ TİPOLOJİSİ.....	41
2.4.1. Yenilikçiler .....	41
2.4.2. Öncüler.....	41
2.4.3. Sorgulayıcılar .....	42
2.4.4. Kuşkucular .....	42
2.4.5. Gelenekçiler .....	43



2.5. ÖRGÜTLERDE YENİLİKÇİ DAVRANIŞIN OLASI SONUÇLARI.....	43
2.6. ÇALIŞAN ENERJİSİ KAVRAMI VE TÜRLERİ .....	47
2.7. ÖRGÜTLERDE BİREYSEL ENERJİYİ ARTTIRAN VE AZALTAN FAKTÖRLER .....	50
2.8. YENİLİKÇİLİK ALGISI, ÇALIŞAN ENERJİSİ VE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞ ETKİLEŞİMİ .....	52
2.8.1. Çalışan Enerjisi İle Yenilikçilik Algısı Arasındaki İlişkisi .....	52
2.8.2. Çalışan Enerjisi İle Üretkenlik Karşiti Davranış Arasındaki İlişki .....	56
2.8.3. Yenilikçilik Algısı İle Üretkenlik Karşiti Davranış İlişkisi .....	61
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>OTEL İŞLETMELERİNDE YENİLİKÇİLİK ALGISI VE ÇALIŞAN ENERJİSİNİN ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b>	
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	66
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	67
3.3. Araştırmanın Yöntemi .....	68
3.3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı .....	68
3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	70
3.3.3. Araştırma Verilerinin Analizi .....	72
3.3.4. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	72
3.4. Araştırma Bulguları .....	75
3.4.1. Katılımcıların Demografik ve Kişisel Özelliklerine Yönelik Bulgular ....	75
3.4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	77
3.4.2.1. Çalışan Enerjisi Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar .....	77
3.4.2.2. Yenilikçi Davranış Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar .....	78
3.4.2.3. Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşiti Davranışlara İlişkin Genel Ortalamalar	79
3.4.2.4. Bireye Yönelik Üretkenlik Karşiti Davranışlara İlişkin Genel Ortalamalar .....	81
3.4.3. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları .....	82
3.4.4. Çoklu Regresyon Analizi Bulguları ve Hipotez Testleri.....	83
<b>SONUÇ.....</b>	<b>86</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>92</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>113</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>117</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Üretkenlik Karşıtı Davranışların Bireysel ve Örgütsel Nedenleri.....	15
Tablo 2: Baron ve Neuman'ın Üretkenlik Karşıtı Davranış Modeli.....	20
Tablo 3: Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları (Cronbach Alfa Değerleri) ..	73
Tablo 4: Çalışan Enerjisi, Yenilikçi Davranış Algısı Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışın Alt Boyutlarına İlişkin Çarpıklık Ve Basıklık Katsayıları .....	74
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarına İlişkin Bilgiler .....	76
Tablo 6: Çalışan Enerjisi Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Mod Değerleri .....	77
Tablo 7: Yenilikçi Davranış Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Mod Değerleri .....	78
Tablo 8: Örgüte Yönelik Değişkene İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Mod Değerleri .....	80
Tablo 9: Bireylere Yönelik Değişkene İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Mod Değerleri .....	81
Tablo 10: Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Katsayıları (N=296).....	82
Tablo 11: Yenilikçi Davranış ve Çalışan Enerjisinin Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	83
Tablo 12: Yenilikçi Davranış ve Çalışan Enerjisinin Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	84

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Üretkenlik Karşıtı Davranışların Belirleyicileri .....	14
Şekil 2: Örgüt İçinde Sapkın Davranışlar Tipolojisi.....	22
Şekil 3: Pearson'ın Üretkenlik Karşıtı Davranış Türleri.....	24
Şekil 4: Yeniliğin Yayılması.....	36
Şekil 5: Planlı davranış teorisi.....	37
Şekil 6: Yenilikçilik Tipolojisi.....	41
Şekil 7: Araştırma Modeli.....	67

## GİRİŞ

Söz konusu insan davranışı olduğunda belirlenmiş kurallar bütünü bulunmadığı için örgüt çalışanlarının kontrol edilmesinin ve yönetilmesinin zor olduğu bilinmektedir. Örgüt çalışanları gerek kendi kişilik özelliklerinden gerekse örgütte buldukları çalışma ortamından kaynaklanan sebeplerle işyerinde istenmeyen davranışlar gösterme eğilimi içinde olabilmektedirler.

Robot olmayan ve duygusal, düşünsel, davranışsal anlamda gerek kendi içinde gerekse kişilerarası binlerce varyasyonu olan insanı, temel bir örgütsel amaç doğrultusunda istenen ideale ulaştırma yollarını ararken, ortak bir dilin konuşulmadığı bir örgütte idealden nasıl söz edilebilir? Her ne kadar son dönemlerde yaratıcılık, yenilikçi fikirler gibi konular literatürde sıkça işlense de, bunların da birer normlardan, standartlardan sapma olan davranışlar olduğu gerçeğini unutmamak gerekir (Arar vd., 2018: 268).

Örgütlerde kimi zaman örgütün işleyişine, amaç ve hedeflerine engel olabilecek örgüt üyeleri tarafından benimsenen tutum ve davranışlarla da karşılaşmak mümkündür. Örgüt üyeleri tarafından sergilenen bu tür davranışların bazen isteyerek ve kasıtlı olarak gerçekleştiği de düşünülebilir (Demircioğlu ve Özdemir, 2014: 174). Otel işletmelerinde verimliliği ve karı en yüksek düzeye çıkarılabilmek için insan faktörünün önemini göz ardı edemez. Örgüt içindeki iletişim oldukça önemlidir. Sorunlarını açıkça ifade edemeyen bireyler üretkenlik karşıtı iş davranışları geliştirmeye eğilimlidir (Gültaş ve Erigüç, 2019: 64). İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajını devam ettirebilmek için, faaliyetlerini en etkili şekilde yürütmek ve kar marjlarını korumak durumundadırlar. Tüm faaliyetleri yerine getirecek olan çalışanların olumsuz üretkenlik karşıtı davranışları sergilemesi ise işletmenin

amaçlarını gerçekleştirmesi ve çıkarlarını sağlayabilmesini engellemekte ve oldukça zararlı sonuçlar meydana getirebilmektedir. Özellikle çalışanlar tarafından sergilenen olumsuz üretkenlik karşıtı davranışları işletmelerin işleyişine engel olarak çokça mali kayıplara yol açmakta ve verimliliği düşürmektedir (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018:940). Örgütlerde zaman zaman örgütün işleyişine, amaç ve hedeflerine engel teşkil edecek, örgütsel norm ve değerlere ters düşen tutum ve davranışlar görülmekte ve bu davranışlar örgüt çalışanları tarafından bilinçli ve planlı olarak gerçekleştirilmektedir (Demirel, 2009: 122).

Her norm dışı davranış örgüte zarar vermemektedir. Söz konusu bu norm dışı davranışlardan biri olan “yenilikçilik” davranışında önemi son yıllarda gittikçe artan dinamik bir yetenektir ve uzun süre hayatta kalmak isteyen işletmeler bu yetenek üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu sayede problemlerin çözümünde yeni yaklaşımlar geliştirilmekte, yeni kazanımlar sağlayacak yeni fikirler ortaya çıkmakta yeni ürün veya sürecin, yeni örgütsel yöntemin uygulanması kolaylaşmaktadır (Çalışkan, 2013: 95). İşletmeler piyasada başarılı olmak istiyorlarsa olumlu yenilikçi üretkenlik karşıtı davranış kapasitelerini arttırmak zorundadır (Avcı, 2009: 125).

Üretkenlik karşıtı davranış örgütün var olan norm ve kurallarına zarar vermek olarak tanımlandığında, örgüte etkisinin hem olumlu hem de olumsuz olabileceğinden söz etmek mümkündür (Galperin ve Burke, 2006: 332). Üretkenlik karşıtı davranışın olumsuz görüntüsünün yanında aynı davranış yapıcı ya da yıkıcı olabilmektedir (Avcı, 2008: 35). Kasıtlı ve yıkıcı olan davranışlar negatif sapma davranışı olarak da kullanılmaktadır (Özkan, 2017: 76). Yenilikçilik gibi yapıcı sapma davranışı örgütün durumunu iyileştirirken, hırsızlık ve sabotaj gibi yıkıcı sapma davranışları da örgütün iyi durumunu tehdit etmektedir (Avcı, 2008: 35).

Aynı ortamda farklı özellikteki insanların farklı amaçlarla bir arada bulunmalarının yaratmış olduğu sorunların yönetilmesi oldukça zordur. Sorunların zamanında giderilememesi, farklı boyutlara ulaşması, olumsuz düşüncelerin tepkilere, tepkilerin de sapmaya dönüşmesi otel işletmelerinde örgütsel başarının düşmesine ve hatta telafisi güç sonuçlara neden olabilmektedir. Otel çalışanlarının, çalışma arkadaşlarına ya da örgütlerine yönelik normal dışı ya da olumsuz davranışlar sergilemesi, örgüt

tarafından belirlenen kurallara, değerlere ve normlara karşı uygunsuz davranışı, otele gelen misafirler üzerinde olumsuz etki yaratarak misafirlerin örgüte olan inancını ve güvenini zedeleyebilecektir (Bayın ve TerekliYeşilaydın, 2014: 83).

Çalışmanın ilk bölümünde üretkenlik karşıtı davranışlar, bu davranışların belirleyicileri, türleri, nedenleri ve kuramları üzerine durulmuş, ikinci bölümde yenilikçi davranış eğilimi ve hissedilen enerji ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise; çalışmanın amacı ve önemi ifade edildikten sonra saha çalışmasına temel oluşturan araştırma sorularına yanıt aramak ve kavramlar arasındaki olası etkileşimleri ortaya çıkarabilmek amacıyla araştırma hipotezleri geliştirilmiş, araştırma yöntemi tüm aşamaları ile sunulmuş, ardından araştırma hipotezleri çeşitli istatistiksel analiz yöntemleriyle çözümlenerek bulgular değerlendirilmiş ve son olarak da araştırma sonuçlarının toplu olarak ifade edilmesi, araştırmanın ilgili alana katkılarının vurgulanması ve uygulamacılara yönelik önerilerin verilmesi ile tamamlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR

#### 1.1. ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞ KAVRAMI

Açık sistemler olan örgütlerin içinde buldukları çevrenin bir parçası olarak çevresel değişime ve gelişimlere karşı tepkisiz kalması beklenemez. Örgüt içindeki çalışanlar örgütün bu değişim ve gelişim yönündeki içsel ve dışsal baskılarına karşı ya uyum sağlayacak ya da tepki gösterecektir. Bazı durumlarda uyum sağlamak gerekirken bazı durumlarda da tepki göstermek doğal bir sonuç olarak ortaya çıksa da bu tepkiler zaman zaman belirlenmiş kurallar ve normların dışına çıkabilmekte ve örgütsel düzeyde farklı boyutlara ulaşabilmektedir (Demir, 2009: 42). Bu boyutları rol içi ve rol ötesi davranışlar olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 42):

- ***Rol içi örgütsel davranışlar***, örgütsel düzenin temelini oluşturan, örgüt politikaları, normları ve etkin üretim teknikleriyle ilişkili olarak çalışanların gerçekleştirilmesi gereken davranışlardır.
- ***Rol ötesi örgütsel davranışlar*** ise; iş tanımında yer almayan, çalışanların kendi istekleriyle sergiledikleri ve örgüte çeşitli açılardan etkisi bulunan olumlu veya olumsuz davranışlar olarak tanımlanan üretkenlik karşıtı davranışlardır.

Üretkenlik karşıtı davranışlar, “Örgüt üyelerinin kasıtlı bir şekilde, örgütün kurallarına, beklentilerine, temel değerlerine, geleneklerine ve uygun davranış standartlarına karşı gelmesi ile onları ihlal etmesidir” (Öztürk, 2018: 28). Üretkenlik karşıtı davranışlar; iş ortamında örgütü veya örgüt üyelerine ya da her ikisini de

hedef olarak örgütün çıkarlarına zarar verecek yada fayda sağlayacak sonuçlar doğurmayı hedefleyen, bireylerde motivasyon düzeyini etkileyen iş performansını ve verimliliğini olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilecek kasıtlı davranışlar ya da fayda sağlamayacağı bilinen davranışlardır (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018: 940).

Psikoloji literatüründe, üretkenlik karşıtı davranışlar gibi olumsuz davranışlar bireysel farklılıklar açısından ele alınarak örgütsel suç, çalışan sapkınlığı, üretim ve mülkiyete yönelik sapkınlık, örgütsel davranışlar ise; örgütsel ve durumsal davranışlar olarak araştırılmaktadır. Bu kavramlar (Seçer ve Seçer, 2007: 148)anti sosyal davranışlar, saldırganlık, suçluluk, sapkınlık, iş yeri nezaketsizliği, misilleme davranışı, norm dışı davranışlar, uyumsuz davranışlar, intikam ve mobbing örgütsel kötü davranışlar gibi farklı terimler altında incelenmiştir (Kapusuz ve Biçer, 2018: 234; Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018: 940 ).

Literatürdeki üretkenlik karşıtı davranışların tanımlarına bakıldığında üç farklı bakış açısından söz edilebilir. Birincisi; güvenlik tedbirlerinin kasıtlı ihlali gibi üretkenliği azaltıcı davranışlardır. Örgüt üyesinin bilinçli bir şekilde güvenlik tedbirlerini ihlal etmesi, bir iş kazasıyla sonuçlanmasa bile işletmeye zarar verme amacı taşıdığından dolayı yıkıcı üretkenlik karşıtı davranış olarak değerlendirilmektedir. İkincisi; örgütün içinde bulunduğu çevreyle ilgili yasa dışı ya da ahlak dışı davranışlardır. Üçüncüsü; birçok çalışan tarafından sergilenebilen davranışlardır. Örgüt üyelerinin hasta olmadıkları halde izin almaları gibi davranışlar buna örnek verilebilir (Sezici, 2015: 3).

Üretkenlik karşıtı davranışlar; şiddetinin derecesine, kaynağına, örgüte, bireye ve örgütsel normları ihmal etme derecesine göre farklılık göstermektedir (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018: 940). Örgütsel normların ihlal edilmesi her zaman olumsuz sonuçlar doğurmayabilir. Burada önemli olan kişinin örgütsel normları ihlal etmesindeki amacının ne olduğu ve sonucun örgütün yararına mı yoksa zararına mı olduğudur. Literatürde örgütsel sapma davranışı olarak da adlandırılan üretkenlik karşıtı davranış, örgütün var olan norm ve kurallarına zarar vermek olarak tanımlandığında, örgütsel sonuçlarının hem yapıcı hem de yıkıcı olabileceğinden söz etmek mümkündür (Galperin ve Burke, 2006: 332).



### 1.1.1. Üretkenlik Karşıtı Yapıcı Davranışlar

Üretkenlik karşıtı davranış literatürde negatif davranış olarak tanımlansa da, Robinson ve Bennett'e (1995) göre bu davranışlar örgütün iyiliğini tehdit etse de örgüt üyelerini ortak çıkarlara yöneltme, örgütleri ikaz edip uyarma, grup içi bağlılığı artırma, yenilikçiliği teşvik etme gibi olumlu sonuçları da içermektedir. Olumlu davranışlar yapıcı sapma veya yenilikçi sapmayken olumsuz davranışlar yıkıcı sapma davranışlarıdır (Bayın ve Terekli Yeşilaydın, 2014).

Galperin ve Burke'ye göre (2006) üretkenlik karşıtı davranış; yenilikçi yapıcı üretkenlik karşıtı davranış, sorgulayıcı yapıcı üretkenlik karşıtı davranış ve bireylerarası yapıcı üretkenlik karşıtı davranış olarak üç kategoride gruplanabilir.

- **Yenilikçi yapıcı üretkenlik karşıtı sapma**; geleneksel olmayan yollarla örgüte yardımı ve yenilikçi davranışları ifade etmektedir. Bu kategori; günlük prosedürleri uygularken yenilikçi yollar aramak ve problemlere yaratıcı çözümler geliştirmek gibi davranışları içermektedir.
- **Sorgulayıcı yapıcı üretkenlik karşıtı sapma**; örgüte yardım için varolan örgüt normlarını zorlamak ve kuralları ihlal etmek olarak tanımlanmakta ve işini yaparken mevcut kuralları ihlal etmek ya da esnetmek, müşteri problemlerini çözmek için örgüt prosedürlerine zarar vermek gibi davranışlarda kendini göstermektedir (Özkan, 2017: 76).Örneğin, işi gerçekleştirmek için kuralları yıkmak, esnetmek ve tüketicilerin sorunlarını çözmek için örgüt prosedürlerini çiğnemek. İlk iki yapıcı sapma davranışı grupları ve örgüte yönelik davranışları içermekteyken, üçüncü grup yapıcı sapma davranışları bireylere yönelik eylemleri kapsamaktadır.
- **Bireylerarası yapıcı sapma davranışı**, örgütün iyiliği için, emre karşı gelme ya da çalışma arkadaşlarının yanlışlarını raporlama gibi davranışları içermektedir (Avcı, 2008: 36).

### 1.1.2. Üretkenlik Karşıtı Yıkıcı Davranışlar

Mann, Budworth ve Ismaila (2012) göre üretkenlik karşıtı davranış, örgütün amaçlarını ve fonksiyonlarını doğrudan etkileyerek, örgütün tüm süreçlerine ve

çalışanlarına zarar veren yada fayda sağlayan örgütsel verimliliği azaltan yada arttıran davranışlardır (Gültaş ve Erigüç, 2019: 52). Bir davranışı üretkenlik karşıtı olarak kabul etmek için davranışın tesadüfen gerçekleşmemesi ve bilinçli olarak yapılan bir eylemin sonucu olması gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2014:274). Örneğin, düşük performans, istemeden gerçekleşen kasıtlı bir eylem olmadığı zaman üretkenlik karşıtı davranış olarak değerlendirilmemektedir. Çünkü çalışan işini yapmak istemekte ama bilgi, yetenek ve yeterlilik bakımından zayıf olduğu için işini gerektiği gibi yapamamaktadır (Özüren, 2017: 40). Bilinçli yapılan davranışlara örnek verecek olursak, işe gelmeme, hırsızlık, taciz, ahlak dışı davranışlar, geç kalma yada işten erken ayrılma, mola saatlerini bilinçli olarak esnetme, işi yavaşlatma, dedikodu vb. dir (Koç ve Bayraktar, 2019).

Üretkenlik karşıtı davranışları belirlerken davranış sonucunda oluşan zarara değil davranışın kendisine bakarız. Çünkü her üretkenlik karşıtı davranış zarar ile sonuçlanmamaktadır. Davranışlar sonucunda zararın meydana gelmemiş olması davranışın üretkenlik karşıtı davranış olmadığı anlamına gelmemektedir (Behrem, 2017). Örgütün kuralları dışında gerçekleşen ve bilinçli olarak yapılan davranışlar sonucunda örgüte fayda ve yarar sağlayan davranışlarda üretkenlik karşıtı davranıştır. Örneğin, güvenlik önlemlerinin alınması ve bu önlemlere uyulması durumunda birisinin düşerek yaralanması üretkenlik karşıtı davranış kapsamında değerlendirmeye uygun değilken, bir çalışanın güvenlik ihlali sonucu yaşanan bir kaza üretkenlik karşıtı davranış bağlamında değerlendirilebilir (Demirel ve Seçkin, 2009:151).

*Yıkıcı üretkenlik karşıtı davranış*, çalışanların buldukları örgüte, örgüt üyelerine ve örgütün diğer çalışanlarına zarar verme niyetiyle yapılan, örgütün belirlenmiş amaçları önünde engel tekil eden, bilinçli bir şekilde sergilenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018; Gültaş ve Tüzüner, 2017: 49). Yıkıcı üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütler ve örgüt üyeleri üzerinde doğrudan, görülebilir olumsuz etkilere sahip davranışlardır (Doğan ve Deniz, 2017) ve örgüt üyeleri veya örgüt içi gruplar arasındaki anlaşmazlıklar sonucu çalışanların örgüte karşı olumsuz davranış ve tutumlarıdır (Demirel, 2009: 122).

Üretkenlik karşıtı yıkıcı davranışlara, örgütün mal ve eşyalarını kötüye kullanma, zarar verme, hırsızlık, iş süreçlerini kesintiye uğratma, işi bilerek yanlış ve hatalı yapma, işyerine ait bir eşyayı izinsiz alma, üstün talimatlarına uymama, müşteri taleplerine kayıtsızlık, iş arkadaşlarına karşı duyarsızlaşma, bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütün yararına organize etmede isteksizlik, sabotaj, işten ayrılma, işle ilgili problemleri üstüne bildirmeme, geri çekilme gibi tepkiler örnek olarak verilebilir (Demirel ve Seçkin, 2009; Hatun Dirican, 2013).

Araştırmacıların yıkıcı üretkenlik karşıtı davranışları tanımlamak için kullandıkları terminoloji ve teori temelde farklılık gösterse de bu tanımlardaki ortak nokta, örgüt çıkarlarının ve üyelerinin zarar görmesi için bilinçli olarak yapılan davranışları içermesidir (Kapusuz ve Biçer, 2018; Öcel ve Aydın, 2010).

Yıkıcı üretkenlik karşıtı davranış nedeniyle performansı ve motivasyonu düşük olan bir çalışanın müşteri memnuniyetini sağlaması da oldukça güç olacaktır (Bülbül, 2013: 13). Yıkıcı üretkenlik karşıtı davranışların mali kayıpları yanında çalışanların iş ve günlük yaşamları üzerinde de negatif etkilerinin bulunduğunu söylemek mümkündür (Sezici, 2015: 4) ve özellikle bireyler arası sözlü ve fiziksel saldırılara maruz kalan çalışanlar psikolojik olarak etkilenmekte ve strese dayalı problemlerle karşılaşarak iş için kötü performans göstermektedirler. Bireylerin birbirlerine olan saldırgan davranışları örgüt içinde gerginliklere neden olmakta ve örgüt huzurunu bozmaktadır. Sözlü ve fiziksel olumsuz davranışlara maruz kalmayan diğer çalışanlar, işletme içinde olan bu davranışlardan negatif bir şekilde etkilenmektedirler (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018: 940).

Üretkenlik karşıtı davranışlar bireye ve örgüte yönelik olmaktadır. Bireye yönelik davranışlar, bireylerin kendi aralarında olan ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyeleri zaman zaman birbirlerine karşı kötü niyetli davranmaktadırlar. Ve bunun sebebi çalışanın bilinçaltında yer alan veya bastırılmış duyguların ortaya çıkmasıdır. Bireylerarası yıkıcı üretkenlik karşıtı davranışların bazıları şunlardır; düşük performans, iş molalarının kötüye kullanılması, hırsızlık, şakalaşmak, eğlenmek, lekelemek, küfretmek, kaba ve ırksal davranma vb. davranışlardır. Örgüt üyelerinin örgütsel değer ve normlara ters düşerek kişisel

çıkarlarını örgütsel çıkarların üzerinde tutmalarıdır (Demirel, 2009: 122-123). Örgütlerde yaygın olarak kullanılan yıkıcı üretkenlik karşıtı davranışlar; bilgiyi kötüye kullanma, kaynakları ve zamanı kötüye kullanma, işe devamsızlık, ayrımcılık, yabancılaşma, iş kalitesinin düşüklüğü, madde bağımlılığı, sözlü ve fiziksel saldırılar, güvensizlik, sosyal baskı, mobbing gibi davranışlardır.

Bilgiyi kötü kullanma; çalışanların sahip oldukları mesleki bilgi ve becerilerini bilinçli olarak paylaşmamalarıdır. Bilgiyi kötü kullanma sonucunda, örgüt içinde güven düzeyi azalmakta, hata ve eksikler ortaya çıkmakta, sosyal ilişkiler zayıflamakta, iş performansında düşüş görülebilmektedir (Demirel, 2009: 123). Bilgiyi kötüye kullanma bir çalışanın çeşitli sebeplerden ötürü bir bilgiyi, durumu çalışma arkadaşlarından ya da üstlerinden saklamasını ifade eden bir durumdur. İş süreçlerini etkileyen bir bilginin paylaşılmaması üretim yada hizmette istenmeye sonuçlar doğurarak verimsizliğe ya da kalite kaybına neden olabilmektedir (Bülbül, 2013: 47). Örgüte ait doküman ve kayıtların tahrip edilmesi, örgüte ait stratejik bilgilerin üçüncü şahıslarla paylaşılması, üst yönetim ve çalışma arkadaşları ile kasıtlı olarak yanlış bilgi vermek, eğitilmiş ya da tecrübeliymiş gibi davranarak yanlış bilgilerle belirli konulara gelmek, bir hatasını kapatmak için yetkililere ve üst yönetime yalan söylemek gibi davranışlar bilginin kötüye kullanımına örnek verilebilir (Örmeci, 2013: 38).

Kaynakları ve zamanı kötüye kullanma; çalışanların bireysel çıkarlarını örgüt çıkarlarından üstün tutmalarıdır. Örgüt adına veya örgüt amacına yapılacak kaynak kullanımında keyfi olarak hareket etmek iş verimliliğinin düşmesine sebep olmaktadır. Çalışanlar zaman zaman örgüt çıkarlarını göz ardı ederek örgüte ait varlıkları, olanakları etkili bir biçimde değerlendirememektedirler (Demirel, 2009: 123). Son zamanlarda bazı örgüt çalışanlarının iş zamanı eğlence amaçlı internete girmek, alışveriş sitelerinde gezinmek, internetten oyun oynamak vb. gibi bazı olumsuz negatif sapma davranışları çalışanın görevini ihlal etmesine, örgütün kural ve normlarına uygunsuzluk yaratmasına neden olmaktadır (Bayın ve TerekliYeşilaydın, 2014: 85).

İşe devamsızlık, işe devamsızlığın örgütsel verimlilik ve motivasyon üzerinde negatif bir etkisi vardır. İşe devamsızlık, örgüt içi sosyal ve psikolojik huzursuzluğunda bir sonucudur (Örmeci, 2013: 38). Bireylerin bilinçli olarak işe geç gelmeleri, işten erken ayrılmaları, izinsiz işe gelmemeleri, molaları izinsiz uzatmaları, işten kaytarmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bilinçli veya kasıtlı devamsızlık yapan çalışanlar, iş süreçlerinin yavaşlamasına, üretimin azalmasına sebep olmakta ve ayrıca diğer çalışanlara kötü örnek teşkil etmekte, özensiz çalışma ile işin kalitesini düşürmekte, standartlara uygun olmayan ürün ve hizmet sunumu ile işletmenin itibarını, müşteri güveninin sarsılmasına neden olabilmektedirler (Özüren, 2017: 43). Örgüt içindeki çalışanların genelinde mazeretsiz işe gelmeme ve devamsızlık gibi davranışlar diğer çalışma arkadaşlarına ya da işe yeni başlamış bireylere kötü rol model olmakta ve zamanla diğer çalışanlar tarafından da sergilenmesine zemin oluşturmaktadır.

Ayrımcılık, bireylere veya gruplara, diğer bireylere veya gruplara göre daha fazla önem verilmesi veya farklı muamele yapılmasıdır. İş yerinde ayrımcılık sık olarak yaşanmasa da bu davranış gerçekleştiğinde kolayca unutulmayacak olumsuz etkilere neden olacaktır. Ayrımcılık bireysel algılar üzerinde önem arz etmektedir. Bu davranışlar iş tatminini ve çalışma yaşamını olumsuz etkilemektedir (Doğan, 2017: 84)

Yabancılaşma, örgüte yabancılaşan çalışanların, örgüte olan bağlılıklarını da azalmakta, bağlılığı azalan çalışanların önemli bir bölümünün ilk bir iki yıl içerisinde örgütlerinden ayrıldıkları ya da düşük performans sergiledikleri ve çalışanların işlerini sabote ettikleri ve saldırgan davranışlar içine girdikleri görülmektedir (İyigün ve Çetin, 2012: 15). İş kalitesinin düşüklüğü, kasıtlı olarak işi yavaşlatma, belirli bir standardın ve kalitenin altında iş yapma gibi düşük iş kalitesine yönelik üç davranışı içermektedir (Özkan, 2017: 81).

Madde kullanımı, madde kullanımı sonucunda çalışan, işini düzgün yapamayacak ve işin kalitesinin düşmesine neden olacaktır. Ayrıca işyerinde kaza olasılığını arttıracığından kendilerinin ve çalışma arkadaşlarının can güvenliğini de tehlikeye atacaktır. Kasıtlı olarak iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini almayan çalışanlar da

benzer şekilde iş yerinde kazaların oluşma riskini arttıracak ve güvenliği tehlikeye düşüreceklerdir (Özüren, 2017: 43).

Sözlü ve fiziksel saldırılar, örgüt üyelerinin birbirine sözlü olarak saldırmaları hakaret etmeleri veya asılsız söylentiler çıkararak çalışma arkadaşlarını küçük düşürmeleri işletmede huzuru bozacak davranışlardır. Uygunsuz fiziksel eylemler olarak nitelendirilebilecek olan çalışma arkadaşına saldırı ve cinsel tacizde bulunmak gibi eylemler işletmelerde istenmeyen ve hukuki sonuçları da olabilecek son derece rahatsız edici davranışlardır. Bu tür davranışlar iş performansının düşmesine neden olacağı gibi psikolojik sorunlara da yol açabilmektedir (Özüren, 2017: 43). Sözlü veya sözsüz yapılan saldırılar bireyleri duygusal anlamda da yıpratma amacı gütmektedir. Duygusal şiddet fiziksel şiddetten farklı olarak psikolojik olarak daha yaralayıcı ve tespiti zor bir şiddet boyutudur. Duygusal şiddetin fiziksel şiddet gibi somut kanıtı olmaması tespitini ve takibini zorlaştırarak bu tür şiddetin önlenmesi önünde önemli bir engel oluşturmaktadır (Bülbül, 2013: 48).

Güvensizlik, bireyin güvenlik prosedürlerine uymayarak kendisini, çalışma arkadaşlarını ve müşterileri tehlikeye atması gibi dört davranış türünü içermektedir (Özkan, 2017: 81). Sosyal baskı, bireyin içinde yaşadığı örgüt ile çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerine yönelik yapılan eylemlerdir (Demirel, 2009: 126). Çalışanlara çevreden gelen olumlu tepkiler, iş performansında olumlu etkileyecektir. Sosyal baskıların yoğunluk ve sıklık derecesine bağlı olarak örgüt içi iletişim ve ilişkilerde yıpranma ve yıkımlar yaşanabilmekte, bu da çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. Örgüt içi iş arkadaşları ve yönetici kaynaklı sosyal baskılar arttıkça çalışanlar da bu baskılara karşılık gelecek tepkiler geliştirmektedirler (Demirel ve Seçkin, 2009: 156).

Mobbing, kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Önceleri bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye veya birkaç kişiye düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel psikolojik şiddet sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve istifayla

sonuçlanır. Örgüt içinde iş doyumunu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanırken, işgücü devir oranında gözle görülür artış yaşanır (Tınaz, 2006: 12).

## **1.2. ÖRGÜTLERDE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARI OLUŞTURAN NEDENLER**

Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine yapılan birçok çalışma, düşmanlık ya da saldırganlık ifade eden davranışları temel almaktadır. Bu davranışların çoğu, bireyin örgüt içinde ve sosyo-psikolojik çevresinde karşılaştığı düş kırıklıkları ya da kızgınlıkları gibi negatif duygularla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır.

Birey çevresinde karşılaştığı problemlere tepki olarak negatif duygulara bürünmekte ve bu duygular doğrultusunda tepki vermektedir (Spector vd., 2006: 448; Akt. Doğan ve Kılıç, 2014: 274). Örneğin iş yerine yönelik stres algısının kuvvetli olduğu bireylerin performansı düşük ve devamsızlık davranışının sıklığı fazla olabilmektedir. Aynı zamanda yüksek stres seviyesi iş yapış süreçlerinde aksamaya sebep olabilecek bir durumdur (Bülbül, 2013: 33).

Üretkenlik karşıtı davranışların oluşmasında çevresel etmenler; “teşvikler, fırsatlar, kıskırtmalar” hızlandırıcı bir etki yapmaktadır. Kişilik değişkenleri; “düşman görme, önyargı ve özseverlik (narsisizm)”, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olan süreçte bilinç boyutu; “değerlendirme, atfetme” üzerinde etkilidir. Duygu boyutu; “kızgınlık, endişe” ise olumsuz duygular ve kızgın karakter kişilik değişkeninden etkilenmektedir. Denetim odağı ve bireysel kontrol ise, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltıcı bir etki yapmaktadır (Özüren, 2017: 54).

Üretkenlik karşıtı davranışın belirleyicileri bireysel faktörler ve durumsal faktörlerdir (Behrem, 2017: 42) (Bkz: Şekil 1). Sapma davranışının oluşmasında kişisel faktörlere göre örgütsel faktörler daha belirleyici bir rol üstlenmektedir. Çünkü bu davranışlar ya yönetici, çalışan veya çalışanların kendi aralarında ya da örgüt ile çalışanlar arasında görülmektedir (Demir, 2009: 64). Durumsal ve bireysel belirleyiciler motivasyon ve kontrol üzere iki baskın açıklayıcı mekanizmaya göre sınıflandırılmaktadır. Motivasyon, bazı dışsal baskıların ya da içsel eğilim dürtülerinin bireyleri suça yatkın bir yaşam tarzını seçmeye zorlarken, kontrol;

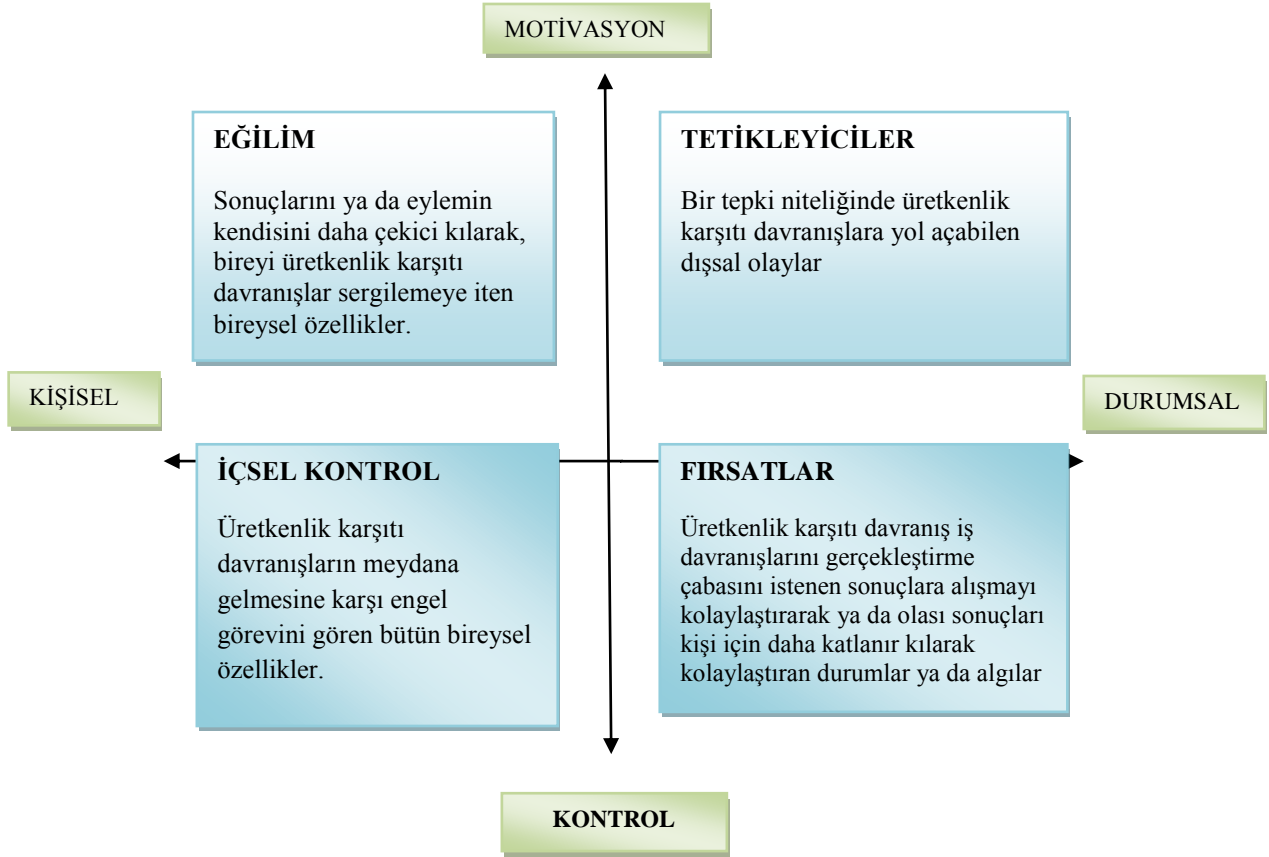
bireyin içsel yada dışsal unsurlarca bir davranışı sergilemesini engel olmasıdır. İçsel kontrolü olan kişiler özdenetimleri sayesinde norm dışı davranışları sergilemekten kaçınmaktadırlar. Özdenetim sahibi olmayan bireylerde denetimler, cezalarla kontrol sağlanmaktadır (Bülbül, 2013: 25-26).

Davranışların uzun dönemli sonuçlarının düşünülmesi, sosyal normların içselleştirilmesi, sosyal bağın güçlü olması yada davranışları önleyen diğer dışsal koşullar gibi faktörlerin etkisiyle birey ve sapkın eylem arasında güçlü engeller olabileceğini öngörür (Seçer, vd., 2007: 156). Eğilimler üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasında motive edici olan bireysel özellikler demografik ve kişilik özelliklerini ifade etmektedir. Bazı kişilik özellikleri bu tip davranışların gösterilmesinde daha etkili olmaktadır. Örneğin;“heyecan arayan bireylerin suç riski taşıyan faaliyetlere daha yatkın olduğu, kriminal kuramlarda ortaya atılan görüşlerdendir (Özüren, 2017: 55). İçsel kontrolün tam aksine sonucu çekici kılarak bireyi üretkenlik karşıtı davranışlara yönlendiren tüm kişilik farklarını temsil etmektedir (Bülbül, 2013: 26).

Tetikleyiciler, bireyin dışında gerçekleşen olaylar veya bu olayların bireyce algılanış şekli dolayısıyla bireyi üretkenlik karşıtı davranışı teşvik eden unsurlardır (Bülbül, 2013: 26). Tetikleyiciler; dışsal olaylara bir tepki olarak üretkenlik karşıtı davranışlara teşvik eden içsel algılardır. Bu tür olaylara örnek olarak; ücret kesintileri yapma ya da ücretsiz fazla çalıştırma verilebilmektedir. Greenberg’in (1990) yaptığı bir araştırmada; geçici olarak ücret kesintisi gerçekleştirmiş iki işletmede hırsızlık oranlarının arttığını tespit etmiş ve adaletsizlik algısının bazı davranışları tetikleyebileceği sonucuna varmıştır (Özüren, 2017: 55).

Fırsatlar, bireylerin norm dışı bir davranış sergilediklerinde bunun ağır bir yaptırımı olmadığını düşünmelerine sebep olarak üretkenlik karşıtı davranışa fırsat tanıyan unsurlardır (Bülbül, 2013: 26) ve üretkenlik karşıtı bir davranışın sergilenmesini kolaylaştıran uygulamalar, örgüt iklimi, işletmenin kural ve normlarının uygulanma eksikliği, izleme, denetleme boşlukları da fırsat olarak sayılmaktadır (Özüren, 2017: 55).





**Şekil 1:** Üretkenlik Karşıtı Davranışların Belirleyicileri

**Kaynak:** Marcus, Schuler, 2004: 650-651; Akt. Seçer vd., 2007: 25

İçsel kontrol, bireyi üretkenlik karşıtı davranış sergilemekten alıkoyan demografik ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan tüm bireysel farklılıkları, özellikleri ifade etmektedir (Bülbül, 2013: 26).

Demir (2009: 68) üretkenlik karşıtı iş davranışının oluşumunda durumsal faktörlerin kişisel faktörlerden daha belirleyici olduğunu belirtmiştir. Araştırmacı tarafından oluşturulan Tablo 1’de üretkenlik karşıtı davranışların bireysel ve örgütsel nedenleri gösterilmiştir (Gültaç ve Erigüç, 2019: 58).

**Tablo 1:** Üretkenlik Karşıtı Davranışların Bireysel ve Örgütsel Nedenleri

BİREYSEL FAKTÖRLER	ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Moral ve motivasyon düzeyi</li><li>✓ Gerekli olan beceri ya da araçlardan yoksunluk</li><li>✓ Örgütsel güvensizlik</li><li>✓ Güçsüzlük</li><li>✓ Örgütsel engellenme</li><li>✓ İş tatmini</li><li>✓ Ast-üst ilişkileri</li><li>✓ Duygusal zekâ</li><li>✓ Kişilik</li><li>✓ Öz yeterlilik algısı</li><li>✓ Kontrol odağı</li><li>✓ Negatif duygusallık</li><li>✓ Örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık</li><li>✓ Yaş, cinsiyet ve medeni durum</li><li>✓ Eğitim düzeyi</li><li>✓ Tükenmişlik düzeyi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Örgütsel adaletsizlik</li><li>✓ Yetersiz örgütsel destek,</li><li>✓ Yanlış yönetsel uygulamalar,</li><li>✓ Düşük iş kontrolü</li><li>✓ Fiziksel açıdan uygun ya da yeterli olmayan çalışma ortamı</li><li>✓ Yönetimsel baskılar</li><li>✓ Örgüt kültürü</li><li>✓ Örgütün ücret, terfi ve kariyer imkânları</li><li>✓ Rol çatışması ve rol belirsizliği</li><li>✓ Örgüt iklimi</li><li>✓ Etik iklim</li></ul>

**Kaynak:** Gültaç ve Eriğüç, 2019: 58

### 1.2.1. Kişisel Faktörler

Yapılan araştırmalar bireylerin sahip oldukları ve süreklilik arz eden kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışlar göstermelerinde etkili olduğunu ileri sürmüştür. Kişisel faktörleri; demografik faktörler (Yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi vb.) kişilik ve kişisel eğilimlerdir (Özüren, 2017: 58).

*Demografik faktörler;* yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi gibi kişisel özelliklerden oluşmaktadır. Sektörde çalışma süresinin artması çalışanlarda örgüt içindeki norm dışı davranışların alışılmasına sebep olabilmektedir.

Uzun süre boyunca aynı ortamda bulunan çalışan başta yanlış ve etik dışı olarak nitelendirilen davranışları zamanla kabullenebilmektedir. Çalışma süresinin kısa olması bireyle örgüt arasındaki bağın gelişmesini engellemekte ve üretkenlik karşıtı davranış eğilimini olumlu yönde etkilemektedir. Cinsiyet ve aile büyüklüğü ise devamsızlık üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Kalabalık aile mensubu kadınların işe geç gelme veya devamsızlık oranları daha yüksektir. Ekonomik durum açısından da durumu kısıtlı çalışanlarda alkol ve uyuşturucu madde kullanımının daha yaygın olduğu belirtilmektedir (Bülbül, 2013: 33).

Demografik faktörlerle çeşitli üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yeni, genç ve yarı-zamanlı çalışanların bu tip davranışlara yönelmeye daha yatkın olduklarını göstermektedir. Bunun temelinde yatan sebep ise, aidiyetin düşük olması ve işe yeni başlayanların yaşadığı yalnızlık olarak ifade edilmektedir (Behrem, 2017: 43).

Grasmick ve Kobayashi (2002), yaptığı çalışmada cinsiyetin sapma davranışı üzerinde etkili olduğunu ifade ederken erkeklerin kadınlara göre daha fazla saldırganlık gösterdikleri, kadınların daha çok fiziksel ve sözlü tacize uğradıklarını belirtmektedir. Kadınların daha çok işe devamsızlık, geç gelme, erken ayrılma gibi yollara başvurdukları görülmektedir. Yapılan çalışmalarda bireyin medeni durumu ile sapma davranışı arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Ancak evli olanların bekâr olanlara göre daha sorumluluk içinde oldukları söylenebilir.

Eğitim düzeyi düştükçe kişisel davranışların şekli ve sonucu da değişebilmektedir. Öyle ki, etkilerinin ne şekilde olabileceği düşünülmeden yapılan bir eylemin sonucunda oluşan pişmanlık, olası büyük zararları telafi edememektedir (Demir, 2009: 61-62). Kişilik, öz yeterlilik algısını, kontrol odağı ve negatif duygusallık gibi kişisel özelliklerin dolaylı veya doğrudan üretkenlik karşıtı davranışa neden olduğu tespit edilmiştir (Polatçı vd., 2014: 4). Bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinden birisi de kişiliğidir. Bir kişinin kendine özgü duygu, düşünce ve davranış kalıplarını ifade etmek için kullanılan kişilik, ilk çocukluk yıllarında şekillenen ve genellikle sonraki dönemlerde de değişiklikler göstermeden devam eden bir özelliktir. Objektif ya da subjektif bir kavram olarak

kişiden kişiye farklılık göstermesi, insanların kendisini, başka insanları ve olayları algılama, yorumlama ve değerlendirme biçimlerinde, duygusal tepkilerinde, bireylerarası ilişkilerde, gereksinim, istek ve dürtülerini doyurma biçimlerinde kendini gösterir (Demir, 2009: 62).

Kişilik, bireylerin örgütsel çevreyi algılama ve değerlendirme biçimlerini, sosyal etkileşim düzlemlerine ilişkin olumlu veya olumsuz tepkilerini belirleyen önemli bir unsurdur. Kişiliğin, çalışma yaşamında bireylerin davranışlarının kritik bir bileşeni olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda kişiliğin, örgütsel süreçlere zarar veren davranışlar kapsamında değerlendirilen üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde de etkili olduğunu ifade etmek mümkündür (Kanten, vd., 2015: 373). Kişisel eğilimler de üretkenlik karşıtı davranışları etkilemektedir. Kaygı ve kızgınlık gibi olumsuz duygular taşıyan bireylerin, üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerini arttırmaktadır. Kişisel eğilimlerde bireyin kızgınlık, korku, kaygı, düşmanlık gibi üzücü duyguları hissetme düzeyi ile üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme ilişkileri pozitif yönlüdür (Seçer ve Seçer, 2007).

Bilişsel dayanıklılıktan yoksun kişilerin; strese daha yatkın oldukları, fazladan verilen işleri yük olarak algıladıkları, güçlü kişilik özelliğine sahip olanların ise hayatı ilginç ve heyecanlı buldukları, bu nedenle de iş yaşamında daha az stres yaşadıkları, verilen işleri ilerleme fırsatı olarak değerlendirdikleri kabul edilmektedir. İyimser bakış açısına sahip olanların iş yerinde karşılaştıkları uygulama ve süreçler karşısında daha dirençli olduklarını ve olayları pozitif bir yaklaşımla değerlendirdiklerini buna karşın karamsar bakış açısına sahip olanların iş yerinde karşılaştıkları olayları olumsuz olarak algılamaya daha yatkın olmalarından dolayı aşırı yıprandıklarını ortaya koymaktadır (Demirel ve Seçkin, 2009: 149).

### **1.2.2. Durumsal Faktörler**

Üretkenlik karşıtı davranışların durumsal belirleyicileri örgütsel koşullardan ve işin niteliğinden oluşmaktadır. Örgütsel Koşullar; yönetimin kullandığı denetim şekli, örgütte uygulanan ödüllendirme sistemi, takım çalışmasının ağırlıklı olduğu örgütsel ortamlarda grup normlarına uymaya yönelik sosyal baskı ve grup etkisi, iş

performansı ile ilgili karmaşıklık derecesi, adil olmayan uygulamalar ve çalışanların örgüte olan güvenin sarsılması, ücret, terfi, kariyer olanakları ve son olarak örgüt yapısının büyüklüğü, işleyişi, bulunduğu sektördür (Behrem, 2017: 44; Seçer vd., 2007: 160; Demir, 2009: 64).

İşin niteliği, bir iş yapı gereği fazla katma değer üretmeyecek ve düşük sorumluluk gerektirecek bir niteliğe sahip olması bireylerde birtakım ÜKD'ların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Bunun nedeni bireyin işi benimsemesi için yeterince sebep bulunmamasından dolayı işe bağlılığının az olması ve buna bağlı olarak da ÜKD daha yatkın olabilmesidir (Bülbül, 2013: 27).

Çalışanların işe vermiş oldukları değer örgüte bağlılıklarını da etkilemektedir. İşini anlamsız bulan çalışanlarda işe yönelik ilgisizlik oluşacak, örgüte karşı bağlılık oluşmayacaktır. Çöl (2008: 39)' e göre "işini anlamlı bulmayan ve bu nedenle ilgisiz olan çalışanlardan yüksek performans beklemek mümkün olmayacaktır". Benzer şekilde yaptıkları işi anlamlı bulan, işini yapmak için gerekli becerilere sahip olan, görevini nasıl yerine getireceğine karar verebilen ve işi üzerinde etkiye sahip olduğuna inanan bireylerin bu algıya sahip olmayan çalışanlardan görece daha yüksek performans düzeyine ulaşacakları ifade edilmektedir (Özkan, 2017:6). Ayrıca işin karmaşıklığı, rotasyon, görevde özerklik gibi iş nitelikleri, bireyin iyi bir performans sergilemesinde etkin olabileceği gibi çalışanları üretkenlik karşıtı davranışlara yönlendirebilmektedir.

İçeriksel etmenler ise; ülke genelinde ve içinde bulunulan sektör özelinde; işsizlik oranı, ekonomik durum, iş ve ürün arz talep dengesi gibi dış çevre unsurlarını kapsamaktadır. Ekonomik durumun bozulduğu, işsizlik oranının arttığı ve piyasalarda ürün talebinin düşüp işgücü arzının fazla olduğu durumlarda, çalışan bireyler için üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunma olanağı düşmektedir (Özüren, 2017: 61).

### **1.3. BİREYE VE ÖRGÜTE YÖNELİK ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞ MODELLERİ**

#### **1.3.1. Baron-Neuman Modeli**

Baron ve Neuman'a (1996); Neuman ve Baron (2005)'a göre ise üretkenlik karşıtı davranışlar, sözlü-fiziksel, dolaylı-dolaysız ve aktif-pasif olmak üzere üç grupta incelenebilmektedir. Bu üç grup davranış, ikişerli olarak değişerek (her bir boyut dört kez kullanılarak) sekiz farklı davranış çeşidini meydana getirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2014: 120).

Sözlü ve Fiziksel Saldırıları; çalışanın sosyal ilişkilerine, itibarına, mesleki ve sağlığına doğrudan veya dolaylı olarak saldırılmasıdır. Bu tür saldırılar, çalışanı örgütten soyutlamaya yönelik bilinçli ve sistematik bir şekilde yapılmaktadır. Davenport, Schwartz ve Elliott (2003)'e göre çalışanın yalnız bırakılması, iletişiminin engellenmesi, hiçe sayılması, hakkında asılsız söylentiler çıkarmak, gülünç duruma düşürmek, arkasından kötü konuşmak gibi sosyal ve itibarı zedeleyici davranışlara maruz kalmasıdır. Aynı zamanda çalışanı, fiziksel olarak ağır işleri yapmaya zorlamak da üretkenliğe aykırı davranışın ortaya çıkmasına temel oluşturmaktadır (Örmeci, 2013: 40).

Fiziksel saldırganlık; bireyin hedefe yönelik, itme, dürtme, saldırma, istenmeyen dokunuşlar, ekipmanı bozarak zarar verme gibi kuvvet gerektiren eylemleri içeren davranışlardır. Sözel saldırganlık, kötü ve istenmeyen sözler söyleyerek, aşağılama, bağırma, haykırma, tenkit etme, hakaret, dedikodu gibi davranışları içermektedir. Aktif saldırganlık bireyin hedefe zarar verme amaçlı davranışlarını içerirken, pasif saldırganlık hedefin gereksinimi ve değerlerine yönelik davranışları ifade etmektedir. Diğer taraftan doğrudan saldırganlık hedefin kendisine yapılan davranışları, dolaylı saldırganlık ise örgütü veya örgüt üyelerini etkileyecek ama öncelikle kendisini hedef alan davranışları kapsamaktadır (Demir, 2009: 52).

**Tablo 2:** Baron ve Neuman'ın Üretkenlik Karşıtı Davranış Modeli

Fiziksel/ Sözel	Aktif/ Pasif	Dolaylı/Dolaysız	
		DOLAYLI	DOLAYSIZ
FİZİKSEL	AKTİF	*Hırsızlık *Kundaklama *Mülke Zarar Verme *Kaynaklara Zarar Verme *Kaynakları Saklama	*Silahlı Saldırı *Cinsel Saldırı *Kötü Bakış Atma *Kötü Mimikler Yapma *Çalışma arkadaşlarıyla çatışma
	PASİF	*Hedef birey tarafından düzenlenen toplantılara geç katılma *Hedef bireyi kötü hissetmesi için işe geç gitme *Hedef bireyin refahını korumada başarısız olma *Önemli sorunlarla ilgilenen bireyleri oyalama *Hedef bireye verilecek olan zammı-promosyonu geçerli bir neden olmaksızın onaylamama	*İşle ilgili sosyal toplantılara katılmama *Hedef birey içeri girer girmez odayı terk etme *Kasten yavaş çalışma *İhtiyaç duyulan kaynakları vermeyi reddetme *Hedef bireyin kendini ifade etmesini engelleme
SÖZLÜ	AKTİF	*Hatalar için başkalarını suçlama *Hedef bireyin arkasından konuşma *Dedikodu çıkarma/yayma *Hedef bireyi başkalarına karşı küçümseme *Bşkalarını hedef bireye karşı kışkırtma	*Tehdit etme *Bağırıp çağırma *Cinsel taciz yapma *Aşağılama, alay etme, kaba/saygısız sözlerle iğneleme *Haksız yere sert eleştiri yapma

	<b>PASİF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Bilginin ulaştırılmasını ihmal etme</li> <li>*Hedef birey hakkındaki dedikoduları yalanlamayı ihmal etme</li> <li>*Hedef bireyi korumayı ihmal etme</li> <li>*Olası tehlikelere karşı hedef bireyi uyarmama</li> <li>*Hedef birey için önem arz eden bilgileri sağlamayı ihmal etme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Telefonlara kasten cevap vermeme</li> <li>*Hedef bireyle konuşmama</li> <li>*Beddua etme, lanet okuma</li> <li>*Hedef bireyin isteklerini reddetme</li> <li>*Zor zamanlarda düşük ilgi gösterme</li> </ul>
--	--------------	--	--

**Kaynak:** Baron, Neuman, 1996: 164; Neuman, Baron, 2005: 20; Akt., Doğan ve Kılıç, 2014: 120

Saldırgan davranışların dolaylı ve dolaysız boyutuna ek olarak Neuman ve Baron (2005) tarafından, gizli ve açık saldırgan davranışlar olarak yeni bir boyut daha tanımlanmıştır. Hedef birey tarafından varlığı kolayca fark edilebilen, silahlı saldırı, sözlü ve fiziksel taciz, cinsel taciz, vb. şeklindeki davranışlar, açık saldırgan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Hedef birey ve işletme tarafından varlığının anlaşılması kolay olmayan; bilginin ulaştırılmasını ihmal etme, kaynaklara erişimi engelleme, telefonlara kasten cevap vermeme, olası tehlikelere karşı uyarıda bulunmayı ihmal etme, toplantılara kasten geç kalma, vb. gibi davranışlar ise gizli saldırgan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Özüren, 2017: 50).

### **1.3.2. Robinson- Bennet Modeli**

Sapma davranışı yaklaşımı Robinson ve Bennet (1995) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacılar sapmayı kalite ve miktar olarak üretime verilen zarar olarak ifade etmişler ve konuyu derinlemesine inceleyerek bir tipoloji oluşturma çabasına girmişlerdir. Sözü edilen tipoloji Şekil 2’de görülmektedir. Şekilde görüldüğü üzere bu tipolojide sapma davranışları iki temel yönden ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi örgütsel ve kişilerarası eksenidir ve bu boyut sapma davranışının hedefine işaret etmektedir. İkinci eksen ise az önemli- çok önemli şeklinde bir sürekliliği temsil etmekte ve sapma davranışının şiddetine vurguda bulunmaktadır. Bu



boyutlandırma sonucu oluşan dört hücre ise üretim sapması, mülkiyet sapması, politik sapma ve kişisel saldırganlık olarak ifade edilmektedir (Özkan, 2017: 79).

İşletmeye yönelik önemsiz sapkın davranışlar, üretimde saptırma boyutu; ciddi davranışlar ise mülkiyete karşı sapkınlık boyutu olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde bireye yönelik önemsiz sayılabilecek davranışlar, politik sapkınlık boyutunu; ciddi davranışlar ise kişisel saldırı boyutunu oluşturmaktadır (Özüren, 2017: 45 ).



**Şekil 2:** Örgüt İçinde Sapkın Davranışlar Tipolojisi  
Kaynak: Robinson ve Bennet, 1995: 565.

Üretimde sapma, çalışanların sahip oldukları mesleki bilgi ve becerilerini bilinçli olarak paylaşmamaları, çalışanın bilginin kötüye kullanması sonucunda; örgüt içinde güven düzeyinin azalması, hata ve eksiklerin ortaya çıkması, sosyal ilişkilerin zayıflaması, iş performansının düşmesi gibi üretkenliğe aykırı çalışma davranışlarını ortaya çıkarmaktadır (Örmeci, 2013: 38). Mülkiyette Sapma, çalışanların yetkileri olmadan örgütün varlıklarına veya mallarına zarar vermesidir. Örgütten hırsızlık yapma veya örgütün ekipmanlarını sabote etme örnek olarak verilebilir (Öztürk, 2018: 30).

Politik sapmaya ilişkin davranışlar çalışanlar arasında taraf tutarak haksızlık yapma ya da adam kayırma, söylenti ve dedikodu ortamları örgütlerin iş düzenini yıkıcı etkiye sahiptir. Çalışanlarda kaygı, endişe, korku, huzursuzluk gibi moral çöküntülerine yol açabilmektedir. İşyerinde yapılan dedikodunun, hedef seçilen kişilere olduğu gibi işyerine de zararlar vermesi kaçınılmazdır. Sonraki aşamalarda karalamalar başlar. Kişi hakkında asılsız iddialar, dedikodular, çeşitli iftira ve suçlamalar, siyasi ve dini inançları ile alay etme, kararlarını sürekli sorgulama, küçük düşürücü isimlerle çağırma ve unvanı göz ardı etme en sık karşılaşılan sapma davranışları arasındadır (Demir, 2009: 54 ).

Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh ve Kessler (2006) üretkenlik karşıtı davranışları kötü davranma, üretimden sapma, sabotaj, hırsızlık ve geri çekilme olmak üzere beş farklı kategoriye ayırmıştır. Kötü Davranma: İş arkadaşlarına zarar vermeye yönelik aşağılama, küçükseme, yok sayma, korkutma, tehdit etme gibi psikolojik ve fiziksel olarak zarar verici hareketleri içermektedir (Polatçı, Özçelik, vd., 2014: 4). Örgüt içerisinde diğerlerine yöneltilen fiziksel ya da psikolojik zararlı davranışlarla birlikte, bireyi görmezden gelme, bireye vurma ya da onu itme davranışlarını içerir.

Üretimden Sapma: Kişinin görev tanımında yer alan işleri bilerek ve isteyerek gerektiği gibi yapmama, yanlış yapma, düşük performans sergileme, kasıtlı olarak başarısız olma, işi ağırdan alma ve iş yönergelerine uymama gibi davranışları içermektedir (Polatçı, Özçelik, vd., 2014: 4). Zaman sınırı olan işleri yavaştan alma gibi iş görevlerini kasıtlı olarak başarısızlığa uğratmadır.

Sabotaj: Örgüte ait mal ve mülkü bozmaya, tahrip etmeye yada yok etmeye yönelik davranışları içermektedir (Öcel ve Aydın, 2010: 74; Bülbül, 2013: 17).Sabotaj ile üretime zarar arasında bir kıyaslama yapıldığında, üretime zararın daha pasif bir yapıya sahip olduğu, zarar verici davranışlarının belirlenmesinin daha zor olduğu ve sabotajdan daha az zarar verici olduğu söylenebilir (Bülbül, 2013: 17). Örgüt varlıklarının zarar görmesi ya da bozulması ile ilgilidir.

Geri Çekilme: Çalışma saatleri içinde işe gereken zamanı ayırmama, gereksiz molalar, işe geç gelmek ve işten erken ayrılmak gibi iş yeri verimliliğini sabote eden davranışlardır (Doğru öz ve Özdemir, 2018: 399). Geri çekilme davranışına başvuran birey işletmeye

doğrudan zarar vermek niyeti taşımadan içinde bulunduğu stres faktörlerinden, adaletsizlik, tatminsizlik duygularından uzaklaşmayı istemektedir (Özüren, 2017: 52).

Hırsızlık: Kişilerin çalışanlara veya işverene ait mal ve eşyaları çalmaya yönelik eğilim ve davranışlarını göstermektedir (Kapusuz ve Biçer, 2018: 235). Hırsızlık; “bireylerin işyerlerinden nakit para, hammadde, ürün, eşya çalması, hizmet veya ürünleri bedelsiz vererek çalışan indirimlerini kötüye kullanmaları olarak tanımlanabilir” (Özüren, 2017: 42).

### 1.3.3. Pearson Modeli

Örgütsel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine engel olan, örgütsel ve bireysel mülkiyete zarar veren, örgüt içindeki bireylerin performansını ve verimliliklerini azaltarak, genel örgütsel performansının düşmesine yol açan, olumsuz sayılabilecek bütün davranış türleri, üretkenlik karşıtı davranış olarak ifade edilebilecektir. Şekil 3’de görülen her bir davranış türü, üretkenlik karşıtı davranışlar içerisinde değerlendirilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2014:112).



**Şekil 3:** Pearson’ın Üretkenlik Karşıtı Davranış Türleri  
Kaynak: Pearson vd., 2005; Akt., Doğan ve Kılıç, 2014: 112.

## **1.4. ÖRGÜTLERDE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞIN OLASI SONUÇLARI**

Üretkenlik karşıtı davranışlar örgüte veya örgüt çalışanına karşı yapılabilmektedir. İşyerinde kasadan para alınması doğrudan örgüte yönelik bir davranış iken, çalışma arkadaşının fikrinin sahiplenilmesi kişiye yönelik bir davranıştır (Arıkök ve Gündüz Çekmecelioğlu, 2017: 917). ÜKD süreklilik arz etmesi nedeniyle yıpratıcı etkisi fazla olabilmektedir. Üstelik fark edilme olasılıkları da az olduğu için, bu tür davranışlar tespit edilmeksizin süreklilik kazandıkları takdirde örgüt için oldukça zararlı sonuçlar doğurabilmektedir (Bülbül, 2013: 15).

Bennett (1998)'yaptığı araştırmasında çalışanların %70'inin izinsiz olarak işe geç geldiklerini, %58'inin hasta olmadığı halde kendilerini hasta gösterdiklerini, %26'sının işyerinde alkol ve uyuşturucu madde kullandıklarını, %48'inin işyerinde küfürlü konuştuklarını, %79'unun işyerinde huzurlu ve mutlu olmadıklarını, %72'sinin ise işveren ve yöneticiler hakkında dedikodu yaptıklarını tespit etmiştir. Örgütlere üretkenlik karşıtı davranışların neden olduğu sorunlar bunlarla da sınırlı değildir. Kwak, 2006 yılında yaptığı araştırma sonuçlarına göre; çalışanların %33'ünün hırsızlık ve dolandırıcılık yaptıkları, zimmetlerine para geçirdikleri, görevlerini kötüye kullandıkları, mazeretsiz işe gelmedikleri ve sabotaj gibi eylemlerde buldukları sonucuna ulaşılmıştır (Demirel ve Seçkin, 2009: 152).

Mazni ve Roziah (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, Amerika'da ülke genelindeki büyük ve küçük ölçekli işletmelerde her yıl işyeri zorbalığı ya da saldırganlığından yaklaşık 4.2 milyon dolar, hırsızlıktan 200 milyon dolar, çalışma saatleri esnasında internette zaman geçirmeden 5.3 milyon dolar ve son olarak işe gelmeme ya da devamsızlıktan ötürü 30 milyon dolar kayıp yaşanmaktadır (Yalap, 2016: 46).

### **1.4.1. Bireysel Sonuçlar**

Üretkenlik karşıtı davranışlar sonucunda bireyde; düşük performans, dinlenme molalarının kötüye kullanılmasına, hırsızlığa sebep olmakta ayrıca alay etme, lekeleme, küfür, sözlü saldırı, kaba ve kırıcı davranışlar, ayrımcılık, asılsız dedikodu

yayma, cinsel istismar, çalışanların moral değerlerinde düşüşe neden olmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2009: 152). Ayrıca üretkenlik karşıtı davranışa maruz kalan bireylerde stres kaynaklı problemler ortaya çıktığı ve bunun üretim performanslarını olumsuz etkilediği saptanmıştır (Bülbül, 2013: 53).

Sözlü-fiziki taciz ve hırsızlık gibi üretkenlik karşıtı davranışlar, çalışanların işletmeye olan güvenlerinin sarsılmasına, adalet algılarının bozulmasına, çalışma motivasyonlarının düşmesine, çalışma ortamının huzurunun bozulmasına, çalışanların işten ayrılmasına, çalışanların bilgi ve tecrübe birikiminin oluşmamasına neden olmaktadır (Özüren, 2017: 64).

Üretkenlik Karşıtı Davranış türlerinden biri olan mobbing çalışanların yaşama arzusunu yitirmesine, uykusuzluk çekmesine, unutkanlık, alınganlık, ani öfke durumu gibi arzu edilmeyen davranışlar geliştirmesine neden olarak, örgüt içinde iş performansının hızla düşmesine neden olmaktadır (Tınaz, 2008: 9). Ayrıca çalışanlar üzerlerinde yaratılan baskıyı dengeleyebilmek için işe geç gelme, sık sık izin kullanma gibi istenmeyen yollara başvurmaya başlamakta, işe karşı bıkkınlık ve yılgınlık, kırılma ve ümitsizlik duygusuna kapılmakta bu baskının sonucunda istifa ile sonuçlanan bir sürecin içine girmektedirler (Demirel ve Seçkin, 2009: 157).

Üretkenlik Karşıtı Davranış ekonomik etkilerin yanı sıra, bu davranışların üretim, verimlilik ve müşteri kaybı ile diğer çalışanlarının zihinsel ve fiziksel sağlıklarının kötüleşmesi gibi ciddi sebeplere de neden olmaktadır (Güldü, 2014: 50). Üretkenlik Karşıtı Davranış bireylerde motivasyon bozukluğuna sebep olarak iş performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018:940). Üretkenlik karşıtı davranış çalışanlarda, fiziksel ve ruhsal sağlık problemlerine neden olmakta, stresi arttırmakta, iş tatmini azaltmakta, örgüt içi iletişimi zarar vermekte, örgütsel bağlılığı ve verimliliğini azaltabilmektedir.

#### **1.4.2. Örgütsel Sonuçlar**

Üretkenlik karşıtı davranışın işletmelere verdiği zarar, 1992 yılında yasal maliyetler ve azalan verimlilik şeklinde alındığında 4,2 milyar dolar olarak hesaplanmaktadır. Diğer maliyetler ise, sigorta kayıpları, işletme ününün zarar görmesi, halkla ilişkiler

maliyetlerinin artması, işçilere ödenen tazminatlar ve işten ayrılmaların artması olarak gösterilmektedir (Seçer, vd., 2007: 148).

Harper (1990) çalışanların büyük bir bölümünün hırsızlık, zimmete geçirme, sabotaj, işe devamsızlık gibi davranışlar sergilediklerini ve bu üretkenlik karşıtı davranışların 6 milyar dolar ile 200 milyar dolar arasında kayıpla sonuçlandığını ifade etmektedir (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018:940). Peterson (2002) gittikçe artan norm dışı davranışların yüksek maliyetine değinmekte ve çalışanların dörtte üçünün en az bir kere işverenlerine ait bir şeyi izinsiz aldıklarını belirtilmektedir. Henle, Giacalone ve Jurkiewicz (2005) ise işletmelerin%95'inin örgüt içi norm dışı davranışlarla karşılaştıklarını ifade etmektedir. Bu çalışmadaki rakamlara göre yaygın bir norm dışı davranış olan hırsızlığın ABD ekonomisine maliyetinin 50 milyar dolar olduğu tespit edilmiştir (Bülbül, 2013: 53).

Örgütlerde çalışanların üretkenlik karşıtı davranış sergilemelerinin örgütün performansının bozulmasına neden olmaktadır (Kanten, vd., 2015: 372). Örgüte olan yansımaları arasında; iş süreçlerinde kesintiler, yetişmiş iş gücünü etkin kullanamama veya tamamen kaybetme, amaçlardan sapma, kaynak israfı, iş, zaman ve müşteri kaybı, maliyetlerin artması, verimliliğin azalması, piyasa itibar ve değerinde düşme, çalışanların tüm kapasitelerinden yararlanamama ve morallerinde düşüş sayılabilir (Demirel ve Seçkin, 2009: 146).

Üretkenlik karşıtı davranışların bilinçli ve sistematik bir şekilde gerçekleşiyor olması, örgütün menfaatlerini olumsuz yönde etkilemekte, etik iklimini bozmakta, performansını düşürmekte ve örgüte finansal açıdan yük oluşturmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışların örgütsel amaç ve hedeflere zarar vermekle kalmamakta aynı zamanda çalışanların günlük yaşamlarını ve iş yaşamlarını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Sezici, 2015: 3).

Üretkenlik karşıtı 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 ( Gültaş ve Tüzüner, 2017: 48). Maliyet kayıplarına örnek; “gelirler, sigorta kayıpları, ürünün lekelenmesi, arızalanması veya tahrif olması, halkla ilişkiler harcamaları, devamlı müşterilerin kayıpları, çalışanların tazminatı ve iş devrindeki artma” verilebilir (Appelbaum vd, 2005: 46; Akt. renlili ve ekmecelioğlu, 2018: 940).

Örgütlerde retkenlik karşıtı davranışlar, üretim ve verimliliğin düşük olmasına, çalışanların iş tatminsizliklerinin yüksek olmasına, çalışanlar arasında çatışmaların ortaya çıkmasına, çalışanlarda kaygı, endişe, korku, huzursuzluk gibi moral kntlerine yol açabilmektedir (Erdostolak vd., 2018: 82; Demir, 2009: 54). Örgüt içindeki çalışanların sahip oldukları mesleki bilgi ve becerilerini kasıtlı olarak paylaşmamaları (KD), örgüt içerisinde güven düzeyinin azalmasına, hata ve eksikliklerin ortaya çıkmasına, sosyal ilişkilerin zayıflamasına, iş performansının düşmesine (Demirel, 2009: 123) ve örgütün çalışma düzeni içerisinde zamanın ve kaynakların etkili kullanılamamasına ya da boşa kullanılmasına neden olabilmektedir (Tüfekçi, 2016: 24).

## **1.5. ÖRGÜTLERDE ÜRETKENLİK KARşITI DAVRANIşLARIN ÖNLENMESİNE YÖNELİK ÖNERİLER**

Üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasını önlemek ya da ortaya çıktıktan sonra düzeltme faaliyetleri ortaya koyabilmek için bu tür davranışların hangi sebeplere dayandığını bulmak gerekmektedir (Polatçı ve zalık, 2015: 216). Collins ve Griffin (1998) oldukça farklı türleri olan bu üretkenlik karşıtı davranışların, daha iyi anlaşılarak önlenebilmesi amacıyla örgüt içinde yarattığı etkiye, doğurduğu olumsuz sonuçlara bağlı olarak, farklı önem derecesinde değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Bülbül, 2013: 8). Behrem’in (2017) yapmış olduğu araştırma sonuçlarından yola çıkarak kişiliğin, sorumluluğun ve uyumluluğun üretkenlik karşıtı davranışlar ile negatif bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Örgütlerin çalışanlarına kişilikleriyle uyumlu işlerde sorumluluk vermeleri, üretkenliği azaltacağı gibi çalışanın enerjisinin artmasına, aidiyetin oluşmasına, kişinin kendini değerli hissedip işine yoğunlaşmasına, verimliliğinin artmasına ve yenilikçi

davranışlara yönelmesine ya da yeni durumlar karşısında üretkenlik karşıtı davranış eğilimi göstermesini engel olabilir.

Örgüt çalışanları arasındaki iletişimin desteklenmesi, çalışanlar için karşılıklı güven ortamı oluşturarak duygu ve düşüncelerinin açıkça ifade edebilmelerinin sağlanması ve bu sayede örgütsel muhalefetin engellenmesi, çalışanların örgüt içinde bulunduğu konum da dikkate alınarak çeşitli karar ve değişim süreçlerine katılımının sağlanması (Gültaç ve Erigüç, 2019: 64), yöneticilerin daha açık, daha şeffaf, karar almaya katılımın daha fazla olduğu, iletişim olanaklarının yüksek olduğu, dayanışma ve iş birliğine dayalı bir yönetim biçimi seçmeleri ve uygulamaları üretkenlik karşıtı davranış eğilimini azaltabilir (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018: 946).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının en önemli sebeplerinden biri örgütsel adaletsizliktir (Gültaç ve Erigüç, 2019: 64). Adaletin düşük algılandığı durumlarda, bireylerin daha fazla sapma davranışı içinde oldukları bir gerçektir (Demir, 2009: 62). Üretkenlik karşıtı davranışların işletmelere verdiği zararlar göz önünde bulundurulduğunda, değerlere bağlı, tarafsız, doğru ve adil yönetim uygulamaları yoluyla çalışanların olumlu davranışlar göstermeleri, işletmelerin uzun vadede büyük kazanımlar elde etmelerine yardımcı olması beklenmektedir (Gerçek, 2017: 954).

Örgütlerde çalışanların adaletsizlik algısının ortadan kaldırılması için ödül ve ceza sisteminin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Örgüt çalışanları kim olursa olsun aynı yanlış davranışı sergileyen iki bireyin cezalandırılma yönteminin de aynı olacağını bilmesi gerekir. Aynı şekilde örgüt içinde elde edilen başarının ödülü bireyler arasında aynı olmalıdır. Bu yüzden örgütlerde ödül ve cezaları açıkça tanımlamak ve adaletin herkes için var olduğunun kanıtlanması üretkenlik karşıtı davranış açısından önemlidir (Gültaç ve Erigüç, 2019: 64).

Çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlara yönelmemesi için işle ilgili çalışanlardan sık sık geri bildirimler alınmalı karar almaya katılım artırılmalı, bilgi ve düşüncelerin saklanmadan dile getirilebilmesi için yöneticiler tarafından çalışanlara özgür iş ortamları sunulmalıdır. Ayrıca çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunmaması için yöneticiler tarafından adil politika ve yöntemler



uygulanmalı, çalışanların güvenlerini zedeleyecek davranışlardan kaçınılmalı ve işletmenin görev tanımları, kuralları ve prosedürleri çalışanlara şeffaf bir şekilde aktarılmalıdır (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018: 946).

Üretkenlik karşıtı davranışların önüne geçmek için karşılıklı güven ve saygıya dayanan ilişkiler geliştirmek, eşitlik ile adalet ilkelerine dayanan kural ve ödül sistemleri uygulamaya konmalıdır. Verilecek cezalar, işlenen suçun ciddiyetine göre değişmeli ve benzer davranışlar benzer yöntemlerle cezalandırılmalıdır. Bunun sebebi, çalışanlarca yönetimin tutarlı bir politika izlediğinin anlaşılmasını sağlamaktır (Gerçek, 2017: 962). Ayrıca bu tür davranışlara maruz kalan çalışanları durumu raporlamaya teşvik edecek içten bir örgüt ortamı yaratmak, işletme içinde istenmeyen bu norm dışı davranışı önemli ölçüde azaltacaktır (Bülbül, 2013: 50).

Örgüte ve örgütsel otoritelere güvenen çalışanlar, güven ilişkisinin sürdürülebilmesi doğrultusunda kendisinden beklenen davranışları göstermekte tereddüt etmeyecektir. Bunun sebebi, karşı tarafın onları suiistimal etmeyeceğine dair algılarının olmasıdır. Örgüte karşı güven hisseden çalışanlardan, karşı tarafa zarar verecek ve güven ilişkisini zedeleyecek anti sosyal davranışlardan kaçınması beklenmektedir. Bir örgüt ya da yöneticiler ne kadar olumsuz olarak algılanırsa, çalışanlar da karşı tarafa o kadar az güven duyacaklar, kendilerini ve çıkarlarını korumaya yönelik tutumlar içerisinde bulunacaklardır (Thau, Crossley ve Bennet, 2007; Akt. Gerçek, 2017: 962).

Üretkenlik karşıtı davranışların örgütlerde sadece finansal açıdan değil aynı zamanda hem sosyal hem de psikolojik açıdan oldukça zarar verdiği bilinmektedir. Örgütlerde verimliliğin düşmesi, üretim maliyetlerinin artması, örgüt çalışanlarında moral ve motivasyon kayıplarına bağlı olarak performans düşüklüğü, kaynakların israfına zemin hazırlanması ve bunun sebep olduğu kayıplar, işletmenin piyasa değerinin azalması gibi örnekler bu zararlardan bazılarıdır. Üretkenlik karşıtı davranışların neden olduğu en büyük problemlerden biri de örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığının azalması bu sebeple örgütsel değer ve normlara ters düşen davranışlar sergileyerek öz menfaatlerini örgütsel çıkarlardan üstün tutmalarıdır (Gültaş ve Eriğüç, 2019: 64).

Blau (1989) yaptığı çalışmada işi benimseme ve örgütsel bağlılığın devamsızlık adına belirleyici unsurlar olduğunu belirtmektedir. Bir birey işi ne kadar benimserse ve örgütsel bağlılığı ne kadar yüksekse iş ve çalıştıkları işletme onları o kadar çekecek, işe gitmek için o kadar motive olacak ve devamsızlık yapma ihtimali azalacaktır. İşini benimseyemeyen ve örgütsel bağlılığı olmayan bireylerin ise daha az motive olacakları vurgulanmaktadır. Çalışmada işi benimseme ve örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen devamsızlığın kasıtlı, özürsüz devamsızlık olduğunun altı çizilmektedir. Bu hipotez ile yola çıkarak yaptığı araştırma sonucu, artan işi benimsemenin örgütsel bağlılığın düşük olduğu durumlarda devamsızlık üzerinde gözle görülür bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Öte yandan örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışan için işi benimseme devamsızlık davranışını etkileyen bir unsur değildir (Bülbül, 2013: 39). Güvensizliğin hâkim olduğu bir yerde çalışanlar ve yöneticiler birbirlerine şüpheyle bakarlar. Diğer taraftan bir çalışan yöneticilerine güvense bile bazen diğer çalışanlara ya da örgütün strateji ve politikalarına güvenmeyebilir. Bu durumda çalışanlar örgüt içinde kariyerlerine ve gelecek ümitlerine zarar vermektedir. Aşırı güvensizlik çalışanların işten korkmalarına yol açmaktadır. İşleri yaparken kendilerine fazla güvenmedikleri için çok fazla hata yaparlar ve büyük zararlara neden olurlar (Güney, 2006: 436). Çalışanların örgüte ve bireylere olan güvensizlikleri arttıkça işe olan bağlılıkları da azalmaktadır. Bundan dolayı üretkenlik karşıtı davranışların önlenmesi için birey, bireyler arası ve örgütsel güven ortamının oluşturulması gerekir (Demirel, 2009: 125).

Örgütlerde bazı durumlar üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasıyla ilgilidir. Bunlardan ilki örgütün bu tür davranışlara karşı caydırıcı bir politikasının olup olmadığıdır. Örneğin, çalışanlar bu tarz davranışlar sergilediklerinde ciddi yaptırımlarla karşılaşacaklarını bilirlerse, muhtemelen bu tarz davranışlara daha az meyil edeceklerdir. Üretkenlik karşıtı davranışlar aynı zamanda örgütlerdeki ödül ve ceza politikalarıyla da ilgilidir.

Psikolojideki davranış değiştirme yaklaşımı ile değerlendirilen bu uygulamaya göre, çalışanların destek gördüklerinde bu davranışları sergilemeye devam edecekleri ve

ödüllendirilmeyen ve cezalandırılan bu davranışları sürdürmeyecekleri varsayılmaktadır. Çalışanlar tarafından örgütün kural ve ilkelerinin nasıl algılandığı da üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgilidir. Sosyal öğrenme kuramına göre, çalışanlar hem kendilerinin hem de başkalarının sergiledikleri davranışların sonuçlarını deneyimleyerek öğrenebilirler. Örneğin, bir çalışan başka bir çalışanın işverenin parasını çaldığı zaman elde ettiği faydayı gözlemleyebilir. Daha önce böyle bir davranış sergilememiş olan çalışan diğer çalışanın cezalandırılmadığını gördüğünde böyle bir davranış sergileme yoluna gidebilir. Bu durumda örgütün yapması gereken, cezaları açıkça tanımlamak ve suçluların cezalandırılacağına teminatını vermektir (Akbaş Tuna ve Boylu, 2016: 508).

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİKÇİ DAVRANIŞ, ÇALIŞAN ENERJİSİ VE ÜRETKENLİK KARŞITI YIKICI DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ

#### 2.1. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ KAVRAMI

Yenilik kavramı kişiden kişiye değişebilen bir kavramdır. Yenilik yeni fikir ve uygulamaların ortaya koyduğu süreçleri, uygulamaları ve bireylerin var olana karşı tepkilerini ifade eder (Goldsmith ve Foxall, 2003). Schumpeter (1939) göre yenilik, üretimde yeni yol ve yöntemlerin denenmesidir (Dolanay, 2009: 177; Avcı, 2009: 125). Drucker'a (1985) göre yenilik, bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan bilgidir (Durna, 2002: 5). Yenilik, tekrarlanabilir, sistemleştirilebilir ve örgüt yapısına yerleştirilebilir (Erdem vd. 2011: 82).

Yenilikçilik sürekliliği olan bir faaliyettir. Yeni fikirler, yenilikçilik faaliyetlerini doğurur (Aksay, 2011: 24). Yapılan her yenilik birey ve gruplarca benimsenmez (Oktuğ ve Özden; 2013: 14). Yapılan yeniliğin fayda sağlayacağı veya uygunluğu kesinlik kazandıktan sonra benimsenir (Akar, 2017: 56).Yenilikçilik; “işletme içerisinde yeni bir ürün veya hizmetin ortaya çıkarılması, ürün geliştirme sistemlerinde yeniliklerin yapılması, bu yeniliklerin sergilenmesi ve tanıtılması, çalışma koşullarında yeni yöntemlere başvurulması, çalışanların yenilik ve yaratıcılıklarının geliştirilmesidir” (Çalışkan, 2013: 95).

Yenilikçi davranış, çalışanların iş çevresine yeni ve yararlı fikirler, süreçler ve ürünler eklenmesini ve tanıtılmasını sağlayan birey davranışı olarak da tanımlanmaktadır (Mura vd. 2012: 2). Yeni fikirlerle kastedilen daha önce

keşfedilmemiş olanı yapmak, yeni baştan bir fikir üretmek değildir. Örneğin bir değişikliğin tamamlanması, kişisel performansı veya işletme performansını arttırmak için iş süreçlerinin geliştirilmesi, bunun için yeni düzenlemelerin yapılması gibi konular da yeni fikirlerin üretilmesi kapsamına girmektedir (De Jong, Den Hartog, 2008: 5). Yenilikçi bireyler bazı davranış şekillerine ve kişilik özelliklerine sahiptirler.

Yenilikçi bireylerde gözlemlenen en belirgin kişilik özelliği proaktifliktir. Bu özellikteki kişiler, değer ve inançları doğrultusunda davranan, risk almayı seven ve sorumluluk bilincinde aktif bireylerdir. Kendi kendini motive etme özelliğine sahiptirler. Yenilikçi bireylerin davranış özellikleri hevesli, istekli, azimli, yenilikleri deneyimlemeye açık, bilgili, tecrübeli, yetenekli, hayal gücüne sahip, fırsatları kollayan ve fikirleri belirleyen yapıda, iletişim gücü yüksek, planlı çalışan, risk alma eğilimli, özsaygısı ve özgüveni olan kimselerdir (Çetin, 2009: 70).

Yenilikçi bireyler özsaygı ve özgüvene sahiptirler. Özsaygı, bireyin kendini önemli ve değerli hissetmesiyle ilgilidir. Özgüveni bireyin içinde bulunduğu durumlarda sorumluluk alarak başarılı olmaya inanma ve kendine güvenme olarak tanımlayabiliriz. Bireysel yenilikçilik kişiliğine sahip bireyler genel olarak dinamik ve pozitif kimselerdir. Bu dinamikliğin sebebi ise sorumluluk alan, fikirleri gerçekleştirme ihtiyacı içinde olan, gelecek beklentisiyle hareket eden bireyler olmalarıdır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 61). Rutinden sıkılan ve yenilik arayan hemen her bireyde bu özellik görülür. Risk alma eğilimi göstermeyen bireyler yenilikten uzak duran bireylerdir (Aydın, 2009: 192).

Yenilikçiliğin tüm aşamalarında en fazla aranan yetenek, yaratma yeteneğidir. Bu yeteneğe sahip çalışanların teşviki için de yeniliği olağanlaştırmak, norm haline getirmek ise oldukça önemlidir (Ayas, 2015: 92). Her ne kadar yaratıcılık ve yenilik birbiriyle ilişkili olsa da aralarında önemli farklar bulunmaktadır. Yaratıcılık daha çok düşünsel bir süreçtir ve yaratıcılıktaki amaç; ilginç, alışılmamış ve işe yarayan fikirler üretmektir (Çalışkan, 2013: 95). Yenilik ise bu fikirlerin sonucudur. Daft (1978) yeniliği, yeni bir fikri veya davranış biçimini örgütün kabullenmesi ve özümsemesi olarak tanımlamıştır (Biçer, 2017: 75). Bireysel anlamda yenilikçilik,

disiplin, öğrenme becerisi ve uygulama yeteneği gerektiren bir özelliktir (Rogers, 1983; Akt. Akar, 2017: 60). TDK (2019)' na göre yenilikçilik, yenilikçi olma durumu olarak tanımlanırken, Rogers ve Shoemaker (1971)'ın geliştirdiği kurama göre Yenilikçilik; bireylerin ait olduğu sosyal yapılar içindeki yeniliği benimseme derecesidir (Özekicioğlu, 2017: 7).

## 2.2. BİREYSEL YENİLİKÇİLİĞE İLİŞKİN KURAMLAR

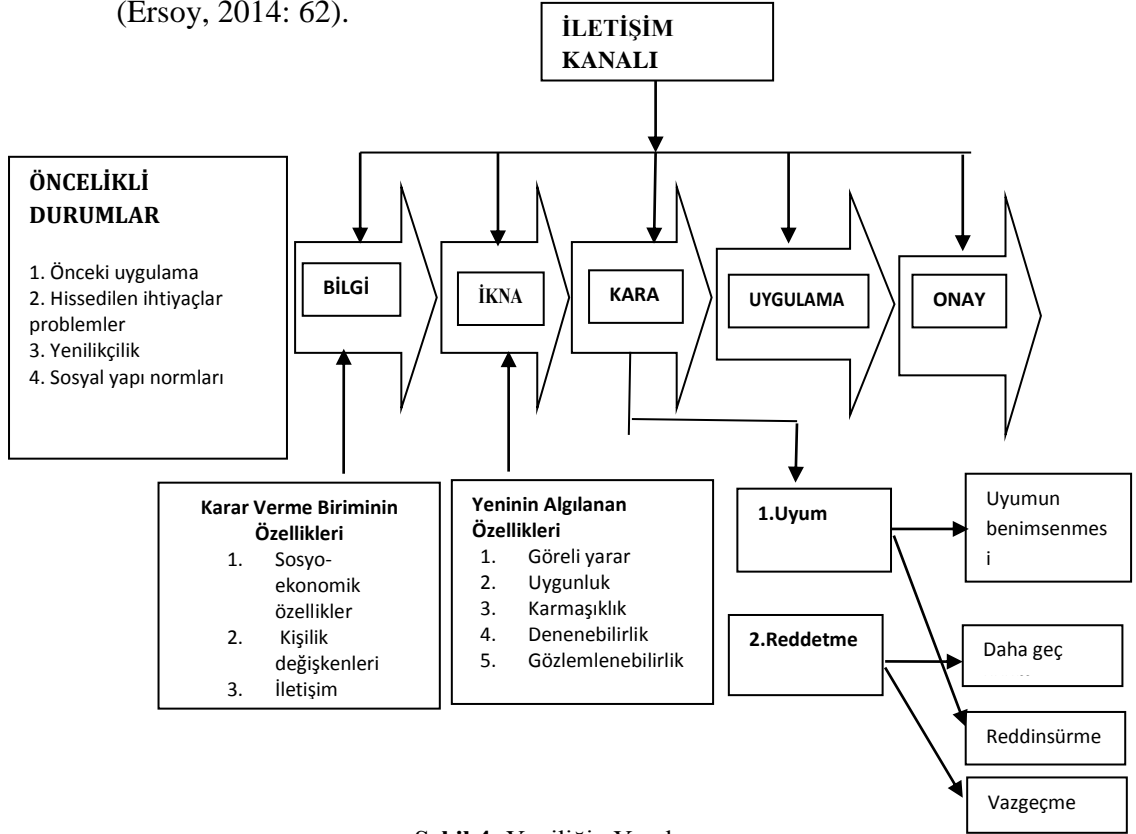
### 2.2.1. Yeniliklerin Yayılması Modeli

Rogers'ın (1962) yılında yaptığı “yeniliklerin yayılması” adlı çalışma ortaya konulmuş önemli çalışmalardan biridir. Rogers, yeniliğin yayılmasını, yeni fikrin, belli bir sosyal sistem içinde belli iletişim kanallarıyla zamanla kaynaktan kullanıcılara aktarılması şeklinde tanımlamıştır. Rogers'a göre yeniliğin yayılımını dört temel unsur sağlamaktadır. Bunlar; yenilik, sosyal sistem, iletişim kanalı ve zamandır (Bkz: Şekil 4) (Uzkurt, 2007: 243):

- **Yenilik;** bir fikir, uygulama veya nesne olabilir. Eğer bir şey kişi için yeni ise bu şey kişi için bir yeniliktir. Yeniliğin beş özelliği vardır bunlar:
  - Göreceli avantaj: Bir önceki ürüne göre yeni olanın ekonomik, sosyal prestij, kullanım kolaylığı, memnuniyet gibi özelliklere sahip olmasıdır.
  - Uyumluluk: Yeniliğin varolan değerlerle, geçmiş deneyimlerle ve ihtiyaçlarla olan uyumluluğu.
  - Karmaşıklık: Yeniliğin kullanımı ve anlaşılmasının zorluğudur.
  - Denenebilirlik: Yeniliğin sınırlı da olsa kullanılmışlığıdır.
  - İzlenebilirlik: Yeniliğin kullanımından sonraki sonuçların üçüncü şahıslar tarafından görülebilmesidir.
- **İletişim Kanalları:** Mesajın bir kişiden başka bir kişiye geçişini sağlayan araçlardır. Kitle iletişim araçları bir yeniliğin duyurulmasında önemlidir ancak kişisel ilişkiler ile bir fikrin kabulü çok daha kolaydır (Özaygen, 2005: 2). Yeniliğin yayılması, hedef kitleye ulaşması ancak belli iletişim kanallarıyla mümkündür. Bu ulaşımı veya iletimi sağlayan ortam ve araçların tümüne iletişim kanalları adı verilir. Bir yeniliğin yayılması için muhakkak

bir iletişim kanalına ihtiyaç duyulur. Doğru iletişim kanalının seçimi, yeniliğin istenilen hedef kitleye benimsetilmesinde en önemli rolü oynamaktadır. Birçok insana bakıldığında yenilik, bilimsel araştırma sonuçları doğrultusunda değil, kitle iletişim veya o yeniliklerden fayda sağlamış yakın çevresinin yorumlarıyla benimsenmiştir (Karasar, 2004: 119).

- **Zaman:** Bir yeniliğin kabulü belli bir süreç gerektirir. Bu sürecin beş aşaması mevcuttur. Bu aşamalardan ilki “bilgi” yeniliğe dair haber alınmasıyla başlayan süreçtir. İkinci olarak “ikna” yeniliğe karşı sergilenen olumlu ya da olumsuz tutumdur. Üçüncüsü “karar” yeniliği kabul etme ya da etmeme durumudur. Dördüncü aşama “uygulama” kabul etme durumunda harekete geçilen süreçtir. Son olarak ise “onay” yararı sağlayıp benimseme durumudur (Ersoy, 2014: 62).



**Şekil 4:** Yeniliğin Yayılması  
Kaynak: Demir, 2006: 369

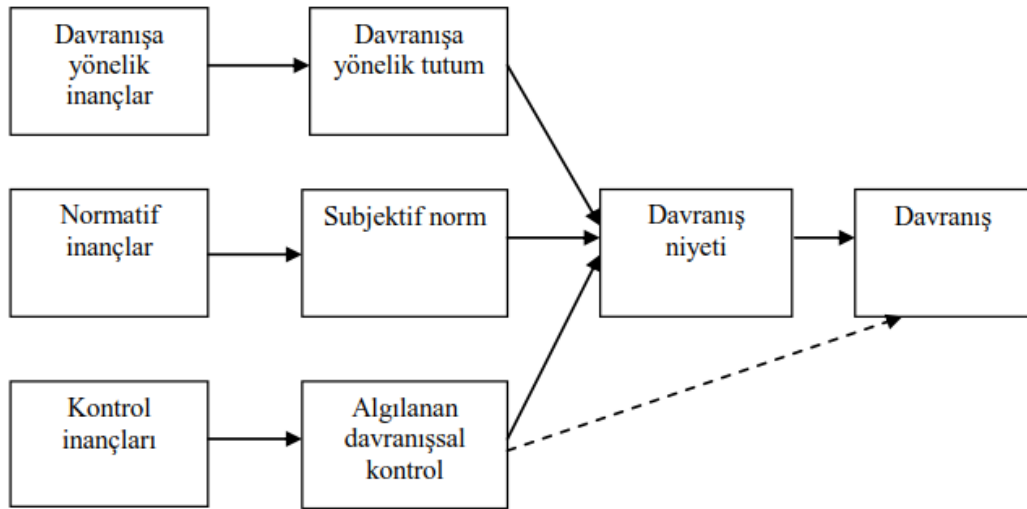
- **Sosyal Yapı:** Belli ilişkiler içinde bulunan birim, topluluk veya kurumdur. Sosyal yapı da kendi içinde birimlerden oluşur. Normlar; sosyal sistemin kalıplaşmış davranış şekilleridir. Kanaat önderleri; bağlantı ağında merkez görevi gören kişiler. Değişim ajanları; müşterinin kararını etkileyen ve bu

konuda uzman olan kişiler. Yardımcılar; uzman olmayan ancak yenilik hakkında bilgi sahibi olan ve yönlendirebilen kişilerdir. Yeniliğin kabulü veya reddi nedeniyle oluşabilecek üç tür sonuç vardır. Bunlar (Özaygen, 2005: 2);

- İstenilen veya istenilmeyen sonuçlar,
- Doğrudan veya dolaylı sonuçlar,
- Beklenen veya beklenilmeyen sonuçlardır.

### 2.2.2. Planlanmış Davranış Modeli

Planlı Davranış Teorisi, Mantıklı Eylem Teorisinin genişletilmiş şeklidir. Ajzen (1991), planlı davranış teorisine algılanan davranışsal kontrol değişkenini eklemiştir.



**Şekil 5:** Planlı Davranış Teorisi  
Kaynak: Turp Gölbaşı, 2019: 65.

Algılanan davranışsal kontrol değişkeni temelde bir davranışı yerine getirmenin zorluğuna ya da kolaylığına olan inançlarından kaynaklanmaktadır. Bu inançlarda temel olarak bir kişiye yeterli kaynak ve fırsatların sunulması ya da sunulmaması ile alakalıdır. Başka bir deyişle, bireyin bu davranışı yerine getirebilme konusunda sahip olduğu yeterlilik inancıdır (Ajzen, 1991: 206).



### **2.2.3. Örgütsel Öğrenme Modeli**

Örgütsel öğrenme en kısa tanımla örgüt içerisinde yeni bilgi ve anlayış elde edilme sürecidir (Kalkan, 2006: 24). Örgütsel öğrenme teorisine göre işletmede uygulanacak örgütsel yöntemlerin yeterli miktarda olması veya hiç olmaması durumunda yeni örgütsel bilgiye ihtiyaç duyulacaktır (Cohen ve Levinthal, 1990). Örgütsel öğrenme teorisine uyan modern işletmeler daha yenilikçi bir yapı sergileyerek geleneksel işletmelere göre daha başarılı olacaklardır. Yenilik süreçleriyle elde edilen bilgiler teknolojik gelişmeyi de beraberinde getirecektir. Bu sayede küresel doğan işletmeler yeteneklerini ilerleterek rakiplerine karşı üstünlük sağlamış olacaklardır (Yalçın, 2018; Akt. Erdem vd., 2019: 21).

### **2.3. ÖRGÜTLERDE YENİLİKÇİ DAVRANIŞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütlerde yapılacak olan yenilik faaliyetleri birçok departmanı ve departman çalışanlarını farklı şekillerde etkileyecek ve örgüt açısından ve çalışanlar açısından değerlendirmeler ve sonuçları değişik şekillerde ortaya çıkacaktır (Savaş, 2015: 45). İşletmelerin sahip olduğu özellikler, eksiklikler ya da sorunlar yenilikçi davranışları engel olmaktadır. Yenilikçi davranışın ortaya çıkışını engelleyen faktörler arasında değişim korkusu, bilgi eksikliği, yönetici sorunu, bilginin paylaşılabilmesi, destek sistemlerinin eksikliği, çalışanlara özgürlük tanınmaması, zaman, iletişim gibi birçok faktör bulunmaktadır (Yeşil vd., 2010: 86).

Yenilikçi davranışın oluşmasında ve gelişmesinde örgütsel desteğin önemi çok büyüktür. Kişi kendisinde ya da içinde bulunduğu örgütte yenilikçilik bazında bir destek göremediği takdirde bu davranışı sergilemesi beklenemez (Akar, 2017: 71-72). İşletmelerin yenilik yapabilmesi için insan gücüne, yeni fikirlerin üretilmesine ve planlanan yenilik düşüncesinin yayılmasını sağlayan ve destekleyen bir ortama ihtiyaç vardır (Tutar vd., 2007: 197). Örgüt yapısının esnek ve yenilikçi özelliğe sahip olması, çalışanların işleri yaparken kullanmış oldukları yöntemlerin dışında başka yöntemlerle de bu işi yapabileceklerinin bilincine varmaları ve hata yaptıklarında üstleri tarafından anlayışla karşılanmaları, desteklenmeleri, ödüllendirilmesi ve değer vermesi yenilikçilik davranışı etkilemektedir (Bayındır,

2018: 40). Yenilikçiliğin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve devamlılığının sağlanması için işletmeler çalışanlarına yenilik yapmaya özendirmelidirler.

Çalışanların yenilikçi davranışlarını etkinleştirmek için maddi ödüllerin yanı sıra, yükselme olanakları, çekici iş imkânı, yetki ve güç verme, kararlara katılım gibi ödüllendirme yollarına başvurulmalıdır (Naktiyok, 2007: 218).Yöneticinin, çalışanların yenilikçi olmasını istemesi çalışanı cesaretlendirecek ve yeni şeyler denerken daha rahat hareket etmesini sağlayacaktır (Akar, 2017: 69). Bireylerin yeniliğe karşı duruşu bireyler arasında farklılık göstermektedir. Kimi birey yapı olarak yenilikçi özellikler sergilerken, kimi bireylerin karakter özellikleri yenilikçiliğe engel teşkil etmektedir. İnsanların olaylara karşı duruşu yenilikleri benimseme sürelerini de etkiler (Surry ve Brennan, 1998; Akt. Akar, 2017: 60).

Yenilik ortaya koyma açısından bireyler önemli yetenek farklılıklarına sahiptir. Yenilikçi davranışa sahip bireyler orijinal düşünce ve bakış açısına ve yeniliğin sebep olacağı kargaşa ortamına karşı durabilecek bir karakter yapısına da sahiptir. Yenilikler, değişimi gerektiren süreçlerdir. Bu değişim birey, kurum, örgüt ve yöneticilerde endişeye sebep olur. Bu durum birey ve örgütleri yeniliğe ve yenilikçiliğe karşı çekimser bir tavır sergilemeye iter. Bilinen bir durumdan uzaklaşmak, alışıldandan vazgeçmek rahatsız edici bir olaydır. Kişilerin riskten kaçınması, mevcut konum ve şartlarını kaybetme korkusu sonucunda ortaya çıkan değişime direnç, yeniliğin önündeki en önemli engellerdendir (Işık ve Meriç, 2015; 5-7). Bireyin sahip olduğu bilgi, iletişim becerisi, yeniliklere karşı bakış açısı yenilikçilik karşısında engel oluşturabilecek durumlardır (Rogers, 1983). Bireyin yaşı, eğitim düzeyi, geliri ve geçmişte yeniliğe karşı yaşadığı olumsuz deneyimler de yenilikçilik önünde engel teşkil etmektedir (Wejnert, 2002: 305).

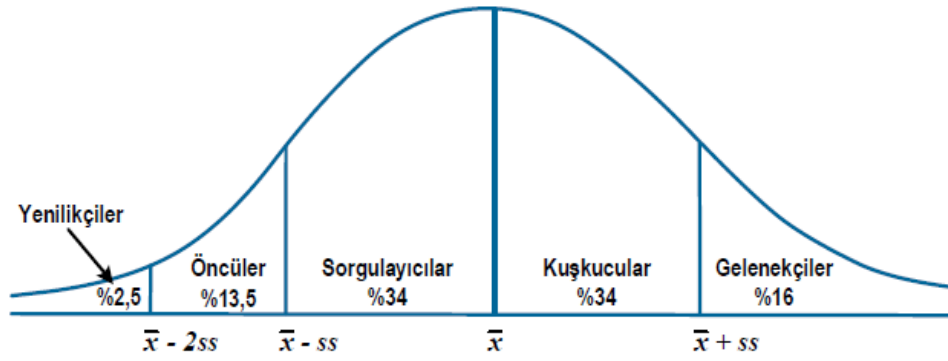
- **Bireysel Faktörler:** Bireylerin içinde bulunduğu koşullar, çevrelerine karşı uyumlu olmayı itmektedir. Her bireyin yeniliklere karşı sergilediği tavır ve uyum farklıdır. Bu farklılıklar, yeniliğin benimsenme ve kabullenme sürecini etkilemektedir (Akar, 2017: 60). Bireyin örgüt içinde yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, mesleki bilgisi, problemler karşısında çözüm üretme yeteneği, fikir geliştirmesi, meslekte çalışma süresi, tecrübesi, düşünsel tutumu, uzmanlık

alanı (Bayındır, 2018: 37), bilinmeyen korkusu ve güvenlik ihtiyacı, alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu, değişim hakkında yetersiz bilgiye sahip olma, başarısızlık korkusu, çıkar endişesi, yeni şeyler öğrenme zorluğu, güven eksikliği ve olumsuz tecrübelerin yenilikçi davranışa etkisi bireysel faktörlerdir (Çetin, 2009: 64). Çalışanları beceri eksikliği ve bu eksiliktен duyduğu rahatsızlık, uzmanlık dereceleri gibi konularda yeniliğin gerçekleştirilmesine engel olabilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 46).

- **İşe İlişkin Faktörler:** Teknolojik işsizlik korkusu, iş yükünün artma korkusu, teknik bilgi yetersizliği, iş ve ücret ilişkilerinde değişiklik endişesi, değişimi teknik olarak imkânsız görme, iş koşullarının değişimi, maliyetlerin yüksekliği işe ilişkin faktörlerdir (Çetin, 2009: 64).
- **Grup Faktörleri:** Farklı sektörlerden deneyimli ve yenilikçi insanları işe almak farklı bakış açıları geliştirmeye yardımcı olabileceği gibi (Ayas, 2015: 92), bu değişim ve grup arasındaki farklar değişimi uygulayana güvensizlik, çevredekilerin değişime karşı olumsuz tutumu, dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama, değişimi belli bir grubun çıkarı şeklinde algılama, değişimin işin dışında kaldığı inancı, sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu grup faktörleridir (Çetin, 2009: 64).
- **Örgütsel Faktörler:** Örgütlerin yenilik yapabilmek için yalın, hızlı ve esnek olmak zorundadırlar (Naktiyok, 2007: 215-217). Örgütün yapısı, yönetimin tutumu, katı kurallar, karar alma sürecindeki etkisizlik, örgüt içindeki sürtüşmeler, insan kaynakları, finansal kaynaklar, yenilikçi davranış stratejileri, yönetim desteği, örgüt kültürü, çalışma ortamı, diğer çalışanların desteği, risk alma olanağı, ödüllendirmeler, teşvikler, kendini güvende hissetme örgütün belirli bir vizyon ve misyona sahip olması (Bayındır, 2018: 38), farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük, kariyer tehdidi, kısa vadeli hedefler ve riskten kaçınma, aşırı gerçekçi düşünme ve aşırı bürokratik ve merkezi yapılar, örgütteki kararların tek merkezden alınması (Savaş, 2015: 42) yenilikçilik davranışını etkileyen örgütsel faktörlerdir.

## 2.4. ÖRGÜTLERDE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ TİPOLOJİSİ

Yenilikleri benimseyenler sahip oldukları kişilik yapılarına göre sınıflandırılmıştır. Bu kişilik yapıları yeniliği kabul etme sürecini etkilemiştir. Bu kişilik özellikleri; yenilikçiler, öncüler, sorgulayıcılar, kuşkucular ve gelenekçilerdir (Akar, 2017: 62) (Bkz: Şekil 6).



Şekil 6: Yenilikçilik Tipolojisi  
Kaynak: Rogers, 1983: 247.

### 2.4.1. Yenilikçiler

Kadın veya erkek bu kişiler gözü pek, sabırsız, maceracı, atak, risk almaktan çekinmeyen, atılgan insanlardır. Yenilikçi, benimsediği yeni bir fikrin başarısız olduğunu gördüğünde bunu kolaylıkla kabullenmektedir. Bir yenilikçi sosyal sistemin diğer üyeleri tarafından saygı görmeyebilirken, başka bir yenilikçi yeniliklerin yayılması sürecinde önemli bir rol oynayabilir. Bu rol yeniliği, sistemin sınırları dışında ithal ederek sosyal sistemdeki yeni fikri başlatmaktır. Bu nedenle, yenilikçi, yeni fikirlerin yayılmasında sosyal sistemde, çevresindeki diğer insanlar arasında geçit rolü oynamaktadır (Rogers, 2003: 248). Yenilikçi bireyler, genelde gelir seviyeleri yüksek, sosyal sistem içinde aktif bireylerdir (Beal ve Bohlen, 1956: 119; Akt. Akar, 2017: 65).

### 2.4.2. Öncüler

Sosyal kabul kazanmaya ve prestije önem veren, saygıdeğer, sosyal güdülerden etkilenen, yüksek sosyal statüye sahip, maddi harcamalara açık ve yüksek eğitilmiş,

toplumun diğer bireylerine teknoloji odaklı yenilikler hakkında bilgi sağlayan ve yol gösteren, kişilerden oluşmaktadır (Kavak vd., 2016: 98; Işık ve Türkmendağ, 2016: 71) ve sosyal sistemi en çok etkileyenlerdir. Toplumdaki diğer isimleri değişim ajanıdır. Yenilikçiler ve diğer kategoriler arasında bağlantı kurarlar. Bir yeniliği benimseme eğiliminde olanlara bilgi ve tavsiyede bulunurlar. Yenilik konusunda bir nevi eğitici rolü üstlenirler (Kılıçer, 2008: 216). Toplumun diğer bireylerine yenilikler hakkında bilgi veren, yol gösteren, teknoloji odaklı, değişim taraftarı, vizyon sahibi, risk almaya ve denemeye istekli bireylerdir (Özgür, 2013: 410).

#### **2.4.3. Sorgulayıcılar**

Sorgulayıcılar, yenilikleri benimseme sınıflandırmasında ortalama grubu temsil eden bireylerdir. Sorgulayıcılar kendine denk kişilerle sık sık etkileşim içindedirler ve nadiren liderlik pozisyonunda bulunurlar. Sorgulayıcıların yenilikleri öncüler ile kuşkucular arasında olması, yeniliklerin yayılması sürecinde onları önemli bir bağlantı konumuna getirmekte ve bu sayede sosyal sistemde iletişim içinde olan bireylerin birbirine bağlı olmasını sağlamaktadır. Sorgulayıcılar yeni bir fikir tamamen benimsemeden önce yeniliklere karşı temkinli yaklaşırlar. Yenilik karar süreci, yenilikçi bireylerden ve öncü bireylerden daha uzundur (Rogers, 2003: 249). Yeniliklere karşı temkinlidirler. Risk alma ve girişimcilik konusunda istekli değildirler. Ortalama eğitim ve ortalama sosyo-ekonomik düzeyde, kitle iletişim araçlarıyla makul seviyede ilgilenen bireylerdir (Özgür, 2013: 410).

#### **2.4.4. Kuşkucular**

Toplumun yaklaşık üçte birini oluştururlar. Toplumun çoğunluğunun yeniliği benimsemesini beklerler. Yeniliklere şüpheci ve ihtiyatlı yaklaşırlar. Ve genellikle toplum baskısından yâda ekonomik gereklilikten dolayı yeniliğe yönelirler. Kuşkucular açısından kişiler arası iletişim, yeniliğin benimsenmesinde en önemli rolü oynar (Kılıçer, 2008: 216). Sosyal sistemdeki diğer bireyler kabullenmeden yenilikleri benimsememektedirler. Çoğunluk uyum sağladıktan sonra uyum sürecine girerler. Yenilikçiler, öncüler ve hatta sorgulayıcılar kadar sosyal değildirlirler (Ersoy, 2014: 62). Örgüt normları yenilikleri desteklemelidir. Çünkü yeni fikirlerin

benimsenmesi konusunda, kendileri gibi bir yaklaşıma sahip olan bireylerden yeniliklerin gerekli olduğunu ve kendilerinin bu yenilikleri kabul ettiklerini duymayı beklerler. Nispeten kıt olan kaynakların arttırılabileceğini, yeni bir fikir hakkındaki belirsizliğin tamamen kaldırılabilceğini ve yenilikleri benimsemenin güvenli olacağını bilmek isterler (Rogers, 2003: 249-250).

#### **2.4.5. Gelenekçiler**

Yeniliği en son benimseyen, yeniliklere karşı önyargılı olan ve teknolojik anlamda daima desteğe ihtiyaç duyan bireylerdir (Özgür, 2013: 410). Hiçbir liderlik vasfına sahip değildirlir. Tüm benimseme kategorilerinin içinde en geleneksel olanıdır. Alınan kararlar genellikle önceki nesillerin yaşadıkları tecrübelerle göre değerlendirilir. Gelenekçiler bir yeniliği yenilikçiler tarafından kabul edilmiş ve kullanılıyorsa benimserler. Ve yeniliklerden ve değişim araçlarına karşı şüphe içindedirler. Bu gruptakiler yenilikleri kullanmaya karar verme süreçlerini yavaşlatır ve yeni bir fikir hakkındaki farkındalıkları çok geridedir. Düşük eğitim seviyesine sahiptirler. Ve genellikle sabit fikirli, yaşlı kesimden oluşurlar. İletişim araçlarından çok az yararlanırlar. Yeniliğe en geç uyum sağlayanlardır. En düşük sosyal statüde olan bireylerdir. Gelenekçilerin büyük çoğunluğu, yalnızca aile çevresi ve yakın arkadaşlarıyla iletişim kurar (Ersoy, 2014: 62).

Yeniliklere karşı direnç gösterirler. Bunun sebebi yenilikleri benimsemeden önce yeni bir fikrin başarısız olmayacağına dair kanıt aramalarıdır. Böylece rasyonel davranabilirler. Gelenekçilerin ekonomik durumu, yenilikleri benimsemede son derece ihtiyatlı olmaya zorlamaktadır (Rogers, 2003: 250).

### **2.5. ÖRGÜTLERDE YENİLİKÇİ DAVRANIŞIN OLASI SONUÇLARI**

İşletmelerin yenilikçi özelliğe sahip olması, şirketlere yeni bilgilerin girmesine (Savaş, 2015: 25), işletme içerisinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin önem kazanmasına, verimliliğin artmasına ve sosyal sorumluluk bilincinin oluşmasına imkân sağlayabilir (Gökçe, 2010).

Yenilik yönetiminde başarılı bir devamlılık sağlamak için; organizasyon içinde yeniliğin etkisinin tartışılması, teknolojinin nasıl kullanılacağına karar verilmesi ve yenilik faaliyetlerine uygun performans göstergelerini kullanarak performans gelişiminin yönetilmesi, örgütteki yenilik sürecinde ortaya çıkabilecek engellerin neler olabileceğinin ve bu engellerin nasıl aşılabileceğinin tespit edilmesi gerekmektedir (Bülbül, 2013: 47).

Yenilik yapma düşüncesini bir örgütte uygulayabilmek için örgüt çalışanlarına fikir üretme olanağı sağlanmalı, çalışanlar kendi sınırlarının ötesinde düşünmeye teşvik edilerek personelin gelişimine destek olunmalıdır (Naktiyok, 2007: 216). Örgütler çalışanları ne kadar yenilikçi düşünmeye yönlendirilirse, işletmenin yenilik üretme kapasitesi de o kadar artış gösterecektir (Güleş ve Bülbül, 2004: 123).

Örgütler çalışanların sahip oldukları bilgi ve yetenekleri kullanarak, onlara inisiyatif alma ve problem çözme yetkisi vererek yenilik yapma potansiyellerinin ortaya çıkmasını sağlayacaklardır (Atlı, 2013: 233). Yenilik; çalışanların bilgiye ilişkin yetenekleri ve potansiyellerinden ortaya çıkmakta ve bazı yöntemlerle desteklenerek işletmenin ürün, hizmet ya da süreçlerinde ilave katma değer sağlamakta (Atlı, 2013: 44) ve örgütlerin yeni çalışma kapasiteleri kazanmalarında, performanslarını iyileştirmelerinde ve geliştirmelerinde, dinamizmi yakalayabilmelerinde ve durgunluktan kurtulabilmelerinde önemli fonksiyonlar içermektedir (Naktiyok, 2007: 215).

İşletmeler yenilik çalışmalarıyla üretim faaliyetlerini sistematik olarak iyileştirir ve geliştirirler (Erdil ve Kitapçı, 2007: 236). Örgütler yenilik çalışmaları ile buldukları pazarda farklılaşmanın yanında verimliliklerini arttırarak maliyetlerinin düşmesini de sağlayabilmektedirler (Tekin vd., 2007: 147). İşletmelerin başka yenilikçi uygulamalar ile yeni ürün ve hizmetler sunması rekabette üstünlük sağlayacak önemli bir stratejidir (Durna ve Tekin, 2012: 94). Başarılı yenilikler rekabet açısından örgüte üstün konum sağlamakta, yenilikçi ürünler yeni pazarlarda büyüme ve gelişme imkânı sunmaktadır (Erdil ve Kitapçı, 2007: 236).

Yeni ve yaratıcı fikirler geliştiren ve bunları uygulamaya koyan örgütler, bu sayede kendilerini sürekli yenileyebilecek, küreselleşmenin arttırdığı belirsiz çevre koşullarından daha az etkilenecek artan yoğun rekabet ortamında ayakta kalmayı başarabileceklerdir. Yaratıcı fikirlerden yararlanarak müşterilerine yeni ürün ve hizmet sunabilen işletmeler, yaşamlarını sürdürme, büyüme, amaçlarına ulaşabilme, müşteri isteklerini yerine getirme açısından büyük bir avantaja sahip olacaklardır (Kaya vd., 2015: 488).

Bireylerin yeniliği karmaşıklığına ilişkin inancı arttıkça, onu kullanma ya da uygulamada yeterliğine inancı o kadar azalmaktadır. Diğer yandan birey yeniliğin geçmiş deneyimleri ve gereksinimleri ile uyumlu olduğuna inancı arttıkça, yenilik ile ilgi daha az belirsizlik hissedeceğinden yeterliğine ilişkin inancı ve yeniliğe uyum oranı artacaktır.

Hartel (2004) de bireyin uyum kararı alırken yenilikle başa çıkabilecek yeterliğe sahip olup olmadığını değerlendirdiğini öne sürmektedir. Birey yeterliğinden eminse, yeniliğe uyum kararı vermekte ve eyleme geçmekte, yeterliğinden emin değilse, direnç olarak isimlendirilen pasif uyum ya da kaçınma davranışını seçmektedir. Bu noktadan yola çıkarak bireyin yeniliğe ilişkin algılarında sadece yeniliğin özelliklerinin değil, aynı zamanda kendi yeterliğine ilişkin inaçlarının da etkili olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle bu değerlendirmeler objektif olmaktan çok subjektif değerlendirmeler biçimindedir. Böylece bireylerin bir yeniliğin avantajlarını görebilse de uyum kararında söz konusu yeniliğin karmaşıklığına ve uygunluğuna ilişkin algılarının daha etkili olduğu söylenebilir (Akt. Demir, 2006: 383).

Yenilikçi politikalar veya hareketler sonucunda yaşanan değişimler, örgüt çalışanlarında aynı tepkileri oluşturmazlar. Çalışanların değişimlere karşı gösterdikleri reaksiyonlar aktif, pasif, olumlu ve olumsuz olmak üzere farklılıklar göstermektedir. Çalışanlarda belirlenen yeni hedeflere tepki olarak, yeni çalışma metotlarını yadırgama ve diğerleri ile birlikte çalışmaya dolaylı yada doğrudan gizlice karşı gelmektedirler. Değişime direnme ve yenilikleri reddetme tepkileri,



örgütlerin yeniden yapılanma ve oluşum çabalarına zarar verebilir ve örgütün geleceğini olumsuz etkilemektedir (Clark ve Koonce, 1998; Akt. Biçer, 2017: 84).

Kimi zaman çok uzun süreçler içeren yenilikler, sonuçları konusunda kaygıya neden olabilmektedir. İşletmenin kaynak aktardığı, emek harcadığı bir durumun sonucunun olumlu olmasını temenni etmektedir. Yenilik faaliyetlerinin başlangıcında sonucunun net olarak belirlenmemesi işletmeleri yenilik faaliyetleri konusunda çekimser konuma getirebilmektedir. Yapılacak yenilikleri personele makul bir şekilde izahı yapılması ile birlikte yeniliğin zarar getirmesinden ziyade fayda getireceği bilgisi verilmesi gereklidir. Bu sayede çalışan grupları arasında tedirginlik azalacak ve dirençler kırılacaktır (Yıldız, 2017: 15-16). Örgütlerdeki çalışanların yenilikçi davranış eğilimleri, artan iş tatmini, ileri derecede talep yetenek uyumu ve gelişmiş kişilerarası iletişim gibi grup ya da birey bazında sosyo-psikolojik kazançlar ve yenilikçi çıktılar şeklinde işletmelere fayda sağlayabilmektedir (Gülbahar, 2019: 57).

Yenilikler, bir taraftan kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlarken diğer taraftan da mevcut enerji kaynaklarının daha tasarruflu kullanımına yol açmakta ve yeni enerji kaynakları üretebilmektedir. Bu alanlara ilişkin tasarruflar ise üretim maliyetlerinde düşüşü ve ülkenin kıt kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanımını sağlayabilmektedir (Aksay, 2011: 12).

Campbell, Wardle, Woods, Field, Williamson ve Barker (1996), yenilikçi davranışlar ile örgütsel performans arasında pozitif ilişkiler bulmuştur. Sürekli olarak yenilikçi davranışlarda bulunma yeteneği, hızlı değişen bir iş ortamında rekabet avantajını sürdürmek için çok önemlidir. Daft (2004) göre yenilikçi davranışlar ayrıca işe katılımını artırır; çünkü yenilikçi davranışlar çalışanın iş yoğunluğunun bir sonucudur, bu da işe daha fazla katılım anlamına gelmektedir (Akt. Gülbahar, 2019: 71-72).

Çalışanlar, yenilikçi davranışların iş rollerine veya iş birimlerine performans veya verimlilik artışı getireceğine inandıklarında beklenen performans sonuçları pozitif olmaktadır (Ostroff ve Schmitt, 1993; Akt. Akkoç vd., 2011: 87). Yenilikçi davranışlarda bulunan iş görenlerin daha yüksek derecede iş tatminine ulaşmaları,

daha fazla performans göstermeleri, iş arkadaşları ile ilişkilerinin daha olumlu olması ve kariyer tatminini hissetmeleri mümkündür (Shih ve Susanto, 2011; Akt. Çalışkan, 2018: 7). Örgütsel yenilikçilik ile işletmeler daha önce uygulanmayan örgütlenme yöntemlerini değiştirerek örgüt için gider kalemi olarak görülen işlem ve idari maliyetleri en aza indirerek örgüt performansını olumlu yönde artırmayı amaçlarlar (Erdem, 2019: 61).

## **2.6. ÇALIŞAN ENERJİSİ KAVRAMI VE TÜRLERİ**

Kişilerin işyerinde yaşadıkları olaylara ya da oluşturdukları algılara yönelik gösterecekleri tepkiler farklılık gösterebilir. Duygular, bu tepkilere şekil vermede önemli bir değişkendir. İşyerinde duygular üzerine çalışmalar, 1980'lerin sonu 1990'ların başına doğru başlamıştır.

Duygu; psikolojik uyarılma ve açık davranışlar eşliğinde karmaşık bir hissiyat durumu olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2015: 35). Duyguların, belirsizliklerle başarılı bir şekilde yüzleşme, pozitif bir geleceği planlayabilme ve hızlı karar verebilme, mantıklı ve mantıklı olmayan arasında köprü kurma, içsel uyum duygusunu kazandırma, kişisel uyum ve değişimi kolaylaştırmaya yardımcı olabildiği belirtilmektedir (Çelikyay, 2019: 19). Bir kişinin kendi duygularını tanıması ve yönetebilmesi, başkalarının duygularını anlaması açısından önemli bir yeterlilik ve yetenek sahibi olduğunun göstergesidir. Özellikle yönetici konumunda bulunanlar, çalışanların istek ve beklentilerini karşılamada, daha duyarlı ve güvene dayalı ilişkiler kurulmasında, onların örgütsel hedeflere yöneltmesinde duygusal yeterliliklerini kullanarak başarılı olabilmektedir.

Örgüt üyelerinin olumlu duygulara sahip olmasının, çalışanlarda güçlendirme, verimliliğinin artması, iş doyumu, stres ve işgücü devrinin düşmesine neden olurken olumsuz duyguların işgücü devrini yükseltme, düşük verimlilik ve işyerinde davranış bozukluğu olarak (Harvey ve Dasborough, 2006), iş yavaşlatma, işe devamsızlık (Lawrence ve Robinson, 2007) şeklinde etkilemektedir. Bu tür duygusal durumlar davranışsal, güdüsel ve psikolojik sonuçların oluşmasına neden olmaktadır (Akt, Demir, 2010: 199).

Duygusal bir durumun sonucu olan enerji, bir insanın harekete geçmek için canlı ve istekli olmasının yanı sıra, harekete geçme kabiliyetini ve davranışı gerçekleştirmek için gerekli yeteneğe sahip ve istekli olmasını içeren bir durumdur. Enerji hem kısa hem de uzun vadeli bir süreçtir. Memnun olmak gibi uzun vadeli olabilirken, aynı zamanda kısa vadede de enerji düzeyi etkilenir. Uzun vadeli enerji azalması tükenmişliğe neden olabilir ve muhtemelen kişilerin temel enerji düzeyinde azalmalar şeklinde görülebilir. Örgütlerin rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için nitelikli insan kaynağına sahip olmaları ve sahip oldukları insan kaynağından en iyi şekilde faydalanabilmeleri gerekmektedir. İnsan enerjisi işletmeler için sınırlı fakat önemli bir kaynaktır. Enerji canlı yaşamı ile birlikte var olan ve bir miras gibi yaşamın devamının sağlanmasına olanak sağlayan bir kaynaktır. Enerji; insanlar tarafından deneyimlenen duygu, spesifik olaylara verilen kısa tepkiler, ruh hali veya spesifik olaylara verilen bir tepkiye ihtiyaç duyulmayan uzun ömürlü duygular gibi pozitif uyarılma türüdür. Enerji öncelikle fiziksel bir olgudur ve birey tarafından fiziksel olarak hissedilen duygusal bir deneyimi temsil eder ve enerji hedefler doğrultusunda ilerlemek için bir kaynaktır. İnsan enerjisi, bireylerin duygu ve davranışlarını istek ve ihtiyaçları doğrultusunda düzenleyerek bireyleri harekete geçiren kaynak olarak tanımlanmaktadır (Bayram, 2016: 1-9).

İnsan enerjisinde meydana gelen artışlar performansta yükselme, olumlu duyguların oluşumu, yüksek motivasyon gibi örgütsel çıktıların artmasını sağlamaktadır. Örgütsel açıdan sağladığı bu avantajlardan dolayı işgörenlerin enerji düzeylerinin yüksek olması işletmeler açısından son derece önemlidir (Bayram vd., 2019: 5). Örgütlerde personel sahip olduğu enerji sayesinde işini gereği gibi yapabilir. Enerjik personele sahip olmak örgütsel başarı açısından bir zorunluluk olarak görülebilir. Çünkü ancak yüksek enerjiye sahip personel üretken ve yaratıcı olabilir ve diğer insanları da olumlu yönde etkileyebilir (Atwater ve Carmeli 2009; Schippers ve Hogenes, 2011; Akt. Özdevecioğlu vd., 2014: 6200). Dört farklı enerji türünden bahsetmek mümkündür:

**1. Zihinsel Enerji:** Bilinçli ve bilinçsiz çeşitli zihinsel sistemler arasındaki yer değiştirme ve hareket etme olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre zihinsel enerji: zihinsel faaliyetleri yerine getirebilme, enerji ve yorgunluğun yoğunluğunu hissetmek ve zihinsel, fiziksel görevleri başarabilme motivasyonudur (Bayram vd., 2019: 10).

**2. Ruhsal Enerji:** Psikoanalitik teoriye göre ise ruhsal enerjinin kaynağı kimliktir. Ruhsal enerji tüm maddi gerçekliğin kaynağı olup, bu enerji tüm hayatın yaratıldığı kaynaktan gelmektedir. Bunu sadece tüm her şeyi var edenden gelen bir enerji olarak değil, evrendeki her şeyi birbirine bağlayan çok katmanlı bir enerji olarak değerlendirmek gerekmektedir. İnsanların harcadıkları motivasyonun ne olduğu çoğunlukla ruhsal bir konudur. Temel olarak ruhsal enerji yaşamın tüm boyutları için eşsiz bir güçtür. Azim ve istikamet motivasyonun en güçlü kaynağıdır. Ruhsal enerjiyi şarj eden unsurlar ise tutku, bağlılık ve dürüstlük şeklinde ifade edilmektedir (Loehr ve Schwartz, 2011).

**3. Fiziksel Enerji:** Kişinin güçlü, dayanıklı ve esnek olmasını sağlar. Fizyolojik uyum olarak nitelendirilen insani uyum sisteminin aktivite ve fonksiyonlarının dikkate alındığını ifade etmektedir. Çevresel faktörlerden gelen uyarılar insanların üzerinde hem fiziksel, hem de psikolojik strese sebep olmaktadır. Dolayısıyla, taleplerin ya da beklentilerin insanların kompleks ve karmaşık kişiliği üzerinde etkisini yadsımak mümkün değildir. Bu noktada, bu taleplerin “ihtiyaçlar” olduğunun altını çizmek gerekir. Süreklilik arz eden bazı faktörler hem fiziksel hem de psikolojik enerji seviyesini düşürücü etki yapabilmektedirler (Loehr ve Schwartz, 2011). Fiziksel enerji yaşlanmaya bağlı olarak azalma göstermektedir.

**4. Duygusal Enerji:** Bu enerji canlı bir zihin, mutlu bir kalp ve umut dolu bir ruhtur. Duygusal enerji spesifik bir histir. Bu enerji keyfi yerindelik, mutluluk, geleceğe bakış, dirençlilik, genç hissetmek, duyguları yaşamak, duyguların akışını hissetmek, sevgiye dokunuş, yaratıcılık, cömertlik gibi bireylerin umut dolu yanını ifade eden bir duygudur. Duygusal enerjiye sahip insanlar diğerlerine sevgilerini verir, zor durumlarla başa çıkabilir ve hayatlarının kendileri için var olmayan kısımlarını değiştirmeye yardımcı olacak kararları verebilirler. Bir başka ifadeyle duygusal

enerji erdemini özü, mutluluk, tüm zorluklarla başa çıkabilmek ve dokunulmaz güç anlamlarına gelmektedir. Duygusal enerji tecrübeler sayesinde daha da artabilmektedir (Bayram, 2016: 17).

## **2.7. ÖRGÜTLERDE BİREYSEL ENERJİYİ ARTTIRAN VE AZALTAN FAKTÖRLER**

Bireyin iş yaşamında deneyimlediği duygusal bir durum daha önce yaşadığı farklı birçok duygusal tecrübe neticesinde ortaya çıkarmaktadır. Bu duygular ve ruh hali görece hızla değişebilmektedir. Bu nedenle bireyin performansı da buna bağlı olarak artabilir yâda azalabilir. Ayrıca bu duygular yaşanan münferit bir olaya bağlı olarak geçmiş deneyimlerin de etkisiyle iş doyumunu da etkilemektedir. Bu yüzden duygulara bağlı ortaya çıkan davranışların değişkenliği yüksektir (Büyükgöze ve Özdemir, 2017: 316).

Duyguların bulaşıcı olduğu düşünüldüğünde büyük zorluklara rağmen negatif duygulara saplanıp kalmayan, pozitif kalmaya devam edebilen, paylaşılan bir vizyon inşa eden ve tüm varlığı ile bu vizyona kendisini adayan, tüm personeli de bu vizyona yönelik olarak heyecanlandırabilen bir lider örgütteki tüm insanların enerjilerini yükseltebilir (Bayram, 2017: 1032).

Örgütlerdeki yöneticilerin amaçlarından birisi de işyerini çalışanlar için eğlenceli hale getirmek olmalıdır. Çalışanlar işyerini eğlenceli bulursa daha pozitif, enerjik ve üretken olacaktır (Naiman 2009: 54). Yöneticinin yeni iş gününün sabahında personelle güler yüzlü ve pozitif içerikli iletişim kurması, gün sonunda da gayretleri ve çalışmalarından dolayı teşekkür etmesi onların enerjilerini artıracaktır. Yöneticiler personelin işlerini yapmalarını kolaylaştıracak tedbirler almaları ve gerektiğinde her konuda onlara destek olmalıdırlar. Çünkü çalışanlar, problem çözme süreçlerine ne kadar katılırsa sahiplik duygusu, takım ruhu ve işbirliği de o düzeyde artmakta ve bu durum çalışanların enerjilerini olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütlerdeki çalışanlara kendi işi ile ilgili söz hakkı verilmesi çalışanın kendini önemli, değerli hissetmesine ve kendine olan güveni arttırmaktadır. Böylece çalışanlar işe kuvvetle sarılmakta ve başarılı olabilmek için elinden geleni

yapmaktadır. Bu imkânların verilmesi çalışanların enerji düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle iletişim kurmaları, amaçların açık bir şekilde belirlenmiş olması, çalışanlara yeteneklerini gösterebilecekleri fırsatların oluşturulması, kurumun başarısına yaptıkları katkılardan dolayı gurur duymaları çalışanlarda hissedilen enerji düzeyini arttırmaktadır (Bayram, 2017: 1033-1034).

Bunun yanında bazı faktörler de örgüt üyelerinin enerjilerinin azalmasına neden olmaktadır. Bu faktörler; çalışma saatlerinin uzaması, mesai saatleri dışı gelen telefon ve maillere cevap verme zorunluluğu, artan iş güvensizliği, artan fazla mesailer ve belirsiz yıllık izinler ile çalışanların sahip oldukları kişilik özellikleridir (Bayram vd., 2019: 12).

Örgüt personelinin enerjisini doğrudan etkileyen unsurlardan birisi de çalışma ortamıdır. Örgütlerde personelin enerji düzeyinin yüksek kalması isteniyorsa onlara kendilerini iyi hissedecekleri ve işlerine karşı heves duyacakları güvenli bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Çalışanların enerji düzeylerini etkileyen faktörlerden birisi de birey-iş uyumudur. Çalışanın fiziksel özellik, bilgi, deneyim ile işin gerekleri ve işin nitelikleri arasında uyumu yoksa enerji seviyesi de düşük olacaktır. Kendi yetenek ve niteliklerine uygun, sevdiği bir işi yapan insanın enerjik olması beklenen bir durumdur. Aksi durumda ise sahip olduğu özelliklere uygun olmayan, kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getiremediği, yaptığı işin kendisine anlamlı gelmediği bir işi yapan kişinin enerjik olması beklenemez. Çalışanlar genellikle iş günü boyunca çeşitli görevleri yerine getirirler. Bu görevlerin çoğunun yerine getirilmesi enerji ve çaba gerektirir. Böylece çalışanlar sadece günlük çalışma görevlerini yerine getirmek için değil, aynı zamanda kendilerinden beklenenin ötesinde performans sergileyebilmek için enerjiye ihtiyaç duyarlar. Enerjik çalışanlar organizasyonların başarıları için zorunluluktur. Yüksek düzeyde enerjiye sahip olan insanlar daha üretken, yaratıcı ve diğerleri üzerinde pozitif etkiye sahiptirler. Organizasyon içerisinde yüksek düzeyde enerji olduğu zaman her şey daha kolay gerçekleşebilir (Cross ve Parker, 2003).

Enerji, tüm insan aktivitelerinin temel yapı taşıdır. Tüm insan aktivite ve faaliyetleri belirli ölçüde ve formda enerji kullanımına ihtiyaç duymaktadır. Temel metabolik oranlar, beyin dalgası örnekleri, kalp atışları gibi öncelikli hareket eğilimleri ve otomatik enerji süreçlerinde olduğu gibi insanlar, genetik olarak belirli bir harekete geçirici enerji, başka bir deyişle enerji profili (değişen sıklıkta ve titreşimsel örneklerle) ile doğmaktadır (Bayram, 2016: 18).

## **2.8. YENİLİKÇİLİK ALGISI, ÇALIŞAN ENERJİSİ VE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞ ETKİLEŞİMİ**

### **2.8.1. Çalışan Enerjisi İle Yenilikçilik Algısı Arasındaki İlişkisi**

Çalışanların iş yaşamları boyunca aşırı derecede alingan, tembel, yorgun, sinirli ve stresli durumda olmaları iş yaşam kalitesini ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerini zedeleyebilmektedir. Bu nedenle iş kalitesinin düşüklüğü sadece fiziksel unsurlardan değil aynı zamanda sosyo-psikolojik durumlardan da etkilenmektedir (Örmeci, 2013: 39). Pozitif uyarılma hissi ve hareket yeteneğini içeren etkili bir deneyim olan insan enerjisi bitkinlik olmadığında ve canlılık durumunda yaşanan bireysel bir deneyimi yansıtır ve enerji konusunda güçlü değerlere sahip olan çalışanlar uyarılmış, enerji dolu ve neşeli hissederken, bitkin bir insan enerjisinin göstergesi de yorgunluktur. Yüksek enerjiye sahip olan bireyler daha yaratıcı ve üretkendirler; diğer bireyler üzerinde de olumlu etkiye sahiptirler. Eğer çalışanlar enerjilerini uzun süre sürdüremezlerse, çalışanların sürekli olarak üst düzey performans sergilemeleri beklenemez (Bayram, 2016: 5).

İşletme içerisindeki her çalışanın bilgisi yenilikçi davranış üretmek için değerlidir (Turgut ve Beğenirbaş, 2014: 149). Yeni fikirlerin keşfedilebilmesi için işletme içerisinde uygun psikolojik ve kurumsal ortamın sağlanmış olması gerekmektedir. Örneğin işletme içerisinde güçlü iletişimin olduğu, dinamik bir yapının varlığı yenilikçi davranışlar geliştirmek için elverişli bir ortamın varlığına işaret eder (Ayas, 2015: 91). İnsanlar, örgüt yöneticileri tarafından fikirlerinin dikkate alındığından ve yöneticilerin kendilerine doğru bilgi verdiğiinden emin olurlarsa enerji düzeyleri yüksek olur (Naiman 2009: 50). Bu yüzden yöneticiler personelin fikirlerini

korkmadan ve özgürce ifade edebilecekleri ortamlar oluşturmalarıdır. Yenilikçi olmayan davranışların sebebi ise, çalışanların kendilerinden beklenen normlara uymak adına yeterli motivasyonlarının olmaması ya da tam aksi bu normları ihlal etmeye motive olmalarıdır (Bülbül, 2013: 7).

Değişebilme yeteneği düşük olan, tekdüze ve sakin bir yaşamdan hoşlanan bireyler için yeni olgular her zaman bilinmezi temsil eder ve böyle bireylerin yeniliğe karşı toleransları oldukça düşüktür (Durna, 2002: 157). Nispeten daha dinamik ve enerjik bir yaşamı tercih eden bireylerde ise tam aksine yenilikçi olma eğilimlerinin daha yüksek olacağı tahmin edilebilir. İnsanın enerjisi gün içerisinde sürekli olarak değişerek artış ve azalışlar gösterebilmekte ve insan enerjisinde meydana gelen artışlar performansta yükselme, olumlu duyguların oluşumu, yüksek motivasyon gibi örgütsel çıktıların artmasını sağlamaktadır (Bayram, 2016: 5).

Örgütlerde kişi veya grupların gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları ve yorumlamaları çatışmalara neden olarak işletmede yenilik faaliyetlerinin yönetilmesine engel olabilmektedir (Şimşek vd., 2008: 369). Yönetim tarzının ve kişiler arası çatışmanın bireyin negatif duyguları üzerinde etkili olduğu, bu durumun da üretim karşıtı ve yenilikçi olmayan iş davranışlarına yol açtığı tespit edilmiştir (Arıkök ve Gündüz Çekmecelioğlu, 2017: 918).

Personelin enerjisini yükseltme arayışında olan örgüt yöneticilerinin dikkat etmeleri gereken konulardan biri de psikolojik emniyeti sağlamaktır. Örgüt içerisindeki personel kendisini psikolojik olarak emniyette hissediyorsa yani soru sorma, geri besleme, isteme, bir hatayı rapor etme, yeni bir fikir ileri sürme gibi adımlarında kendisi için herhangi bir risk oluşmayacağına dair kendini güvende hissediyorsa enerji düzeyi daha yüksek olacaktır. Tersine insanların kendilerini güvende hissedemedikleri, risk altında hissettikleri, rahat olamadıkları örgütlerde enerjik personele sahip olmak mümkün değildir (Bayram, 2017: 1034).

Yeni bir şeyi öğrenme insanı geliştirdiği için psikolojik bir kaynağa dönüşmekte ve kişiye enerji vermektedir. İşyerinde insanların çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle yaşadığı olumlu ilişkiler çok hızlı ve kalıcı bir biçimde kişinin kalp-



damar, başışıklık ve sinir sistemleri üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bunun yanı sıra kişinin enerji düzeyinin de yükselmesini sağlar (Atwater ve Carmeli 2009; Fritz, vd., 2011; Akt. Bayram, 2017: 1032).

Örgütlerin insanlara ilham verecek nitelikte bir misyon belirlemelerinin ve bu Şekilde topluma nasıl bir fayda sağladığını vurgulamalarının büyük önemi vardır. Bu Şekilde personelin örgütün amaç ve değerleriyle aynı yönde hareket etmeleri ve daha enerjik olmaları mümkündür (Harrison 1987: 16).

Enerji olumlu bir duygudur ve kişilerin olaylara olumlu bir açıdan bakmalarını ve beklentilerinin yükselmesini sağlar. Enerji dolu bir insan kendine güvenir, olumlu duygular içerisinde olur ve üstlendiği görevlerde başarılı olacağına inanır. Sahip olduğu pozitif duygular onun başarisına katkı sağlar (Özdevecioğlu vd., 2014). Çalışanlardaki negatif duygusallık arttıkça üretkenlik karşıtı iş davranışların karşı eğiliminin artması beklenmektedir (ztrk, 2018: 3).

Örgütsel faaliyetler içinde iş tatmini gerçekleşmiş bir çalışanın yaptığı işlerde daha enerjik ve yüksek performans gösterdiği görülmüştür. Bu durum hem çalışana hem de örgüte önemli kazanımlar sunmaktadır. İş tatmininin sağlandığı örgütlerde nitelikli çalışana erişim sağlamak kolaylaşmakta ve iş tatmini yaşayan çalışanların örgüte olan bağlılığı artmaktadır (Erdoğan, 1999). Çalışanların yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstermesi işe devamsızlığı, iş tatminini ve personel devrini olumlu yönde etkilemekte ve örgüt içinde yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin meydana gelmesini sağlamaktadır (Bilgin, 2019: 11).

Örgüt alışanlarının kendi istekleriyle ve gerçek hislerinden oluşan olumlu duygularla görevlerini yerine getirmelerine bağlı olarak performans (Grandey, 2000; Akt. Kaya vd., 2015: 488) ve enerjilerinin artabileceği düşünülmektedir. Birey çalışırken inisiyatif kullanma hakkına sahip ise bu durum bireyin tatminini olumlu etkiler. Yaptığı işin çekici olması, onu yaparken kendini iyi hissetmesi, işin rutin olmaması ve bireye statü sağlaması da çalışanın tatmin duygusunu ve enerjisini arttıracak yöndedir. Ayrıca doğru zamanda doğru bir Şekilde yapılan geri bildirim

de çalışanları güdüleyici kaynak olduğu yöneticiler tarafından bilinmelidir (Özkalp ve Kirel, 2016: 115-117).

Çalışanların değişim sürecinde direnç gösterim nedenleri yaşadığı duygusal karmaşadır. Duygusal karmaşa, çalışanın örgüt içerisinde hem olumlu hem de olumsuz duyguyu aynı anda yaşamasıdır. Örneğin, bir çalışan değişim sürecinde, değişimin getireceği yenilikleri merak ederek bir heyecan duygusuna kapılırken, aynı anda işini kaybedeceği korkusu da yaşayabilir (Akoğlan Kozak ve Genç, 2014: 85). Agarwal ve Prasad (1998) bireyin yeniliğe açıklığının yeniliğe algılarını etkilediğini öne sürmektedir. Bireyin tutumları ne kadar olumlu ise yeniliği denemeye o kadar gönüllü olmaktadır. Böylece bireyin yeniliğe olumlu tutumu arttıkça yeniliğe açıklığı da artmaktadır (Demir, 2006: 384). Yenilikçi çalışanlar yaptıkları işten daha fazla iş doyumunu elde ederler, işyerinde daha iyi bir performans sergileyebilir, diğer meslektaşları ile daha iyi ilişkiler geliştirir, nispeten düşük stres yaşar ve daha yüksek kişisel gelişim ve enerji gösterirler (Shih ve Susanto, 2011: 114; Akt. Korku, 2018: 21). Yenilikçi işletmelerin en dikkat çeken noktası tutkuyla dolu olmalarıdır. Bu tutku ise nitelik, güvenilirlik ya da hizmete aşırı bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi işletmeler kaliteyi bir zorunluluktan ziyade bir sorumluluk olarak kabul etmektedirler. Bu nedenle yenilikçi işletmeler diğer yönlerden rakiplerine göre üstün oldukları yönlere odaklanırlar (Durna, 2002: 226).

Yenilikçiliğin her zaman riskli bir çaba olduğu varsayılarak Janssen (2003), yenilikçi davranışları sergileyen çalışanların, yenilikçi değişimi önlemek isteyen iş arkadaşlarıyla çatışma riskini taşımasının muhtemel olduğunu tespit etmiştir. Yine başka bir çalışmada ise Janssen, Van De Vliert ve West (2004), yenilikçi davranışların çalışanların stres tepkileri ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Gülbahar, 2019: 71). Çalışma ortamlarındaki sorunlardan kendilerini sorumlu hissetmeyen çalışanlar çözüm bulma konusunda motive olmazlar. Ayrıca bireyler, etkin performansa sahip olabilmek için çok çeşitli bilgi, beceri ve davranışın önemini kabul etmelidir. Çalışanlar kendi yeteneklerinin farkına varmadıkça yenilikçilik algıları (Gülbahar, 2019: 67) ve enerji düzeyleri düşük yada nötr olabilmektedir.

Yaratıcı kişilerin, yeni deneyimlere açık olma, kendine güvenme, özgüven, özdisiplin, inatçı davranış gibi bireysel özelliklere sahip olduğu saptanmıştır. Yenilikçi bireylerin ise, diğer insanlara göre daha fazla risk aldıkları deneme ve yanılmaya gönüllü oldukları saptanmıştır. Bireylerin içsel motivasyonu ve içsel gücünün de yenileşim için gerekli olduğu vurgulanmaktadır (Sönmez, 201: 7). Çalışanların kendisini adil olmadığı bir örgütün içinde hissetmesi dışsal motivasyon kaynaklı olarak başlayıp içsel motivasyonunu da kaybetmesine sebep olabilmekte (Bilgin, 2019: 17) ve içsel sürtüşme, tutuculuk, katı ve formal bir yönetimi içeren örgütsel engeller ve kaynak yetersizliği yenilikçiliği negatif yönde etkileyebilmektedir (Amabile vd., 1996; Gilson ve May 2005; De Jong ve Den Hartog 2007; Akt. Sönmez, 2011: 8).

Örgütün yenilik yapma becerisinin örgütte bilginin üretilmesi ve özümsemesi ile ilgili olduğunu savunmaktadır. Buna göre bilgi kaynaklarından yararlanması ve bilgi iletişimini kolaylaştırması örgütün yenilikçilik performansını arttırmaktadır (Vural Özkan, 2016: 64). Yenilikçi davranışın iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak artırdığı tespit edilmiştir (Tolbert ve Zucker, 1983; Damanpour ve Evan, 1984; Burgelman vd., 1996; Han vd., 1998; Krishnan, 2002; Taylor ve McAdam, 2004; Akt. Çalışkan, 2012: 18).

Çalışanların örgüt üyeliğini sağlıklı sürdürebilmesi için örgütsel değer ve inançlara gönülden inanması gerekir. Bu aynı zamanda bireyin örgüte olan duygusal bağlılığını da güçlendirmektedir. Duygusal bağlılık duygusu yüksek olan çalışanların ise iş performanslarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir (Demirel, 2009: 126-127). Buna bağlı olarak çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri için hissettikleri enerjinin de yüksek olması gerekmektedir.

### **2.8.2. Çalışan Enerjisi İle Üretkenlik Karşıtı Davranış Arasındaki İlişki**

Robinson ve Bennet (1995)'a göre, örgüt çalışanın normlardan uzaklaşması olarak belirtilen üretkenlik karşıtı davranışlar, çalışanın tamamen iradesine ve isteğine bağlı davranışlardır. Bu davranış biçimleri kurumun sağlıklı ve güçlü olmasında kurumu oluşturan bireyleri bir tehdit olarak oluşturur. Çalışanın normlardan uzaklaşması

kendi iradesine bağılı davranışlardır. Bu davranışlar ise motivasyon veya enerji eksikliği nedeniyle kendisinden beklenen sosyal duyarlılıkları yerine getirememesinden kaynaklanmaktadır (Örmeci, 2013: 31).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile pozitif ve negatif duygusallığı bir arada inceleyen araştırmaların büyük çoğunluğu, negatif duyguların üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun sebebi olarak ise üretkenlik karşıtı davranışların temelinde bireyin olumsuz, kızgın ve değişken duygularının dışa vurulması olduğu gösterilmektedir (Robinson ve Bennett, 1997). Bu nedenle literatürde negatif duygular üretkenlik karşıtı davranışların sebebi olarak tanımlanmaktadır (Polatçı ve Özçalık, 2015: 222). Olumlu duygular; umut, heves, istek, heyecan, sevinç, dostluk, fedakârlık, neşe, iyilik gibi insanı hayata bağlayan, hayat sevincinin artmasına sebep olan duygulardır. Olumsuz duygular ise, kişinin hayat sevincini eksilten, onu yaşamdan soğutan, kaygı ve gerilimlere sebebiyet veren; nefret, kıskançlık, düşmanlık, kızgınlık, şiddet, korku, cimrilik gibi duygulardır (Tutar, 2015: 406).

Duygu sisteminin olumlu ve olumsuz duygulardan oluştuğunu belirten Garcia, Rosenberg, Erlandsson ve Siddiqui (2010) insanların olumsuz uyaranlara karşı daha açık olduklarını söylemektedir. Olumlu duygular, heyecanlı, gururlu, ilgili gibi duyguları içerirken; olumsuz duygular, utanmış, mutsuz, suçlu gibi duyguları içermektedir (Öztürk, 2015: 35).Bireylerin işyerindeki durumları izlediği ve bunların iyi oluşlarını arttırmaya ya da zarar vermeye yönelik olduğuna ilişkin geliştirdikleri varsayımlar doğrultusunda duygularının harekete geçtiği belirtilmektedir. Bu duygular negatif durumları azaltıp pozitif olanları arttırmak üzere eylem eğilimi ya da niyeti oluşturmaktadır. Negatif bir duyguyu tetikleyen durumlarda, aktif ve direkt olarak durumun öznesine saldırı (korkutma, tehdit) ya da pasif ve dolaylı olarak duyguyla baş etme (işten kaçınma, alkol kullanma) gibi sapma davranışlarının gerçekleşme ihtimali artacaktır. Pozitif duygular; “performans için hazırlığı artıran ve bireyin düşünce ve acil ilgi artışına neden olan davranışçı bir yaklaşımdır”. Pozitif duygu formunda, enerji hissi yaratmak eyleme geçmeyi daha

kolay hale getirir, bu enerji hoş bir duygu, sevinç, arzu ve bir eylem için çekicilik içermektedir (Bayram, 2016: 7).

Colbert, Mount, Harter, Witt ve Barrick göre (2004) işyerindeki durumunu elverişsiz olarak algılayan bireyler, örgüt normlarına zarar verebilir ve sapma davranışı gösterebilirler (Özkan, 2017: 10). Saldırganlık, öfke, korku gibi olumsuz duygularla yoğunlaşan bireyin düşünmesi ve bir işe odaklanması oldukça güçleşmektedir. Bu da örgüte ait olmayı zorlaştırmakta hatta bazı durumlarda imkânsız hale getirebilmektedir (Harvey ve Dasborough, 2006). Duyguların etkin bir şekilde kullanılmaması ve yönetilememesi nedeniyle oluşan sorunların insan beynini meşgul etmesi dikkatin ve enerjinin üretkenlik karşıtı davranışlara yönelmesine neden olabilmektedir. Ve bunun sonucunda kişisel ve örgütsel boyutta zararlar ortaya çıkabilmektedir (Demir, 2010: 199-200).

Khan, Peretti ve Quratulain (2009: 128)'in araştırmalarına göre örgüt çalışanlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sergilemesinde örgütsel adaletsizlik ve olumsuz duygular önemli etkiye sahiptir. Bu olumsuz duygular özellikle kızgınlık, suçluluk, utanma, gurur ve kıskançlık olarak belirtmişlerdir (Gültaç ve Erigüç, 2019: 58). Fox ve Spector (1999) duyguların, örgütsel kısıtlar (stres yaratıcılar) ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında aracı bir etkisi olduğunu söylemektedir. Fox, Spector ve Miles (2001) ise negatif duyguların üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkili olduğunu ve adaletsizlik algısını da içeren iş stresi yaratıcılarının bu iki değişkenle ilişkili olduğunu göstermektedir (Öztürk, 2015: 36). Berkowitz (1998)' e göre iş hayatında karşılaşılan stres yaratan durumlar ve meydana gelen diğer tatsız durumlar, olumsuz duygulara neden olmakta ve bu duygular bireyde örgüte karşı düşmanlık hissi oluşturmaktadır. Düşmanlık hissi kişi üzerinde stresörler ve olumsuz durumlar devam ettikçe saldırgan davranışlara yol açmaktadır. Saldırgan davranışlar, hedef bireye karşı fiziksel şiddet uygulama ya da hedef bireyde psikolojik rahatsızlıklara neden olabilecek stres kaynaklarına da sebep olabilmektedir (Gültaç ve Erigüç, 2019: 58).

Çalışanlar görev performansından zaman zaman negatif yönde sapmakta ve bu durum örgüt işleyişini aksatarak, örgütün amaç ve hedeflerine uygun olmayan tutum

ve davranışların ortaya çıkmasına neden olmakta (Polatçı vd., 2014: 3) ve örgütler bu davranışların sonucunda ciddi problemlerle karşı karşıya gelmektedir. Bu problemler örgütlerde verimliliğin düşüşüne, sigorta maliyetlerinin artmasına, kaybolmuş veya zarar verilmiş mal ve ekipmana, işçi devir hızında artışa, ayrıca çalışanların memnuniyetsizlik ve iş stresi yaşamalarına sebep olmaktadır (Nitelik Ödemiş, 2011: 6). Yöneticiler, duygusalların doğru kullanımının ve yönetilmesinin sağladığı avantajla düşüncelerini açık ve doğrudan dile getirmekte, hem kendilerini hem de çalışanlarını ve müşterilerini istenilen sonuca doğru rahat bir biçimde yönlendirebilmektedir. Duyguların doğru yönlendirilmesi, olumsuz koşullarda bile olumlu düşünme tarzını koruyarak yüksek güdüleme ve olumlu enerji sağlamak ve örgütsel çatışmaları en aza indirerek bireylerin sapma davranışlarını önleyebilmektedir (Demir, 2010: 199).

Çalışanlar gün içinde karşılaştıkları duruma göre farklılık gösterir ve içinde bulunduğu konumdan farklı konuma geçebilir. İçinde bulunduğu yeni farklı konum bireyi yenilikçi davranış eğilimine yöneltebilir (Akar, 2017: 56) yâda içinde bulunduğu konuma karşı çaresizlik duygusuna kapılıp enerjisi azalabilir işe gelmemek isteyebilir. Bu durum çalışanın örgüte bağlılığının azalmasına üretkenlik karşıtı davranışının artmasına sebep olabilmektedir. Yenilikler sonucunda bazı çalışanlar uzmanlığının ve statüsünün önem kaybedeceğini düşünebilirler ve bu durum motivasyonlarının olumsuz etkilenmesine neden olur (Durna, 2002: 149). Bu sonuca göre çalışanlar yöneticilerinden gelecek tepkilerden, terfi alamamaktan veya işten çıkarılmaya kadar olan birtakım korkularına dayalı olarak kendilerini savunmak ve korumak adına bilinçli ve kasıtlı olarak üretkenlik karşıtı davranış sergileyebilmektedirler. Çalışanların düşünce ve fikirlerini dile getirmemesinden dolayı bu düşünceleri tepkisel olarak örgüte karşı verimsiz ve olumsuz davranışlarla dışa vurmaktadırlar. Araştırma sonuçları, çalışanların birey ya da örgüt yararına olduğunu düşündüğü iş ile ilgili fikir, görüş ve bilgilerin kasıtlı ve amaçlı gizlenmesi üretkenlik karşıtı iş davranışlarını arttırdığını göstermektedir (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018: 945).

Örgütlerde verilen cezalarda çalışanın enerjisini olumsuz yönde etkilemektedir. Cezanın insan psikolojisi üzerindeki olumsuz etkileri uzun zamandır bilinen bir konudur ve birey yüzde yüz haksız da olsa cezalandırılmayı kabullenemez. Onuru kırılır, rencide olur, olumsuz duygular yaşar. Kendine olan güveni azalır. Bu şartlarda kişinin enerjisinin azalması da beklenen bir durumdur (Bayram, 2017: 1033).

Çalışanın işe yönelik olumsuz tutum ve üretkenlik karşıtı davranışları ise iş tatminsizliğini ifade etmektedir. İş tatmininin çalışanlar için önemi bireylerin genelde yaşama bakış açılarını belirlemektedir. İş tatmini seviyeleri yüksek olan kişiler fiziksel ve ruhsal olarak sağlıklı, psikosomatik hastalıkların görülme olasılığı az olup, çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşma, kişisel güven, uyum ve iş birliğinin arttığı ifade edilir. Örgütsel açıdan ise performansa belirgin olarak katkıda bulunur. Verimlilik, dengeli bir çalışma disiplini, ekipler arası olumlu ilişkileri belirtmektedir. İşe devamsızlık, iş gücü devri, örgütsel problemlerin az oluşu gibi göstergelerle karşımıza çıkmaktadır (Bedük, 2014: 93).

Örgütsel destek algısına karşı çalışanlarda olumlu ve olumsuz duygular gelişmektedir. Örgütsel desteğin olumlu olması durumunda çalışanların performansı artmakta, duygusal bağlılık artmakta, iş doyumunu ve olumlu ruh hali oluşmakta, işe devamsızlık azalmakta iken destek algısının olumsuz algılanması durumunda örgüte karşı olumsuz duygular gelişmekte (Bilgin, 2019: 12; Sığı ve Basım, 2006: 136) yani üretkenlik karşı davranış oluşabilmektedir. Özdeşleşme değeri yüksek olan bireyler, yapmakta oldukları işlerini beğenmekte işlerini kendilerinin bir parçası olarak hissetmektedirler. İşlerine sarılan bireylerin iş başarımları seviyeleri artış gösterirken, devamsızlık ve işten ayrılmaya yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimleri azalmakta ve (Can vd., 2015: 95) hissettikleri enerji seviyeleri yükselmektedir. Yapmakta olduğu işine karşı memnuniyet hisseden kişiler, işine ve mesleğine yönelik eğitime açık hale gelirken işe bağlılığı ve adanmışlığı da artmaktadır (Velada ve Caetano, 2007: 285).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine yapılan birçok çalışma, düşmanlık ya da saldırganlık ifade eden davranışları temel almaktadır. Bu davranışların çoğu, bireyin

örgüt içinde ve sosyo-psikolojik çevresinde karşılaştığı düş kırıklıkları ya da kızgınlıkları gibi negatif duygularla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2014: 273). Negatif duygulara sahip çalışanlarda sinirlilik, üzüntü, korku, utanma, kızgınlık, suçluluk ve tatminsizlik görülmekte ve bu durumları yaşayan çalışanlar sahip oldukları potansiyeli ortaya koyamama durumu ile karşı karşıya kalmakta (Kaya vd., 2015: 488) ve bu durum hissettikleri enerji seviyelerini etkilemektedir.

Psikolojik refah çalışanın örgütle özdeşleşmesi veya örgütte bulunmaktan zevk duymasının sonucunda gerçekleşmektedir. Psikolojik açıdan kendini mutsuz hisseden birey örgüte ve işe karşı olumsuz davranışlar sergilemektedir. Diğer taraftan örgütten bulunmaktan mutluluk duyan bireyin ise örgüte olan bağlılık duygusu, enerjisi ve iş performansı da yüksek olacaktır (Demirel, 2009: 126).

Çalışanın deneyim ve becerileri ile işin gereklerinin uyumlu olması çalışanın yaptığı işten tatmin olmasını ve enerjisinin yükselmesini sağlamaktadır. İş tatmin düzeyinin yüksek olması çalışanın örgüte olan bağlılık duygusunu yükseltirken iş hakkındaki olumsuz üretkenlik karşıtı davranış düşüncelerini de azalmaktadır (Demirel, 2009: 127). İşyerinde fazla iş yükü, yeterli otonomi verilmemesi, işyerindeki psikolojik tacizler, nezaketsizlik sorunları, iş-yaşam çatışmaları, örgütsel güven eksikliği vb. çalışanlarda yüksek kaygı, stres ve agresyon gibi duygular ve davranışlar geliştirmesine, diğer çalışanlara, yöneticilere ve örgüte yönelik olumsuz üretkenlik karşıtı davranış yöneltmektedirler (Taştan ve Aydın Küçük, 2019: 62).

### **2.8.3. Yenilikçilik Algısı İle Üretkenlik Karşıtı Davranış İlişkisi**

Birey, örgüte girdiği andan itibaren, orada geçerli olan kural ve davranış ölçüsünün muhatabıdır. Örgütsel amaç ve hedeflere katkı sağlaması için de bireyin tutum ve davranışlarında değişiklikler yaşaması, kendisini o sürece adapte etmesi gerekebilir (Nitelik Ödemiş, 2011: 3). Çalışanlar iş yerlerinde çalışma ortamı ile kendi bireysel özellikleri arasındaki etkileşimin ürünü olan birçok değişik davranış sergilerler. Bu davranışların büyük bir bölümü doğrudan doğruya görevleri ile ilgili iken, diğerleri görev tanımlarında yer almayan rol ötesi iş davranışlarıdır. Rol ötesi üretkenlik karşıtı



davranışların bazıları örgütsel etkililiği ve verimliliği artırma, diğerleri ise örgüte ya da örgüt çalışanlarına zarar verme amacına yöneliktir (Öcel, 2010: 19).

Çalışan farklılığından yararlanılarak çalışanlar arasında etkin ve verimli iletişimin sağlanmasıyla yenilikçi fikir ve düşüncelerin üretildiği ve paylaşıldığı çalışma ortamının oluşturulması üretkenlik karşıtı davranışların niyetini olumlu yönde etkileyebilir. İşletme içerisinde çalışanların güven ortamı içerisinde, işbirliği yapabilmesi, farklılıklara açık olması, yapıcı çatışmalara girmesi (Yeşil vd., 2010: 84), bireyin işletmeye karşı bağlılığı arttırıp üretkenliğini azaltabilir. Çalışanlar birtakım nedenlerle düşünce ve fikirlerini dile getiremez, iş, örgüt veya diğer çalışanlar ile olan sorunlarını ya da rahatsızlıklarını anlatamazlar ise huzursuz çalışacak, bu durum ise onların iş verimliliğini ve üretkenliklerini olumsuz etkileyecektir (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018: 946). Çalışanlar fiziksel ve psikolojik olarak iş, örgüt ve insan ilişkilerine farklı yapı ve düzeyde tepkiler geliştirebilmektedirler (Demirel ve Seçkin, 2009: 145). Güven ve anlayışın olmadığı bir örgütte çalışanlar yenilik çalışmalarına kuşku ve tedirginlikle yaklaşırlar (Durna, 2002: 159) ve bu tedirginlik performanslarına olumsuz şekilde etki eder (Savaş, 2015: 45). Örgütlerin yenilikçilik davranışlarında başarılı olabilmeleri için çalışanlarına güvenmeleri, onlara değer vermeleri, herhangi bir ayrımcılığa gitmeden her bir çalışana ihtiyacı olan imkânlar sunularak onların düşüncelerinden ve becerilerinden yararlanma yoluna gidilmelidir (Savaş, 2015: 100).

Yenilik çalışmalarının başarıyla uygulanabilmesi için alt kademedan üst yönetime kadar kişilerde bulunması gereken temel nitelikler, özsaygı ve özgüvendir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 61). Kendine güven olumsuz bir olgu olmamakla birlikte, iş ortamında fazla kendine güven bireyin belirli kural ve prosedürleri atlamasına sebep olabilecek bir özelliktir. Eksik talimatla işe başlamak da iş emniyetini tehdit eden emniyetsiz bir davranış biçimidir. Bir işi tam yapabilmek için işe yönelik tüm detayları ve kuralları bilmek gereklidir. Eksik bir bilgiyle, sormadan işe başlamak emniyeti tehdit edecek bir risktir. Düzensizlik de emniyeti tehdit eden bir üretkenlik karşıtı davranıştır (Nitelik Ödemiş, 2011: 45). Yenilikçi fikir ve uygulamalar için uygun ortamın oluşturulamaması, çalışanlara bölümle ilgili gerekli bilgi ve eğitimin

tam olarak verilememesi ya da bu bilgi ve eğitimlerin çalışanlarca anlaşılabilmesi, (Bayındır, 2018: 68-69) fazla mesai yâda iş yükü bakımından adil davranılmadığında çalışanların motivasyonları bozulmakta buna bağlı olarak iş gayretleri ve performansları azalmaktadır. Bu durum rutin, ağır iş yükü baskısından kaçmak adına işe devamsızlık davranışını göstermesini neden olabilmektedir (Bülbül, 2013: 40).

Birçok yeniliğin kabul görmesi için zamana ihtiyaç vardır. Ana problem ise bu yenilikçiliğin benimsenmesi işleminin hızlanması için ne kadar zaman geçmelidir? Yayılım bir sosyal çevre içinde bazı iletişim kanalları kullanılarak belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleşir (Rogers, 1995). Bir fikrin ortaya çıktıktan sonra ardından yayılırsa ve kabul veya ret görürse bazı sosyal değişimleri yanında getirir (Özaygen, 2005; 2).

Gerek iş yaşamında gerek normal yaşamda insanların üretkenliklerini engellemek için yanlışlıklar tolere edilmelidir (Naktiyok, 2007: 216). Yenilikler doğal olarak risklidir ve yenilik çalışmaları sırasındaki başarısızlıkların hoşgörüsüyle karşılanması yeniliklerin başarıyla yönetilmesinde önemli bir koşuldur (Durna, 2002: 200). Üretkenlik karşıtı davranışların sebebi, çalışanların kendilerinden beklenen normlara uymak adına yeterli motivasyonlarının olmaması ya da tam aksi bu normları ihlal etmeye motive olmalarıdır. Fox ve Spector (1999) çalışanların işyerinde uğradıkları hayal kırıklıklarını, duygusal tepkiler aracılığıyla örgütlerde istenmeyen davranışsal tepkiler olarak ifade etme eğiliminde olduğunu savunmuşlardır (Gültaş ve Eriğüç, 2019: 58).

Çalışan örgütsel düzene direnme, kasıtlı biçimde inat etme, kendini haklı çıkarmaya çalışma gibi duygusal tavırlara başvurusu halinde ise çalışan, örgütten dışlanma ile karşı karşıya kalır (Nitelik Ödemiş, 2011: 4).

Rol belirsizliği; “belirli bir rol konusunda bilgi yetersizliği sonucunda ortaya çıkan bir olgudur”. Bireyler rollerinin tanımlanması, sorumluluklarının neler olduğu ve belirli durumlarda nasıl davranmaları gerektiği hakkında belirsizlik hissedebilirler. Rol belirsizliği, işgücü devir oranı, düşük performans ve stres gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Özüren, 2017: 62). Bir diğer faktör, örgüt içinde üretkenlik

karşıtı davranış sergileyen rol modellerin olmasıdır. Bir grup içerisinde üretkenlik karşıtı davranış gösteren bireylerin olması diğer üyelerin bu davranışlardan etkilenmesine neden olmaktadır. Bu durum bireylerin modelde gözlemlediği davranışı eyleme dönüştürme olasılığını artırmaktadır (Dirican, 2013: 23).

Yeni deneyimlere açıklık, emniyetsiz davranışlar yaratabilmektedir. Bireyin yaratıcılık duygusu prosedürlerin dışına çıkması konusunda teşvik edici bir unsurdur (Bülbül, 2013: 31). Örgüt normları dışına çıkılması bazen örgüt çıkarlarına fayda sağlamak yerine zarara da sebep olabilmektedir. Bu zarar bilinçli bir şekilde çalışan tarafından gerçekleşiyorsa üretkenlik karşıtı davranış olarak örgütte yer edinmektedir. Bunlardan bir tanesi işi kısa yoldan yapmaktır. Bireyler iş süreçlerinde daha hızlı ve verimli olmak adına iş yapış şekillerinde kolayca kaçabilmektedirler. Zamandan tasarruf yapmak adına farklı yollardan iş yapmak iş emniyetini tehdit edip riski ve kazaları arttırdığında işletmelere zarar vermektedir (Bülbül, 2013: 45).

Değişim korkusu olan işletmeler yeniliğe açık değildir. Ayrıca katı bir hiyerarşiye sahiptirler ve değişimin yarar sağlamasından ziyade riskli olacağını düşünürler. Yenilikçi fikirlere açık olmayan, bunu bir kurum kültürü haline getiremeyen ya da çalışanları teşvik etmeyen bir işverenlerin bulunduğu işletmenin yenilikçi olması mümkün değildir. Kıdemi ve tecrübesi yüksek olan çalışanların bilgilerini paylaşmak istememesi, kıdeme bağlı statü ve iş ortamındaki samimiyetsizlik gibi faktörler işletme içerisinde bilgi paylaşımını engellemektedir. İşbirliği ve takım çalışmaları sayesinde bu engel kolaylıkla ortadan kaldırılabilir. Yenilikçi davranışların desteklenmesi, ödüllendirilmesi hem çalışanlara hem de işletmeye kazanç sağlayacaktır. Bunun için işletme içerisinde destek sistemleri oluşturulmalıdır (Yeşil vd., 2010: 86). Yeniliği harekete geçirirken insanların hata yapma olasılıklarını göz önüne almak ve bu hatalardan korkmamalarını sağlamak gerekmektedir (Ayas, 2015: 92).

Bilgi işletmeler için önemli bir kaynak ve güç belirleyicisi niteliğindedir. Bilginin doğru kullanılmaması, gizlenmesi veya paylaşılmaması gereken durumlarda paylaşılması, işletmeler için problem oluşturan üretkenlik karşıtı davranışlardır (Bülbül, 2013: 46).

Her grubun içinde derecesi azalan veya artan bir uyumsuzluk veya sapma görülebilir. Aslında uyumsuzluk ile sapmayı birbirinden ayırmak gerekir. Sapma durumunda grubun bir üyesinin ya da gruptaki bir küçük azınlığın grubun yerleşik inanç ve davranış kalıplarını değiştirme isteği vardır (Demir, 2009: 43).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE YENİLİKÇİLİK ALGISI VE ÇALIŞAN ENERJİSİNİN ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Otel işletmelerinin kalitesinde sürdürülebilirlik sağlanması için bünyelerinde istihdam etmiş oldukları çalışanlar son derece önem arz etmektedir. Otel işletmeleri çalışanlarının sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek, iş yapma yöntem ve teknikleri gibi işletmeye değer katan unsurların etkin ve verimli bir şekilde fayda sağlayarak karlılığın ve devamlılığın sürdürülebilmesinde çalışanların sahip oldukları enerjiden en iyi şekilde nasıl faydalanılabileceği konusunun ortaya konulmasının kaçınılmaz bir gereklilik olduğu görülmektedir.

Literatürde çok fazla kaynak bulunmaması nedeniyle maliyet ve zaman kısıtları da göz önünde bulundurularak, örgütlerde insan enerjisi ile etkileşim halinde olabileceği düşünülen yenilikçi davranış eğilimi ve üretkenlik karşıtı davranış değişkenlerinin birbirleri ile olan etkileşimleri bu çalışmanın temel amacıdır.

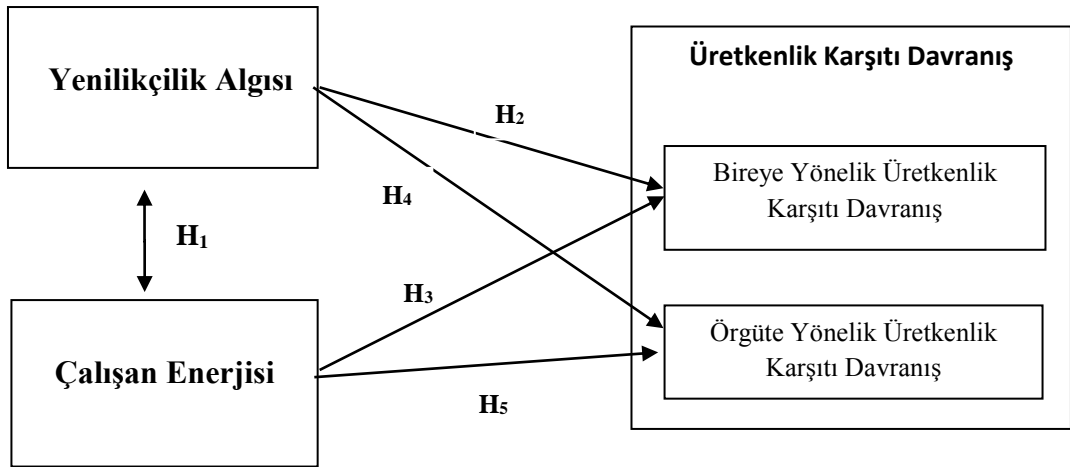
Literatürde yer alan ulusal ve uluslararası çalışmalar incelendiğinde insan enerjisi, yenilikçilik algısı ve üretkenlik karşıtı davranış konuları ayrı ayrı çalışılmış fakat bu konuların bir arada ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Otel işletmeleri çalışanlarında hissedilen enerjinin yenilikçilik algıları ile birlikte üretkenlik karşıtı davranışları ne düzeyde etkileyebileceği düşüncesinden yola çıkılarak bir yapısal model oluşturulmuştur. Dolayısıyla böyle bir araştırmanın yapılmasının hem ilgili yazın hem de turizm sektörü açısından önemli bir gereksinim olabileceği

düşünülmüştür. Bu bağlamda çalışmanın amacı, otel işletmeleri çalışanlarında insan enerjisinin ve yenilikçilik algısının üretkenlik karşıtı davranışa etkisinin olup olmadığının ortaya koyulmasıdır.

Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların, yönetsel, teorik ve pratik anlamda yönetim ve davranış bilimleri yazınına çeşitli yönlerden katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Emek yoğun bir sektör olarak turizmde çalışanlar tarafından hissedilen enerjinin, yenilikçi davranış gösterme eğilimleri açısından ne derece önemli olduğu ve enerji ile yenilikçiliğin bir arada çalışanların üretkenlik karşıtı davranma eğilimlerini nasıl düşürebileceğini açıklamak turizm çalışanlarının iş hayatındaki psiko-sosyal yönüne ışık tutabilecektir. Bu araştırma yöneticileri, üretkenlik karşıtı davranış gösteren çalışanları sorgulamak ve eleştirmek yerine, çalışanların ne derece dinamik, enerjik, motive, arzulu veya yenilikçi davrandıklarını sorgulamalarını sağlamaya yöneltecektir.

### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma sürecinde yapılan literatür taraması sonucu belirlenen ilişki önermeleri ışığında, mevcut değişkenler dikkate alınarak bir araştırma modeli oluşturulmuştur (Bkz: Şekil 7). Bu model, araştırma sonucunda ulaşılmak istenen amaca uygun olarak şekillendirilmiş olup; nicel verilerin sağlıklı ve rasyonel bir biçimde değerlendirilmesini sağlayacaktır.



Şekil 7: Araştırma Modeli

Araştırmanın yapısal modeli, araştırmaya konu olan üç değişken arasındaki etkileşime yönelik teorik çerçeve temel alınarak geliştirilmiştir. Modele göre, çalışanlarda hissedilen enerjinin düzeyi, çalışanların yenilikçi davranış algılarını tetikleyebilecektir. Bunun sonucu olarak her iki değişkenin de etkileşim halinde işyerinde üretkenlik karşıtı davranışların oluşmasının önüne geçebilecektir.

Oluşturulan yapısal modelin çözümlenmesini sağlayacak beş araştırma hipotezi geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin ilki, çalışanlarda yenilikçi davranış algısı ile çalışan enerjisi etkileşimine dayalı olarak geliştirilmiştir. Diğer hipotezler ise, hem yenilikçi davranış eğilimlerinin hem de çalışan enerjisinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki doğrudan etkisini incelemek amacıyla geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin içeriği şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:**Çalışanlarda yenilikçilik algısı ile hissedilen enerji arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:**Çalışanlarda yenilikçilik algısı, bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışları ters yönde etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanlar tarafından hissedilen enerji, bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışları ters yönde etkiler.

**H<sub>4</sub>:**Çalışanlarda yenilikçilik algısı, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışları ters yönde etkiler.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanlar tarafından hissedilen enerji, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışları ters yönde etkiler.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı**

Çalışma yüksek sayıda kişiye ulaşılmasını gerektirdiği için verilerin elde edilmesinde anket yönteminden faydalanılmıştır. Anket formu çalışanların üretkenlik karşıtı davranış, bireysel yenilikçilik davranışı, insan enerjisi ve sosyo-demografik

özelliklerini belirlemeye ilişkin toplam 56 ifadenin yer aldığı üç bölümden oluşmaktadır. Bu doğrultuda değişkenlere ilişkin veriler aşağıdaki ölçekler yardımıyla toplanmıştır:

**Üretkenlik Karşıtı Davranış Ölçeği:** Anket formunun ikinci bölümünde çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarının belirlenebilmesi amacıyla Bennett ve Robinson'ın (2000) tarafından geliştirilen 19 ifadeli kişilerarası ve örgütsel sapkınlık ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte ilk 12 madde doğrudan örgüte zarar veren davranışlara yönelik, son 7 madde örgütteki bireylere zarar veren davranışlara yönelik yapılmıştır (Öztürk, 2015: 46). Söz konusu ölçek, 5'li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, “(1) Hiçbir zaman”, “(2) Nadiren”, “(3) Bazen”, “(4) Genellikle”, “(5) Her zaman” şeklinde derecelendirilmiştir (Öztürk, 2015: 46). Ölçekten alınan ortalamaların yüksek olması, üretkenlik karşıtı davranış düzeyinin yüksek olduğunu gösterirken; düşük puanlar üretkenlik karşıtı davranış düzeyinin düşük olduğunu ifade etmektedir.

**Yenilikçilik Algısı Ölçeği:** Araştırmada, veri toplama aracı olarak demografik özelliklere ilişkin bilgiler 8 sorudan oluşan bilgi ve özgün formu “InnovativenessScale (IS)” olarak bilinen ve 1977 yılında H. Thomas Hurt, Katherine Joseph ve Chester. D. Cook tarafından geliştirilen, Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 20 değişkene sahip “Bireysel yenilikçilik ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin özgün formunda yenilikçiden geleneksele doğru beş farklı kategorideki bireyin özelliklerine ilişkin toplam 20 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerden 4, 6, 7, 10, 13, 15, 17. ve 20. İfadelerde ters kodlama yapılmıştır. (Kılıçer ve Odabaşı, 2010: 155). Ölçek, 5'li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, “(1) Hiç katılmıyorum”, “(2) Az katılıyorum”, “(3) Orta Derecede Katılıyorum”, “(4) Çok katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir (Öztürk, 2015: 46). Ölçekten alınan ortalamaların yüksek olması, çalışanlar arasında yenilikçi davranış düzeyinin yüksek olduğunu gösterirken; düşük puanlar yenilikçi davranış düzeyinin düşük ve çalışanların gelenekçi eğilimlere daha yakın olduğunu göstermektedir.



**Çalışan Enerjisi Ölçeği:** Çalışanların hissettikleri enerji düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan ölçek Atwater ve Carmeli (2009) tarafından geliştirilmiş olup toplam 9 ifadeden oluşmaktadır. Orijinal dili İngilizce olan ölçeğin Türkçe 'ye çevrilmesinde, yabancı dil konusunda uzman kişilerden destek alınmış olup, çevirilerin literatürle olan uygunluğuna ilişkin gerekli özen gösterilmiştir. Tek boyutlu olarak değerlendirilen ölçek, Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, “(1) Hiç katılmıyorum”, “(2) Az katılıyorum”, “(3) Orta Derecede Katılıyorum”, “(4) Çok katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Elde edilen verilere ilişkin ortalamaların yüksek olması, yüksek düzeyde enerjiyi ifade ederken, düşük ortalamalar çalışanların hissettikleri enerji düzeyinin düşük olduğuna işaret etmektedir.

Anket formunun son kısmında ise katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla 8 ifadeye (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmenin statüsü, görev yaptığı departman, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, turizm eğitimi aldı mı) yer verilmiştir. Bu doğrultuda veri toplama aracı olarak oluşturulan anketin son hali Ek 1 de yer almaktadır.

### **3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, Denizli ili Pamukkale bölgesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı termal otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bu araştırmanın evrenine konu olan termal turizm; doğal bir kaynağın insan ihtiyaçları açısından çekicilik oluşturmasını ve buna bağlı gelişen turistik organizasyon ve yapılaşmayı içeren sağlık turizminin bir alt dalıdır (Deniz, 2016: 313). Termal oteller ise, termal turizm amaçlı hizmet sunan işletmeleri kapsamaktadır.

Araştırma kapsamında geliştirilen anket formu, termal otel işletmelerinde görev yapan çalışanlara uygulanmıştır. Alternatif turizm çeşitlerinden biri olarak termal turizmin giderek canlanması ve termal işletmelerde sunulan hizmetlerin yoğun enerji ve yenilik gerektirmesi nedeniyle bu çalışma kapsamında termal oteller tercih edilmiştir. Bununla birlikte, termal otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar üzerinde şimdiye kadar psiko-sosyal konuları ele alan çok az çalışmaya

rastlanılmaktadır. Çalışanların sağlık/termal turizmden faydalanan konuklara sunacakları hizmetin kalitesi, konuklara hem moral hem de güven yönünden birçok olumlu katkı sağlayabilecektir.

Denizli İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden elde edilen bilgiler ışığında, Denizli ili Pamukkale bölgesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı termal turizm işletmesi sayısı 11 (7 adet 5 yıldızlı, 2 adet 4 yıldızlı, 2 adet 3 yıldızlı) olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan otel işletmelerinin tümüne yönelik isim ve iletişim bilgileri Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan temin edilmiştir. Bu tesislerde görev yapan toplam çalışan sayısına, hem turizmde çalışan devir hızlarının yüksek olması hem de bu konuda sunulan istatistiklerin yetersizliği nedeniyle ulaşılamamıştır. Bu nedenle, araştırmada örneklem kümesi olarak sınırsız evreni temsil eden maksimum kabul edilebilir örneklem sayısı olarak 384 çalışan belirlenmiştir (Altunışık vd., 2007: 127).

Araştırmada örnekleme tekniği olarak ise “kolayda örnekleme” tekniği uygulanmıştır. Bu teknikte esas, ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesidir. En kolay bulunan denek en ideal olanıdır. Denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşılan kadar devam eder (Altunışık ve diğerleri, 2007: 132). Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan temin edilen otel işletmelerine yönelik bilgileri içeren liste baz alınarak, araştırmanın evrenini oluşturan 11 işletmenin 10'undan sağlıklı bir geri bildirim alınmıştır. Kalan 1 işletme ise, anket formunu çalışanlarına doldurtmak isteğinde bulunmamıştır. Katılımcıların çalıştıkları işletmenin statüsüne ilişkin değerler incelendiğinde %65,5'inin (n:194) 5 yıldızlı, %14,2'sinin (n:42) 4 yıldızlı, %20,3'nün (n:60) ise üç yıldızlı otel işletmelerinde görev yaptığı görülmektedir.

Anket formu, olumlu geribildirim alınan termal otellerde görev yapan 30 çalışana öncelikle pilot çalışma olarak uygulanmıştır. Pilot çalışma sonrasında özellikle yenilikçi davranış ve üretkenlik karşıtı davranışları ölçmeye yönelik oluşturulan ifadelerde anlaşılmayan hususlar alanında uzman akademisyenlerin görüşleri alınarak gözden geçirilmiştir. Ardından 15 Ocak ile 20 Şubat 2020 tarihleri arasında anket formları diğer çalışanlara iletilmiş ve yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Anket

formlarının doldurulması süreci tamamlandığında toplam 296 otel çalışanından eksiksiz bir biçimde formlar teslim alınmıştır.

### **3.3.3. Araştırma Verilerinin Analizi**

Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bir araştırmada, belirlenen araştırma sorularının türü ve araştırmanın amacına göre istatistiksel süreçte farklılık kazanacaktır. Bu araştırmanın sonuçları istatistiksel bilgisayar programları kullanılarak ve uygun analiz teknikleri yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada frekans, yüzde, faktör, korelasyon, regresyon analizleri yapılmıştır.

Korelasyon “analizi aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir. Regresyon analizinde metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir” (Altunışık ve diğerleri, 2005: 199-203).

Analiz sürecine geçilmeden önce, katılımcılardan anket yöntemiyle elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve hatalı kodlama olasılığı göz önünde bulundurularak tüm verilerin frekans dağılımları incelenmiştir.

### **3.3.4. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği**

Daha sonra ise çalışmada kullanılan üretkenlik karşıtı davranış, yenilikçi davranış ve çalışan enerjisine ilişkin ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Güvenirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesini ifade etmektedir. Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmede ise çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu çalışmada, özellikle Likert tipi ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa yöntemi benimsenmiştir. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta ve kabul edilebilir bir değer 0,70 den büyük olması arzu edilmektedir (Altunışık vd., 2012).

**Tablo 3:** Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları (Cronbach Alfa Değerleri)

Değişken	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Çalışan Enerjisi	9	0,85
Yenilikçi Davranış	20	0,88
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranış	12	0,90
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranış	7	0,93

Tablo 3’de araştırma modeline konu olan değişkenlere ilişkin ifade sayıları ile birlikte güvenilirlik katsayılarına yer verilmiştir. Buna göre, 9 ifadeden oluşan çalışan enerjisi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,85$ ; 20 ifadeden oluşan yenilikçi davranış ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,88$  olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda 12 ifadeden oluşan Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranış ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,90$  ve 7 ifadeden oluşan Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranış ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise  $\alpha=0,93$  olarak tespit edilmiştir.

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu ve araştırma aracının ölçülmek istenen ölçüp ölçmediğini kontrol eder ve dış geçerlilik, yapısal geçerlilik, yüzey geçerliliği ve içerik geçerliliği olarak sınıflandırılır (Sekaran, 2002: 207).

Bu çalışmada kullanılan değişkenleri ölçmek amacıyla farklı alanlarda yapılan birçok çalışmanın geçerlilik analizleri incelendiğinde, tüm değişkenler için geçerlik oranları yüksek düzeyde çıkmaktadır. Bu nedenle değişkenler için tekrar geçerlilik analizi yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Değişkenler arası ilişkiler analiz edilmeden önce veri setinin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığı kontrol edilmiştir. Normal dağılım, normal dağılım eğrisi ile kavramlaştırılan varsayımsal evrensel dağılımdır. “Gauss dağılımı” veya “Gauss

eğrisi” olarak da bilinen normal dağılım eğrisi, sürekli ve olasılıklı bir fonksiyon eğrisidir. Dağılımın normalliğini inceleyebilmek için; aralık yöntemi, grafiksel yöntemler, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks normallik testleri kullanılmaktadır. Bunların yanında normal dağılımı test etmenin diğer bir yolu da çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakmaktır (Altunışık vd., 2012). Bu araştırma kapsamında ise değişkenlere ilişkin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayılarına bakılmış olup, bu katsayılara Tablo 3’te yer verilmiştir.

Verilerin normallik dağılım değer aralığına ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Hair vd., (2014) çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1$  arasında olduğu durumlarda verilerin normal dağıldığını, Tabachnick ve Fidell (2013) çarpıklık ve basıklık değerinin  $\pm 1,5$  güven aralığı içerisinde olması koşuluyla sağlanabildiğini ve George ve Mallery (2010) ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  arasında olduğu durumlarda verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmişlerdir. Tablo 4’de yer alan normallik değerleri incelendiğinde de verilerin  $\pm 1$  değer aralığında çarpıklık ve basıklık değerlerine sahip olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 4:** Çalışan Enerjisi, Yenilikçi Davranış Algısı Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışın Alt Boyutlarına İlişkin Çarpıklık Ve Basıklık Katsayıları

	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Çalışan Enerjisi	0,218	1,00	0,787	,058
Yenilikçi Davranış	0,180	1,02	0,896	,060
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranış	0,193	1,27	0,888	,074
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranış	0,233	1,16	0,799	,068

Yapılan çalışma ile ilgili başta danışman öğretim üyesi olmak üzere tez izleme komitesindeki öğretim üyeleri ve alanında uzman diğer akademisyenlerden alınan görüşlerle birlikte yapılan 30 pilot uygulama da anketin geçerliliğinin artmasında büyük rol oynamıştır.

### **3.4. Araştırma Bulguları**

Gerçekleştirilen anket çalışması sonrasında katılımcıların demografik ve kişisel özellikleri ile birlikte araştırmaya konu olan değişkenler ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik istatistiksel analizler yapılmış ve elde edilen bu veriler değerlendirilmiştir.

#### **3.4.1. Katılımcıların Demografik ve Kişisel Özelliklerine Yönelik Bulgular**

Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü kısmında belirtildiği gibi bu çalışma, turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı termal otel işletmelerinin çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Termal otel işletmelerine bağlı çeşitli departmanlarda görev yapan çalışanlara ilişkin demografik ve kişisel özellikler Tablo 5’de detaylı bir biçimde ortaya konulmuştur.

Anket formunu cevaplayan çalışanların tablodan da görüldüğü üzere araştırmaya katılan 296 çalışanın %60’ı erkek (n:177), %40’ı (n:119) kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %5,7’si (n:17) 20 yaş ve altında, %43,6’sı, (n:129) 21-30 yaş, %29’u, (n: 86)31-40 yaş, %18’i (n: 53) 41-50 yaş, %3,4 (n:10) 51 ve altı yaş aralığındadır. Katılımcıların çoğunluğunu 21-30 yaş aralığı oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna bakıldığında %24 (n:71) ilköğretim, %44 (n:131) lise, %17 (n: 50) ön lisans, %12 (n:38) lisans, %2 (n:6) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin verilerin incelenmesinde turizm eğitimi göz ardı edilmemiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %47,6’sı (n:141) turizm eğitimi almış iken %52,4’ ünün (n:155) turizm sektörü ile ilgili herhangi bir eğitim almadığına ulaşılmıştır.

Çeşitli departmanlarda görev yapan çalışanların %24,7 (n:73) önbüro, %27 (n:80) yiyecek- içecek, %15,2 (n:45) kat hizmetlerinde, %33,1 (n:98) diğer departmanlarda görev yapmaktadır. Sektörde çalışma süresi %14,4 (n:43) 1 yıldan az, %35,8 (n:106) 1-5 yıl, %19 (n: 56) 6-10 yıl, %10,5 (n:31) 11-15 yıl, %8,8 (n:26) 16- 20 yıl, %11,5 (n:34) 21 yıldan fazla süredir sektörde bulunmaktadırlar.

**Tablo 5:** Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarına İlişkin Bilgiler

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	177	60
Kadın	119	40
Toplam	296	100
<b>Yaş</b>		
20 ve altı	17	5,7
21-30	129	43,6
31-40	86	29,1
41-50	53	17,9
51 ve üzeri	10	3,4
Toplam	296	100
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	71	24,0
Lise	131	44,0
Ön lisans	50	17,0
Lisans	38	12,0
Lisansüstü	6	2,0
Toplam	296	100
<b>Turizm eğitiminin alınması</b>		
Evet	141	47,6
Hayır	155	52,4
Toplam	296	100
<b>Görev Yapılan Departman</b>		
Önbüro	73	24,7
Yiyecek- İçecek	80	27,0
Kat hizmetleri	45	15,2
Diğer	98	33,1
Toplam	296	100
<b>Sektörde çalışma süreleri</b>		
1 yıldan az	43	14,4
1-5 yıl	106	35,8
6-10 yıl	56	19,0
11-15 yıl	31	10,5
16-20 yıl	26	8,8
21 ve üzeri	34	11,5
Toplam	296	100
<b>İşletmede Çalışma Süreleri</b>		
1 yıldan az	90	30,4
1-5 yıl	120	40,5
6-10 yıl	39	13,2
11-15 yıl	17	5,7
16-20 yıl	17	5,7
21 ve üzeri	13	4,4
Toplam	296	100

Çalışanların %40,5'i (n:120) 1 ve 5 yıl; %30,4'ü (n:90) 1 yıldan az bir süredir mevcut işyerinde çalışmakta, 5 yıldan fazla süredir görev yaptıkları işletmede bulunan çalışanların yüzdesi ise % 29,1'lik bir dilimi oluşturmaktadır.

### 3.4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

#### 3.4.2.1. Çalışan Enerjisi Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar

Çalışan enerjisine yönelik genel ortalama, standart sapma ve mod değerleri Tablo 6'da detaylandırılmıştır. Çalışanların vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında enerji düzeylerinin ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir (genel ort=4,15; ss=1,00; mod=5). Bu araştırmaya katılan termal otel çalışanlarının büyük çoğunluğunun işyerlerinde kendilerini enerjik hissettikleri görülmektedir.

**Tablo 6:** Çalışan Enerjisi Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Mod Değerleri

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Mod
<b>ÇALIŞAN ENERJİSİ İFADELERİ</b>	4,15	1,00	5
1. Çalışma saatlerinde kendimi hareketli ve enerjik hissedirim.	4,20	1,11	5
2. Çalışma saatlerinde işimi tamamlamak için yüksek enerjiye sahibimdir.	4,17	1,12	5
3. Çalışma saatlerimde enerji dolu olduğumu hissedirim.	4,05	1,30	5
4. İşimi başarılı bir şekilde tamamlamak için gerekli enerjiye sahibimdir.	4,20	1,11	5
5. Sabahları işe geldiğimde yeni gün için yeterli enerjiye sahibimdir.	4,17	1,12	5
6. İşlerimi yaparken kendimi dinç hissedirim.	4,11	1,24	5
7. İşlerimi yaparken kendimi hevesli hissedirim.	4,20	1,11	5
8. Bu işletmede çalışmak bana pozitif enerji sağlar.	4,17	1,12	5
9. İş yerinde kendimi önemli ve canlı hissedirim.	4,08	1,30	5

**Ölçek<sup>1</sup>:** 1=hiç katılmıyorum, 2=az katılıyorum, 3=orta derecede katılıyorum, 4= çok katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum

Araştırma bulgularına göre; çalışanların çalışma saatlerinde kendilerini enerjik (ort=4,2) ve örgüt içinde kendilerini önemli, canlı hissettikleri (ort=4,08) görülmüştür. Benzer biçimde çalışanların işlerini başarılı bir şekilde tamamlamak



için gerekli enerjiye sahip oldukları ve işlerini yaparken kendilerini hevesli hissettikleri(ort: 4,20) görülmektedir.

### 3.4.2.2. Yenilikçi Davranış Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar

Çalışanların yenilikçi davranış eğilimine yönelik genel ortalama, standart sapma ve mod değerleri Tablo 7’de detaylandırılmıştır. Çalışanların yenilikçi davranış eğilimine vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında ölçek orta değer (3=Orta düzeyde katılıyorum) oldukça üzerinde ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (genel ort: 3,81; ss:1,02). Diğer ortalama değerlere nazaran daha düşük değerlere sahip ifadelerle bakıldığında ise, çalışanların birbirinden sık sık tavsiye ve bilgi istediği (ort=3,55), genel olarak yeni fikirleri kabul etmek konusunda temkinli oldukları (ort=3,55) ve etrafındaki insanların büyük çoğunluğunun kabul edip etmediğini görene kadar nadiren yeni fikirlere güvendikleri (ort=3,55) görülmektedir.

**Tablo 7:** Yenilikçi Davranış Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Mod Değerleri

	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA	MOD
<b>YENİLİKÇİ DAVRANIŞ İFADELERİ</b>	3,81	1,02	5
1. Meslektaşlarım benden sık sık tavsiye veya bilgi ister.	3,55	1,09	3
2. Yeni fikirler denemekten zevk alırım.	3,79	1,31	5
3. İşimde bir şeyler yapmanın sürekli yeni yollarını ararım.	4,14	1,17	5
4. Genel olarak yeni fikirleri kabul etmek konusunda temkinli olurum.	3,55	1,09	3
5. Bir cevap açık olmadığı zaman, çözüm yöntemlerini sıklıkla kendim geliştiririm.	3,79	1,31	5
6. Yeni icatlara ve yeni düşünme tarzlarına şüphe ile yaklaşırım.	4,14	1,17	5
7. Etrafımdaki insanların büyük çoğunluğunun kabul edip etmediğini görene kadar nadiren yeni fikirlere güvenirim.	3,55	1,09	3
8. Yaşıtlarım arasında etkili bir üye olduğumu hissediyorum.	3,79	1,31	5
9. Düşüncemde ve davranışimde kendimi yaratıcı ve özgün olarak görüyorum.	4,14	1,17	5
10. Yeni bir şeyi kabullenme konusunda genellikle grubumdaki son insanlardan biri olduğumu düşünüyorum.	3,55	1,09	3
11. Ben yaratıcı bir insanım.	3,79	1,31	5

12.Ait olduğum grupta liderlik sorumlulukları almaktan zevk alırım.	4,14	1,17	5
13.Etrafımdaki insanlar uygulayana kadar, yeni şeyler yapma konusunda isteksizim.	3,55	1,09	3
14.Düşüncemde ve davranışımda orijinal olmayı teşvik edici buluyorum.	3,79	1,31	5
15.İşleri eski - geleneksel yöntemlerle yapmanın en iyi yol olduğunu hissediyorum.	4,14	1,17	5
16.Belirsizlikler ve çözilemeyen sorunlar beni zorluyor.	3,55	1,09	3
17. Yeni iş yapma yöntemlerini uygulamadan önce, diğer insanları bunu kullanırken görmeliyim.	3,79	1,31	5
18.Yeni fikirlere alıştım.	4,14	1,17	5
19.Cevaplanmamış sorularla karşı karşıyayım.	3,55	1,09	3
20.Kendimi üretilen yeni fikirlere karşı şüpheli buluyorum.	3,79	1,31	5

**Ölçek<sup>1</sup>:** 1=hiç katılmıyorum, 2=az katılıyorum, 3=orta derecede katılıyorum, 4= çok katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum

Benzer biçimde çalışanlar yeni bir şeyi kabullenme konusunda genellikle grubundaki son insanlardan biri olduğunu düşündükleri (ort=3,55), etrafımdaki insanlar uygulayana kadar, yeni şeyler yapma konusunda isteksiz oldukları (ort=3,55), belirsizlikler ve çözilemeyen sorunlar karşısında zorlandıkları (ort=3,55) ve cevaplanmamış sorularla karşılaştıklarını (ort=3,55) ifade etmektedirler. Genel olarak bakıldığında örgütlerdeki çalışanların orta düzeyde yenilikçi davranış eğilimi gösterdikleri söylenebilir.

### **3.4.2.3. Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlara İlişkin Genel Ortalamalar**

Çalışanların örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimine yönelik genel ortalama, standart sapma ve mod değerleri Tablo 8’de detaylandırılmıştır. Çalışanların örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimine vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında ortalamaların düşük düzeyde olduğu görülmektedir (genel ort=2,39; ss=1,27). Dolayısıyla araştırmaya katılan termal otel çalışanlarının işletmelerine yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimleri göstermedikleri sonucuna ulaşılabilir.

**Tablo 8:** Örgüte Yönelik Değişkene İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Mod Değerleri

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Mod
<b>ÖRGÜTE YÖNELİK ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞ</b>	2,39	1,27	1
1. Yönetici talimatlarını uygulamamak/ihmal etmek	2,76	1,57	1
2. Çalışma ortamında kabul görenden fazla veya daha uzun mola almak	2,34	1,58	1
3. Bilinçli olarak, gereğinden yavaş çalışmak	2,25	1,52	1
4. İş ortamını kirletmek/dağıtmak	2,37	1,48	1
5. İzin almadan işe geç gelmek	2,16	1,39	1
6. İşinde az çaba harcamak	2,45	1,59	1
7. Yetkili olmayan kişilerle şirkete ait gizli bilgileri paylaşmak	2,25	1,50	1
8. İş gereği harcadığı paradan daha fazlasını geri almak için fatura üzerine oynama yapmak	2,42	1,50	1
9. Fazla mesai almak için işi bilerek uzatmak	2,30	1,56	1
10. İş saatlerinde çalışmaktan çok hayal kurmaya zaman harcamak	2,65	1,60	1
11. İşteyken alkol ya da yasal olmayan ilaç tüketmek	2,13	1,57	1
12. İşyerinden izinsiz eşya almak	2,36	1,58	1

**Ölçek<sup>1</sup>:** 1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4= Genellikle, 5= Her Zaman

Araştırma bulgularına göre termal otel çalışanlarının özellikle izin almadan işe geç gitme (ort: 2,16), şirketin gizli bilgilerini yetkili olmayan kişilerle paylaşma (ort: 2,25) ve bilinçli olarak iş yavaşlatma davranışlarını gösterme (ort: 2,25) gibi eğilimlerden uzak durdukları görülmektedir. Ancak çalışanların işyerinde belirlenen talimatlara tam olarak uyma (ort: 2,76) ve işyerinde hayal kurmaya zaman harcamaya (ort: 2,65) konularında ölçek orta değeri olan 3 (bazen) seçeneğine yakın cevap verdikleri tespit edilmişti.

### 3.4.2.4. Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlara İlişkin Genel Ortalamalar

Çalışanların bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimine yönelik genel ortalama, standart sapma ve mod değerleri Tablo 9’da detaylandırılmıştır. Çalışanların bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimine vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında ortalamaların düşük düzeyde olduğu görülmektedir (genel ort=1,98; ss=1,16).

**Tablo 9:** Bireylere Yönelik Değişkene İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Mod Değerleri

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Mod
<b>BİREYE YÖNELİK İFADELER</b>	1,98	1,16	1
1.İşyerinde birilerine incitici sözler söylemek	2,15	1,46	1
2. Çalışma arkadaşlarına kaba davranmak	2,09	1,34	1
3. Çalışma arkadaşını başkalarının önünde utandırmak	1,87	1,23	1
4. İşyerinde etnik, dini ya da ırkçı söylemlerde bulunmak	2,10	1,44	1
5. İşyerinde birileriyle dalga geçmek	1,85	1,29	1
6. Çalışma ortamında birilerine küfretmek	2,02	1,31	1
7. İşyerinde birilerine eşek şakası yapmak	1,91	1,36	1

**Ölçek<sup>1</sup>:** 1=hiçbir zaman, 2=nadiren, 3=bazen, 4= genellikle, 5= her zaman

Çalışanlara yöneltilen ifadelere ilişkin verilen cevaplara bakıldığında, çalışanların İşyerinde birilerine incitici sözler söylemedikleri (ort=2,15) ve çalışma arkadaşlarına kaba davranmadıkları (ort=2,09) görülmektedir. En düşük ortalama değeri alan cevaplara bakıldığında ise çalışanların işyerinde birbirleriyle dalga geçmedikleri (ort=1,85) ve çalışma arkadaşını başkalarının önünde utandırmadıkları (ort=1,87) görülmektedir. Genel olarak bakıldığında örgütlerdeki çalışanların, bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerinin düşük olduğu söylenebilir.

### 3.4.3. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Termal otel işletmelerinde yenilikçi davranış, çalışan enerjisi ve üretkenlik karşıtı davranış düzeyleri arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ortaya koyan korelasyon analizi sonuçları Tablo 10’ da verilmiştir. Üretkenlik karşıtı davranışı oluşturan boyutlar ayrı ayrı korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan korelasyon analizinde, çalışan enerjisi ile örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar arasında ters yönlü, yenilikçi davranış eğilimi ile doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Çalışanlarda hissedilen enerji düzeyi arttıkça yenilikçi davranma eğilimi doğru orantılı olarak 0,64 ( $p=0,00<0,05$ ) oranında artmaktadır. Yani, çalışanların hissettikleri enerji arttıkça, yenilikçi davranma eğilimleri de pozitif yönde artmaktadır. Araştırma dahilinde geliştirilen  $H_1$  hipotezi, çalışan enerjisi ile yenilikçi davranma eğilimleri arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulmuştur. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen veriler ışığında söz konusu  $H_1$  hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 10:** Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Katsayıları (N=296)

		Çalışan Enerjisi	Yenilikçi Davranış	Örgüte Yönelik ÜKD	Bireye Yönelik ÜKD
Çalışan Enerjisi	Pearson Korelasyon	1	**0,64	** -0,35	** -0,49
Yenilikçi Davranış	Pearson Korelasyon	**0,64	1	** -0,36	** -0,50
Örgüte Yönelik ÜKD	Pearson Korelasyon	** -0,35	** -0,36	1	**0,73
Bireye Yönelik ÜKD	Pearson Korelasyon	** -0,49	** -0,49	**0,73	1

\*\* Sig (2-uçlu)  $p = 0,000 < 0,005$

Çalışanlarda hissedilen enerji düzeyi arttıkça örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimi -0,35 ( $p=0,00 < 0,05$ ) oranında azalmaktadır. Çalışanların hissettikleri enerji düzeyi arttıkça, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranma eğilimlerinde %35 oranında anlamlı yönde bir azalma görülmektedir. Benzer biçimde, çalışanlarda hissedilen enerji düzeyi arttıkça bireye yönelik üretkenlik

karşıtı davranış eğilimi ters orantılı olarak -0,49 (%49;  $p=0,00<0,05$ ) oranında azalmaktadır. Çalışanların hissettikleri enerji düzeyi arttıkça, bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranma eğilimlerinde %49 anlamlı yönde azalma görülmektedir.

#### 3.4.4. Çoklu Regresyon Analizi Bulguları ve Hipotez Testleri

Bu aşamada, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen dört hipotezi ( $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_5$ ) test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilecektir. Elde edilen veriler ışığında, belirlenen hipotezlerin ne ölçüde desteklendiği ortaya konulacaktır.

Araştırma kapsamında oluşturulan ilk çoklu regresyon modeli, yenilikçi davranış ve çalışan enerjisinin bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışlara olan etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışanlarda yenilikçi davranma eğilimlerinin bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışlara olan etkisi  $H_2$ ; çalışan enerjisinin bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışlara olan etkisi ise  $H_3$  hipotezlerini oluşturmaktadır. Bu bağlamda yenilikçi davranış ve çalışan enerjisi bağımsız değişkenler, bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranış ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bu model üzerine yapılan analiz sonuçlarına Tablo 11’de yer verilmektedir.

**Tablo 11:** Yenilikçi Davranış ve Çalışan Enerjisinin Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

<b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</b>	<b>BETA</b>	<b>T</b>	<b>SİG. (P)</b>
<b>Yenilikçi Davranış</b>	-0,310	-4,866	0,00**
<b>Çalışan Enerjisi</b>	-0,293	-4, 603	0,00**
<b>F</b>	62,003		
<b>R</b>	0,545		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,293**		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır      ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır			

Kurulan ilk regresyon modelinin test edilmesi sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, yenilikçi davranış ve çalışan enerjisinin bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışların %29,3'ünü açıkladığı görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların yenilikçi davranma eğilimleri ve hissettikleri enerji, bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışları düşürmektedir. Bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışları en çok açıklayan bağımsız değişken yenilikçi davranış değişkeni olmuştur (Beta: -0,31; Sig: 0,00). Çalışan enerjisi ise bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışların azalmasında etkili olan ikinci değişken olarak tespit edilmiştir (Beta: -0,29; Sig: 0,00). Bu bulgulardan yola çıkarak, araştırma kapsamında geliştirilen H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezlerinin mevcut veriler ışığında desteklendiği görülmektedir.

Araştırma modeli göz önüne alınarak oluşturulan ikinci çoklu regresyon modeli ise, yenilikçi davranış ve çalışan enerjisinin örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlara olan etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışanlarda yenilikçi davranma eğilimlerinin örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlara olan etkisi H<sub>4</sub>; çalışan enerjisinin örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlara olan etkisi ise H<sub>5</sub> hipotezlerini oluşturmaktadır. Bu bağlamda yenilikçi davranış ve çalışan enerjisi bağımsız değişkenler, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bu model üzerine yapılan analiz sonuçlarına Tablo 12'de yer verilmektedir.

**Tablo 12:** Yenilikçi Davranış ve Çalışan Enerjisinin Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

<b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</b>	<b>BETA</b>	<b>T</b>	<b>SİG. (P)</b>
<b>Yenilikçi Davranış</b>	-0,225	-3,222	0,004*
<b>Çalışan Enerjisi</b>	-0,203	-2,899	0,001**
<b>F</b>	25,919		
<b>R</b>	0,388		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,145**		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır      ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır			

Oluşturulan ikinci regresyon modelinin test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde ise, yenilikçi davranış ve çalışan enerjisinin örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışların %14,5'ini açıkladığı görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların yenilikçi davranma eğilimleri ve hissettikleri enerji, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışları düşürmektedir. Ancak yenilikçi davranış ve çalışan enerjisinin bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışları, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlardan daha fazla açıklayıcılığı olduğu göze çarpmaktadır.

Örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışları en çok açıklayan bağımsız değişken ilk çoklu regresyon modelinde olduğu gibi yenilikçi davranış değişkeni olmuştur (Beta: -0,225; Sig: 0,04). Çalışan enerjisi ise örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışların azalmasında etkili olan ikinci değişken olarak belirlenmiştir (Beta: -0,203; Sig: 0,01). Bu bulgulardan yola çıkarak, araştırma kapsamında geliştirilen H<sub>4</sub> ve H<sub>5</sub> hipotezlerinin mevcut veriler ışığında desteklendiği görülmektedir.

Araştırmaya konu olan bağımsız değişkenlerin her iki çoklu regresyon modelinde de bağımlı değişkeni etkileme oranları birbirine çok yakın değerler almaktadır. Dolayısıyla hem bireye hem de örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışların açıklanmasında yenilikçi davranış ve çalışan enerjisi kavramları neredeyse eşit düzeyde katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, araştırmanın yapısal modeli baz alınarak geliştirilen 5 araştırma hipotezi de mevcut veriler ışığında desteklenmiştir.



## SONUÇ

Termal otel işletmeleri çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen ampirik araştırma sonucunda elde edilen bulgular, çalışanlarda yenilikçi eğilimlerin, hissedilen enerji ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki etkileşimi görgül olarak ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda Denizli ili Pamukkale bölgesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı termal otel işletmelerine yönelik bir çalışma yapılmış ve hedeflenen örneklem hacmine ulaşılmıştır. İlgili alan yazın taraması sonucunda oluşturulan yapısal model hipotezler yardımıyla test edilmiş ve oluşturulan beş araştırma hipotezi de desteklenmiştir.

Termal otel çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen anket çalışmasından elde edilen istatistiki veriler, araştırmaya konu olan değişkenlere ilişkin genel ortalamaları ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda çalışanların görev yaptıkları termal işletmelerde üretkenlik karşıtı davranışların ne düzeyde görüldüğüne yönelik vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde olumlu denebilecek sonuçlarla karşılaşmıştır. Çalışanlar işletmelerinde hem örgüte yönelik hem de bireylere yönelik üretkenlik karşıtı davranışların çok az düzeyde görüldüğünü belirtmişlerdir. Bu düzeyde düşük bir ortalamanın çalışan enerjisi ve yenilikçilik eğilimleri yönünden ne düzeyde açıklanabilir olduğunu belirlemek amacıyla ise korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Örnekleme dâhil olan termal otel işletmelerindeki çalışanların enerji düzeylerinin ortalamalarının yüksek olduğu ve çoğu çalışanın işinde, mesai saatinde enerjik olduğu ve örgüt içinde kendini önemli ve canlı hissettikleri görülmüştür. Ağırlama endüstrisinin bir kolu olarak turizm sektöründe, insan odaklı bir anlayışla 7/24 hizmet sunmaları gereken çalışanların sürekli enerjik ve zinde olmaları, hizmetin sürekliliği açısından birçok zorluğu bünyesinde barındırmasına rağmen bir

mecburiyettir. Bu yaklaşımla çalışanlar, her yeni misafirde ayrı bir heyecan ve mutluluk duyduklarını, yeni yüzler gördükçe daha enerjik olduklarını söylemektedirler. Gün içerisinde misafirlerle yaşadıkları olumsuz bir olayın o günün sonunda son bulup diğer bir gün de yeni kişileri ağırlama düşüncesi de enerjik hissetmelerine neden olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla, kendilerini enerjik hissettikleri ve işlerini severek yaptıkları için yüksek düzeyde üretkenlik karşıtı davranış eğilimleri göstermemeleri çalışanlardan beklenmektedir. Araştırmanın yapısal modeline konu olan bu etkileşim, elde edilen istatistiki bulgular sonucunda da desteklenmiş olup, otel işletmelerinde çalışanların hissettikleri enerjinin üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerini azalttığı tespit edilmiştir.

Diğer taraftan çalışanlarda yenilikçi davranma eğiliminin orta düzeyin biraz üzerinde olduğu görülmüştür. Çalışanların vermiş olduğu yanıtlara bakıldığında işyerinde sorumluluk almak istedikleri lakin bu yenilikler pratiğe dönüştüğünde daha şüpheci ve temkinli yaklaştıkları görülmektedir. Çalışanlar düzenlerinin bozulabileceği belirsizliğini yaşadıkları için geleneksel ve eski yöntemleri yapmanın iyi olduğunu düşünmektedirler. Araştırmaya katılan termal otel çalışanlarının sadece % 52,4'ünün turizm eğitimi aldığı ve bu nedenle yenilikçi davranışların temelini oluşturan eğitimden uzak kaldıkları görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin işletmelerde yenilikçi davranma eğilimlerini arttırabilmeleri için çalışanlarına turizme yönelik kapsamlı eğitimler vermeleri gerekmektedir. Bu durum yenilikçi davranışların oluşmasında insan kaynakları departmanının önemini ortaya koymaktadır.

Ayrıca çalışanlarda yenilikçi davranış eğilimlerinin genel ortalamasını düşüren ifadelerle bakıldığında, işletme içi cesaret ve motivasyonun önemi ortaya çıkmaktadır. Örneğin, çalışanların genel olarak yeni fikirleri kabul etmek konusunda temkinli olmaları, etrafındaki insanların büyük çoğunluğunun kabul edip etmediğini görene kadar nadiren yeni fikirlere güvenmeleri, etrafındaki insanlar uygulayana kadar, yeni şeyler yapma konusunda isteksiz oldukları, belirsizlikler ve çözülemeyen sorunlar karşısında zorlandıkları ve cevaplanmamış sorularla karşılaştıkları görülmektedir. Bu sorunların üstesinden gelinebilmesi için, işletme yöneticilerinin yenilikçi olma konusunda çalışanlarını cesaretlendirmesi, moral ve motivasyon

vermesi gerekmektedir. Bu araştırma sonucu elde edilen bulgulardan ve desteklenen hipotezlerden biri de bu doğrultuda, yenilikçi davranma eğilimi ile hissedilen enerji arasındaki pozitif etkileşimdir. Yöneticiler tarafından sağlanan moral ve motivasyon sonucu hissettikleri enerjileri artan çalışanlar, akabinde daha yenilikçi davranma yönünde eğilim gösterebileceklerdir.

Yapılan korelasyon analizinde çalışanlarda hissedilen enerji düzeyi ile yenilikçi davranma algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, üretkenlik karşıtı davranışı oluşturan boyutlar arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlarda hissedilen enerji düzeyi arttıkça bireye ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlarda anlamlı yönde azalma olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya konu olan üç değişken arasında da orta düzeyde anlamlı bir korelasyon katsayısı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulardan hareketle otel yöneticileri, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin gelişmesine katkı sağlayarak, işlerini yapabilmeleri için yeterli kaynak tahsisi yaparak, sosyal faaliyetlerin gelişmesine imkanlar sunarak, güvenli ve ergonomik çalışma ortamı oluşturarak, takdir edip ödüllendirerek, kariyer gelişim fırsatları tanıyarak, iş arkadaşları arasında iletişim ve yardımlaşmaya olanak sağlayacak bir örgüt yapısı oluşturarak, çalışanların yaptıkları işi sevmelerini sağlayarak çalışanların hissedilen enerjilerini ve yenilikçi davranma eğilimlerini arttırabilir üretkenlik karşıtı davranışlarını azaltabilirler.

Otel işletmelerinde yenilikçiliği teşvik etmek isteyen yöneticiler, kurum içinde uygulanan yenilikçi davranışların performansını değerlendirmeli ve geri bildirimlerle eksik kalan yönlerini belirleyip iyileştirmeli (Ecevit Satı ve Işık, 2011) ve fırsatları değerlendirecek ekipler kurmalı, açık iletişim ve çalışanlara yenilikçi davranış eğilimlerinde esneklik sağlamalı, çalışanlara risk almaya teşvik etmeli, yanlışları mümkün olduğunca tolere etmeli ve bütün bölümlerdeki çalışanların kendi istekleriyle karar alma sürecine katılmalarına imkan vermelidirler (Çavuş ve Akgemci, 2008: 235).

Elde edilen istatistikî veriler göstermektedir ki, çalışanların enerjilerini sürekli yüksek düzeyde tutan, onlara yetki ve sorumluluk vererek kararlara katılım

göstermelerini sağlayan işletmelerde üretkenlik karşıtı davranışlar azalmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin modern yönetim tekniklerinden çalışanı güçlendirme (empowerment), örgütsel öğrenme (organizational learning) gibi motivasyon artırıcı teknikleri uygulamaları başarılı sonuçlar doğurabilir.

Yenilikçi kararlar çalışanlar tarafından belirsiz, zorlayıcı ya da farklı olarak algılansa da, çalışanlar yeniliklere açıksa ve örgüt tarafından gerekli desteği yardımı alabileceğine inanırsa yeniliğe daha çabuk uyum sağlayabilmektedir. Bu durumda otel işletmelerinin çalışanlarda yeniliklerin benimsenmesi ve başarıyla uygulanabilmesi için alacağı temel önlemlerden biri, belirsizliklerin yaratacağı olumsuz duygulara engel olmalarıdır. Bunun için öncelikle yöneticilerin, çalışanlarının bir yeniliği uygulayabilmek için “hazırbulunuşluk düzeyi” değerlendirmeleri, bu doğrultuda yeniliğin uygulanması ve yaşanabilecek sorunların çözümü ile ilgili olarak çalışanlarına bilgi vermeleri önerilebilir. Bunun sonucunda çalışanlar işletmeye güven duyabilir, belirsizliğin verdiği korkuları ve şüpheleri aşabilir ve yenilikleri benimsemeye daha yapıcı davranışlar gösterebilirler.

Araştırma sonucunda hissedilen enerji ile birlikte, çalışanlarda yenilikçi davranma algılarının da bireye ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yenilikçi davranış ve hissedilen çalışan enerjinin, bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışları, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlardan daha fazla etkilediği görülmektedir. Ancak her iki değişkeninde üretkenlik karşıtı davranış eğiliminde etkisinin olmalarına karşın, yenilikçi davranışın etkisinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, ilgili alanyazında yapılan birtakım çalışmaların çıkarımları ile örtüşmektedir. Örneğin, Bilgin (2019) ile Özkalp ve Kırel (2016), iyi bir iş ekibinin çalışma yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebileceğini belirtmektedir. Eğer çalışanlar böyle bir iş ortamından uzak iseler bu şartlarda da hissettikleri enerji azalabilmekte yenilikçilik eğilimine karşı olumsuz duygular besleyip bireye ya da örgüte karşı üretkenlik karşıtı davranış gösterebilmektedirler.

Üretkenlik karşıtı davranışların otel işletmelerinde azalması, sadece örgütsel değil aynı zamanda ulusal ekonominin verimliliği açısından da önemli bir konudur. Her otel işletmesinin işyerinde üretkenlik karşıtı davranışları önlemesi, beraberinde bir bütün olarak hizmet sektörünün daha üretken ve verimli işlemesine imkan tanıyacaktır. Bu nedenle yöneticilerin, işyerinde üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerini azaltabilmek için; çalışanlarında daha fazla yenilikçi davranış eğilimleri sergilemeleri için desteklemeleri ve çalışanlarda yenilikçiğin temel bir yetenek haline gelmesi için toplumsal, demografik ve teknolojik değişikliklerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak belirli bir sistem ve pratik geliştirmeleri önerilebilir.

İşletmelerin belirlenen amaçlara ulaşarak en iyi verimlilikle faaliyetlerine devam etmeleri sahip oldukları insan kaynağından etkin bir şekilde faydalanabilmelerine bağlıdır. İşletme yöneticilerinin odaklanması gereken noktalardan birisi de çalışanların sürekli enerjik kalmasına olanak sağlayacak politika ve uygulamalar geliştirmeleridir. Bir işletmenin başarısı, başarılı yönetilmesiyle yakından alakalıdır. Başarılı yönetilen örgütlerin en önemli özelliği çalışanların kişilik ve davranışlarını anlayıp, yorumlayabilen örgütler olmalarıdır. Kendi görüşlerini paylaşmayarak sessizliğini sürdüren veya örgüte bir tepki olarak kasıtlı bir şekilde sessiz kalan çalışanlar örgüt içinde işle ilgili konularda iyi performans gösteremeyebilir veya bilinçli bir şekilde üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyebilirler (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018: 938). Bu nedenle yöneticilerin, çalışanları güçlendirerek onlara değerli olduklarını hissettirmesi, kriz zamanlarında aldığı kararlarla çalışanların kendisine olan güvenini artırması, sorunları ile yakından ilgilenerek çözüm üretmeye yardımcı olması, üretim miktarından daha çok insan odaklı bir yaklaşımla çalışanlarla yakından ilgilenmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanların duygusallık durumu işi yapış şeklini de etkilemektedir.

Mutsuz oldukları ve severek yapmadıkları bir işte çalışanlar, daha önce kolaylıkla başardığı birçok görevi daha zor bir şekilde yerine getireceklerdir. Bu nedenle yöneticiler çalışanların kendilerine verilen işleri en iyi şekilde yıpranmadan, kendini zorlamadan aktif bir şekilde getirebilmeleri için işe alım sürecinde, terfilerde ve rotasyon uygulamalarında işin gerekleri ile bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve

yetenekler arasında en iyi uyum sağlayarak çalışanların işlerini severek yapmalarını sağlamalıdır. Ayrıca ödüllendirme, cezalandırma uygulamalarında ve astlarla iletişime geçme seviyelerinde adil davranarak çalışanlarda adalet algısı oluşturmalıdır (Bayram, 2017). Aksi takdirde çalışanlar, işletmenin işleyişi ya da yapısına dair memnuniyetsizlik duymaları durumunda, çalışma enerjilerini kaybederek doğrudan veya dolaylı olarak örgütün zararına olacak olumsuz davranışlar sergileyebilirler.

Turizm sektöründe en çok memnuniyetsizlik yaratan konulardan biri de, fiziksel çalışma ortamıdır. İyi bir fiziksel ortam yaratıcılığı, yenilikçiliği ve hissedilen enerjiyi artırırken, kötü bir ortam yaratıcılığı, yenilikçiliği ve hissedilen enerjiyi azaltabilmekte ve üretkenlik karşıtı davranışı arttırabilmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde sunulan çalışma ortamlarının iyileştirilmesi için maksimum çaba gösterilmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerinde son yıllarda üretkenlik karşıtı davranışların artması, bilim insanları ve araştırmacıların bu konuya odaklanmalarına sebep olmuştur. Son zamanlarda üretkenlik karşıtı davranışlar, araştırmacılar tarafından ele alınan konulardan biri haline gelmiş olup, söz konusu kavram her geçen gün daha fazla değişkenle ilişki kurularak incelenmeye çalışılmaktadır. Bu araştırma kapsamında inceleme konusu olan yenilikçi davranış algısı, hissedilen çalışan enerji ve üretkenlik karşıtı davranış etkileşiminin turizm literatürün de az sayıda işlenmesi, bu etkileşimin ilgi çekici ve araştırmaya açık yapısını güçlendirmektedir. Dolayısıyla, üretkenlik karşıtı davranışların otel işletmelerindeki nedenleri ve olası sonuçları üzerine daha farklı değişkenleri konu olan çalışmaların yürütülmesi önerilmektedir. Örneğin otel işletmelerinde yabancılaşma, özdeşleşme, lider-üye etkileşimi gibi davranışsal konuların üretkenlik karşıtı davranışlarla olan ilişkileri incelemeye değer konular olarak göze çarpmaktadır.

Bu araştırma bulguları zaman, maliyet ve coğrafi kısıtlılıklar nedeniyle sınırlı bir örneklem kümesini kapsamaktadır. Dolayısıyla konunun daha geniş coğrafi bölgelerde, daha fazla örneklem üzerinde araştırılması, bulguların desteklenmesi açısından faydalı olabilecektir.

## KAYNAKÇA

Agarwal R, Prasad J, (1998) A Conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology. *Information Systems Research* 9(2): 204-215.

Appelbaum SH, Deguire KJ, and Lay M, (2005) The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. *Corporate Governance*. 5(4): 43-56.

Ajzen I, (1991) The theory of planned behavior, organizational behavior and human decision processes, *Taylor ve Francis* 50(2): 179-211.

Akar N, (2017) Kişilik profilinin ve örgüt kültürünün bireysel yenilikçilik üzerine etkisi: Kobi'ler üzerinde bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Girişimcilik Anabilim Dalı, Edirne.

Akbaş Tuna A, ve Boylu Y, (2016)Algılanan Örgütsel destek ve işe ilişkin duyuşsal iyi oluş halinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkileri: Hizmet sektöründe bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4): 505-521.

Akoğlan Kozak M, ve Genç V, (2014) değişim sürecinde ortaya çıkan direnci önlemede duyguların yönetiminin önemi: Hizmet işletmeleri açısından bakış. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt:1, Sayı:2, s.81-92.

Akkoç İ, Tunç Ö, ve Çalışkan A, (2011) Gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisi: İş-aile çatışmasının aracılık rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 13(4): 83-114.

Aksay K, (2011)Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E, (2005) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. SPSS Uygulamaları*. 4. baskı. (Adapazarı: Sakarya Kitabevi).

Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E, (2007) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Sakarya Yayıncılık, Sakarya).

Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E, (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (İstanbul: Sakarya).

Amabile TM, Conti R, Coon H, Lazenby J, Herron M, (1996) Assessing the work environment for creativity. *The academy of management journal* 39(5):1154-1184.

Appelbaum Steven H, Kyla J, Deguire ve Mathieu Lay, (2005) The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance* 4: 43-55.

Arar T, Karaoğlu S, Önören M, Arar ES, (2018)Akademide işyeri sapma davranışlarının ahp ile belirlenmesi, *Ist international congress of political, economicand financial analysis* (Pefa'18). Nazilli, Aydın. April 26-28. .

Arıkök M, ve Gündüz Çekmecelioğlu H, (2017) Etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi: Ankara üretim sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 10: 52.

Atwater L, ve Carmeli A, (2009) Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *leadership quarterly* 20: 264-275.

Avcı U, (2009) Öğrenme yönelimliliğinin yenilik performansı üzerine etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme. *Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Zonguldak* 5(10): 121-138.



Avcı N, (2008) Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

Ayas S, (2015) Entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışının işletme performansına etkisi: Bilişim sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çanakkale.

Aydın S, (2009) Kişisel ve ürün temelli yenilikçilik: Cep telefonu kullanıcıları üzerine ampirik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 10(2): 190-191.

Atlı D, (2013) *Yetenek Yönetimi* (2. Baskı)(Crea Yayıncılık, İstanbul).

Bayın G, ve Terekli Yeşilaydın G, (2014) Hemşirelerde örgütsel sapma davranışının analizi: Bir üniversite hastanesi örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6(3): 81-107.

Bayram A, (2016) Örgütlerde insan enerjisi ve öncüllerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri.

Bayram A, (2017) Örgütlerde insan enerjisi: Teorik çerçeve. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2: 1021-1042.

Bayram A, Demirtaş Ö, Karaca M, (2019) Beş faktör kişilik özelliklerinin insan enerjisi üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi* 1: 1.

Bayın G, ve Terekli Yeşilaydın G, (2014) Hemşirelerde örgütsel sapma davranışının analizi: bir üniversite hastanesi örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6(3): 81-107.

Bayındır MS, (2018) Konaklama işletmelerinde mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörlerin analizi. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Isparta.

Baron RA, JH Neuman, (1996) Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior* 22(3): 161-173.

Beal GM, ve Bohlen JM, (1956) The diffusion process. Farm foundation, increasing understanding of public problems and policies.

Behrem Ü, (2017) Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel adalet algısı aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Bedük A, (2014) *Örgüt Psikolojisi* (2. Baskı) (Atlas Akademi Yayınları, Konya).

Berkowitz L, (1998) Affective aggression: The role of stress, pain, and negative affect in G.G. Russell, D.Edward (eds.) *Human Aggression*. San Diego. 49-72.

Bennett DS, (1998) Integrating and testing models of rivalry, *American journal of political science* 42(4): 1200-1232.

Biçer M, (2017) Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış ilişkisi üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Osmaniye.

Bilgin T, (2019) Duygu durumlarının iş tatmini ve iş performansı ile olan ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.

Burgelman RA, Maidigue MA, ve Wheelwright SC, (1996) *Strategic management of technology and innovation*. 2nd edition.(Irwin: Boston, MA, USA).

Bülbül KG, (2013) Havayolu taşımacılığında üretkenlik karşıtı davranışlar ve kabin görevlilerinin algısı üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Eskişehir.

Büyüköze H, Özdemir M, (2017) İş doyumunu ile öğretmen performansı ilişkisinin duygusal olaylar kuramı çerçevesinde incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 18(1): 311-325.

Blau G, (1989) Testing generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior* 35: 88- 103.

Can H, Azizoğlu ÖA, Aydın EM, (2015) *Örgütsel Davranış*, 2. Baskı (Siyasal Kitabevi, Ankara).

Cohen WM, ve Levinthal DA, (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*: 128-152.

Colbert AE, Mount MK, Harter JK, Witt LA, Barrick MR, (2004) Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology* 89(4), 599-609.

Collins JM, ve Griffin RW, (1998) *Dysfunctional behavior in organizations: violent and deviant behavior*. R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly ve J.M. Collins (Ed.) içinde. (CT: JAI Press, Stamford).

Clark J, ve Koonce R, (1998) Hayatta Kalanlar, *Executive Excellence* 14.

Cross R, Baker W, Parker A, (2003) What creates energy in organizations? MIT Sloan Management Review 44(4): 51-56.

Campbell BD, Wardle DA, Woods PW, Field TRO, Williamson DY, Barker GM, (1996) Ecology of subtropical grasses in temperate pastures: An overview. *Proc. New Zealand Grassl. Assoc.*, 57: 189-197.

Çalışkan A, (2013) İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 15(1):88-112.

Çavuş MF, Akgemci T, (2008) İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20: 229-244.

Çelikyay M, (2019) Duygusal emek kavramı, öncülleri ve sonuçları: proje takımları üzerinde bir araştırma. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Çetin Fatih, Fıkrkoca A, (2010) Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi? *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi* 65(4): 41- 66.

Çetin T, (2009) Tam serbesti tanıyan liderlik anlayışının orta kademe yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Kütahya.

Çöl G, (2008) Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9(1):35-46.

Daft RL, (1978) A Dual-core model of organizational innovation. *Academy of management journal* 21(2): 193-210.

Daft RL, (2004) *Organization theory and design*. (Mumbai: Thompson).

Damanpour F, Evan WM, (1984) Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag, *administrative science quarterly* 29(3): 392-409.

Davenport N, Schwartz RD, Elliott GP, (2003) Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, çev. Osman Cem ÖnerToy. (İstanbul: Sistem Yayıncılık).

De Jong JP, Den Hartog DN, (2007) How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management* 10(1), 41-64.

De Jong JP, Den Hartog DN, (2008) Innovative work behaviour: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research Report, Working paper* 3-27.

Demircioğlu E, Özdemir M, (2014) Üretim karşıtı iş davranışları ölçeğinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 20(2): 173-190

Demir K, (2006) Rogers'ın yeniliğın yayılması teorisi ve internetten ders kaydı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* 47: 367-392.

Demir M, (2009) Konaklama işletmelerinde duygusal zeka, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim, İzmir.

Demir M, (2010) Örgütsel sapma davranışının kontrolünde duygusal zekânın rolü: konaklama işletmelerinde bir araştırma. Dumlupınar Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 26*.

Demirel Y, (2009) Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi* 8(15): 115-132.

Demirel Y, Seçkin Z, (2009) Tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin kavramsal boyutu. *Tisk Akademi* 4(8).

Deniz M, (2016) Türkiye Sağlık turizmi ve seçilmiş ülkelerle karşılaştırılması. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları İşletmeciliği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Dirican HA, (2013) Duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Doğın A, Deniz N, (2017) Algılanan liderlik tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasındaki etkisinde örgüt kültürünün rolü. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 10(52).

Doğan A, (2017) Algılanan liderlik tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasındaki etkisinde örgüt kültürünün rolü: Lojistik endüstrisinde bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme-Yönetim Organizasyon Programı, İstanbul.

Doğan S, Kılıç S, (2014) Algılanan örgütsel etik iklim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 15(1).

Doğan S, Kılıç S, (2014) Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri, boyutları ve benzer kavramlarla ilişkilerine yönelik bir yazın incelemesi. *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 32(2): 103-132.

Doğruöz E, Özdemir M, (2018) Eğitim örgütlerinde üretim karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *İlköğretim Online* 17(1): 396-413.

Dolanay SS, (2009) Schumpeter sisteminde yenilikler, ekonomik gelişme ve devresel hareketler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* 1(2): 171-188.

Durna U, (2002) *Yenilik Yönetimi* (Nobel Yayınevi, Ankara).

Durna U, Tekin Y, (2012) Otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamaları Alanya'da beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 4(3): 93-110.

Duran C, Saraçoğlu M, (2009) Yeniliğin olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Yönetim ve ekonomi dergisi* 16(1): 61.

Drucker PF, (1985) *Innovation and entrepreneurship: Practice And Principles*. (London: Heinemann).

Ecevit Satı Z, Işık Ö, (2011) İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 9(2): 538-559.

Erdem AT, (2019) X ve Y kuşakları açısından kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkilerin analizi: Küresel doğan aile

işletmelerinde bir araştırma. Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.

Erdem B, Gökdeniz A, Met Ö, (2011) Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 26(2): 77-112.

Erdil O, Kitapçı H, (2007)TKY araçlarının kullanımı ve firma yenilikçiliğinin yeni ürün ve geliştirme hızı ve işletme performansına etkisi. *Gebze İleri teknoloji Enstitüsü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21(1): 233-245.

Erdoğan İ, (1999) *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış* (Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul).

Erdost Çolak HE, Sırkıntıoğlu Yıldırım Ş, Esen ÜB, (2018) Çalışanların yalan söyleme eğilimi ve üretkenlik karşıtı davranışları arasındaki ilişkide kişiliğin düzenleyici rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20(2).

Ersoy M, (2014) Matematik öğretiminde semantik web tabanlı ikna teknolojisi kullanımı. *E- Journal of New World Sciences Academy. Eskişehir* 9(1): 62.

Fox S, Spector PE, (1999)A Model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior* 20: 915-931.

Fox S, Spector PE, Miles D, (2001) Counterproductive work behavior in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior* 59 (3): 291-309.

Fritz C, Lam Chak Fu, Spreitzer, Gretchen M, (2011)It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management. *Academy of Management Perspectives* 25: 28-39.

Galperin BL, Burke RJ, (2006) Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: An exploratory study. *International Journal of Human Resource Management* 17(2): 331-347.

Garcia D, Rosenberg P, Erlandsson A, Siddiqui A, (2010) On lions and adolescents: Affective temperaments and the influence of negative stimuli on memory. *Journal of Happiness Studies*, 11: 477-495.

Gerçek M, (2017) Etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 10(51).

George D, Mallery P, (2010) SPSS For Windows Step: A Simple Study Guide And Reference.

Gilson RL, May DR, (2005) Innovation in Work Groups: A theory of Group Support for Innovation.

Grandey AA, (2000) Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology* 5(1): 95-110.

Grasmick HG, Kobayashi E, (2002) Workplace deviance in japan: Applying an extended model of deterrence, *Deviant behavior: An interdisciplinary journal* 23: 21-43.

Greenberg J, (1990) Looking Fair vs Being Fair: Managing impressions of organizational justice. *Research In Organizational Behavior* 12(1): 111-157.

Gülbahar Y, (2019) Girişimcilik tutkusunun yenilikçi davranışlar ve başarısızlık korkusu üzerine etkisi: Metanetin aracılık rolü. Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.

Güldü Ö, (2014) Kadın çalışanların yaşam doyumu, duygusal zeka ve ahlaki olgunluk düzeylerinin üretim karşıtı iş davranışlarına etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 3(1): 48-64.



Güleş HK, Bülbül H, (2004) Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6(1): 115-129.

Gültaş AS, Erigüç G, (2019) Geçmişten günümüze örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Kavramsal bir bakış açısı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 36: 51-68.

Gültaş İ, Tüzüner VL, (2017) Verimlilik karşıtı iş davranışlarının beş faktör kişilik özellikleri ve bilişsel yetenek ile ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 46(1): 47-61.

Güney S, (2006) *Davranış Bilimleri* (İstanbul: Nobel Yayıncılık).

Goldsmith RE, Foxall GR, (2003) *The measurement of innovativeness*. In L. V. Shavinina (Ed.). (London, UK: Pergamon. The International Handbook On Innovation) 321-330.

Gökçe GS, (2010) *İnovasyon kavramı ve inovasyonun önemi*. (Fırat Kalkınma Ajansı Malatya).

Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2014) *Multivariate Data Analysis* (Pearson Education Limited, Harlow).

Han JK, Kim N, Srivastava RK, (1998) Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing* 62(4): 30-45.

Harrison R, (1987) Harnessing personal energy: how companies can inspire employees. *Organizational Dynamics* 16 (1): 5-20.

Harvey P, Dasborough MT, (2006) Consequences of employee attributions in the workplace: The Role of Emotional Intelligence, *Psicothema* 18: 145-151.

Harper D, (1990) Spotlight abuse-save profits. *Industrial distribution* 79(3): 47-51.

Hartel CEJ, (2004) Towards a multicultural world: Identifying work systems, practices and employee attitudes that embrace diversity. *Australian Journal of Management* 29 (2): 189-200.

Hatun Dirican A, (2013) Duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Gebze.

Henle CA, Giacalone RA, Jurkiewicz CL, (2005) The role of ethical ideology in workplace deviance. *Journal of Business Ethics* 56: 219-230.

Hobfoll SE, (1989) Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* 44(3): 513-524.

Hurt HT, Joseph K, Cook CD, (1977) Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research* 4: 58-65.

Işık C, Meriç S, (2015) Otel yöneticilerinin bireysel yenilikçi kapsamında değerlendirilmesi: Van ili örneği. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi* 4(1): 4-7.

İyigün NÖ, Çetin C, (2012) Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisi ve ilaç sektöründe bir araştırma. *Öneri Dergisi* 10(37): 15-29.

Janssen O, Van De Vliert E, West M, (2004) The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior* 25(2): 129-145.

Kalkan VD, (2006) Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi: Kesişim ve ayrışma noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 5(16): 22-36.

Kanten P, Yeşiltaş M, Arslan R, (2015) Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 29(2).

Kapusuz AG, Biçer M, (2018)Psikolojik sermayenin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki olumlu etkileri. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi* 5(9).

Karasar S, (2004)Eğitimde yeni iletişim teknolojileri-internet ve sanal yüksek eğitim. *The Turkish Online Journal Of Educational Technology* - TOJET 3 (4): 110-116.

Kavak B,Taner N, Kazancı Ş, (2016)Yeniliği benimseyen kategorilerinin yenilikçi davranış güdüleri açısından farklılıkları: akıllı telefon kullanıcıları üzerinde bir inceleme. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi* 2(2).

Kaya Ö, Özok AF, Özçalık F, Akalp G, (2015)Pozitif ve negatif duygusallığın tasarım birimi çalışanları üzerindeki etkisi (Hazır giyim sektörü örneği). *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi* 3(3): 487-491.

Kılıçer K, (2008)Teknolojik yeniliklerin yayılmasını ve benimsenmesini arttıran etmenler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(2): 209-222.

Kılıçer K, Odabaşı HF, (2010) Bireysel yenilikçilik ölçeği (Byö): Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 38: 150-164.

Koç FP, Bayraktar O, (2019) Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 18(35): 19-39.

Korku C, (2018) Sağlık yöneticilerinin dönüşümcü ve otantik liderlik özelliklerinin yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına etkisi. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Khan AK, Peretti JM, Quratulain S, (2009)Envy and counterproductive work behaviors: Is more fairness always preferred? *Journal of Organizational Behavior* 35 (1): 128-144.

Krishnan VR, (2002) Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management* 15(1): 19-33.

Kwak A, (2006) The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator. Unpublished Dissertation. Central Michigan University.

Lawrence TB, Robinson SL, (2007) Ain't misbehavin: workplace deviance as organizational resistanc. *Journal of Management* 33 (3): 378-394.

Loehr J, Schwartz T, (2011) *On form: Managing energy, not time, is the key to high performance, health and happiness*. (Nicholas Brealey Publishing, London).

Mann SL, Budworth M, Ismaila AS, (2012) Ratings of counterproductive performance: The effect of source and rater behavior. *International Journal Of Productivity And Performance Management* 61(2): 142-156.

Marcus B, Schuler H, (2004) Antecedents of counterproductive work behavior at work: a general perspective. *Journal of Applied Psychology* 89: 647-660.

Mazni A, Roziah MR, (2011) Towards developing a theoretical model on the determinants of workplace deviance among support personnel in the Malaysian Public Service Organizations. *Refereed Paper*.

Mura M, Lettieri E, Spiller N, Radaelli G, (2012) Intellectual Capital and innovative work behaviour: *Opening the black box, intech open accessarticle international journal of engineering bonusness management* 4(39): 1-10.

Naiman S, (2009) Generating positive energy in the workplace during hard time, employment relations today 36 (1): 49-55.

Naktiyok A, (2007) Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 21(2): 211-230.

Neuman JH, Baron RA, (2005) *Aggression in the workplace: A socialpsychological perspective*. Fox, S., P.E. Spector (Ed). Washington, DC, US: American Psychological Association. Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets (13-40).

Nitelik Ödemiş S, (2011) Beş faktör kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkileri: Bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı  
Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.

OECD/Avrupa Birliği, (2005) *Oslo Kılavuzu-Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İle İlgili İlkeler*, 3. Baskı (Oecd- Eurostat Ortak Yayımı, Tübitak, Ankara).

Oktuğ Z, Özden MS, (2013) Bireycilik/toplulukçuluk ile bireysel yenilikçilik eğilimi arasındaki ilişkide içsel motivasyonun biçimlendirici rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14(2): 14.

Ostroff C, Schmitt N, (1993) Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36: 1345-1361.

Öcel H, (2010) Üretim karşıtı iş davranışları ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*13(26): 18-26.

Öcel H, Aydın O, (2010) Adil dünya inancı ve cinsiyetin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi* 25(66): 73-83.

Örenlili M, Çekmecelioğlu HG, (2018) Örgütsel sessizliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkileri: Bursa ilinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 11(61).

Örmeci E, (2013) Örgütsel adalet algısının, örgüte bağlılık aracılığıyla üretkenliğe aykırı çalışma davranışlarına etkisinde kuruma güvenin rolü. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Özaygen A, (2005) Yenilik olarak özgür-açık kaynak kodlu yazılımların yayılımı: ODTÜ örneği. *Çalışma Makalesi*, Ankara: 2.

Özekicioğlu E, (2017) Bireylerin yenilikçi davranış ile iş stresi düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Savunma sanayi sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Özdevecioğlu M, Sucan S, Akın M, (2014) Algılanan örgütsel adaletin tükenmişlik üzerindeki etkisi: Fiziksel aktivitelere katılımın rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 6(3): 137-151.

Öztürk B, (2018) Örgütsel stresle başa çıkma, örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve duyguların üretkenlik karşıtı iş davranışlarındaki rolü. Yüksek Lisans Tezi, Tobb Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Özkan C, (2017) İşin anlamlılığının iş performansı ve sapma davranışına etkisi: mersin ilinde yapılan bir araştırma. Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Mersin.

Özkalp E, ve Kirel Ç, (2016) *Örgütsel Davranış*, 7. Baskı (Ekin Yayınevi, Bursa).

Özdevecioğlu M, Akın M, Bayram A, (2014) Örgütlerde çalışan fikir işçilerinin örgüt içi ve örgüt dışı enerji yönetimi taktikleri. *Journal of Yaşar University* 9(35): 6099-6260.

Özüren Ü, (2017) Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Özgür H, (2013) Bilişim teknolojileri öğretmen adaylarının eleştirel düşünme eğilimleri ile bireysel yenilikçilik özellikleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 9(2): 410.

Öztürk İ, (2015) İş yaşamında üretkenlik karşıtı davranışlar: Ayrımcılık ve adaletsizlik algıları ile olumsuz duyguların etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Tobb Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.

Pearson CM, Andersson LM, Porath CL, (2005) Workplace incivility, in S. Fox, P.E. Spector (ed). Washington, DC: American Psychological Association. Counterproductive Work Behavior: *Investigations of Actors and Targets* 177-200.

Peterson DK, (2002) Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology* 7: 47-61.

Polatçı S, Özçalık F, (2015) Çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17(2).

Polatçı S, Özçalık F, Cindiloğlu M, (2014) Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7(3): 1-12.

Robinson SL, Bennett RJ, (1995) A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy Of Management Journal* 38: 555- 572.

Rogers, EM, (1962) *Diffusion of innovations* (1st edition). (New York, NY: Free Press).

Rogers EM, (1983) *Diffusion of Innovations* (3th ed.) (New York: The Free Press).

Rogers EM, (1995) *Diffusion of Innovations* (Fifth Edition) (New York: Free Press).

Rogers EM, Floyd Shoemaker F, (1971) *Communications of Innovations* (New York-London).

Robinson SL, Bennett RJ, (1995) A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal* 38(2): 555-572.

Robinson SL, ve Bennett RJ, (1997) *Workplace deviance: Its definition, its manifestations and its causes*. R. Lewicki, R. Bies ve B. Sheppard (Ed.) Research on negotiation in organizations: İçinde 3-27. Stanford, Ct: Jai Press.

Robinson SL, Bennett RJ, (2000) Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology* 85: 349-360.

Rogers J, Shoemaker W, (1971) Senescent changes in a neurobiological model system: Cerebellar purkinje cell electrophysiology and correlative anatomy. *Neurobiology of Aging* 1(1): 3-11.

Rogers EM, (2003) *Diffusion of Innovations 5th ed. A Division of Macmillan Publishing co inc* (The Free Press, New York).

Savaş Y, (2015) Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Aksaray.

Seçer HŞ, ve Seçer B, (2007) Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Belirleyicileri ve önlenmesi. *TİSK Akademi* 2: 147.

Sekaran U, (2002) *Research Method for Business*. Wiley, John ve Sons, Incorporated.

Sığı Ü, Basım N, (2006) İş Görenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi: Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 6(12): 130-154.

Sezici E, (2015) Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* 14.

Sönmez B, (2011) Hemşirelikte yönetim anabilim dalı hemşirelikte yönetim programı. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

ShihHA, SusantoE, (2011) Is innovative behavior really good for the firm? Innovative Work Behavior, Conflict With Coworkers And Turnover İntention: Moderating Roles Of Perceived Distributive Fairness. *International Journal Of Conflict Management* 22(2): 111-130.

Surry DW, Brennan JP, (1998) Diffusion of Instructional Innovations: Five Important, Unexplored Questions.



Schippers MC, Hogenes R, (2011) Energy management of people in organizations: A review and research agenda. *Journal of Business and Psychology* 26: 193-203.

Schumpeter JA, (1939) *Business cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York and London. Vol: 1.

Şimşek MŞ, Akgemci T, Çelik A, (2008) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* 6. Baskı (Gazi Kitabevi, Ankara).

Tabachnick BG, Fidell LS, (2013) *Using Multivariate Statistics* (Pearson Education Limited, Boston).

Taştan S, Aydın Küçük B, (2019) Üretkenliğe aykırı çalışma davranışlarını açıklayan psikososyal yapılar olarak işyerinde kıskançlık duygusu ve strese yönelik esnekliğin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 24(1): 55-79.

Taylor J, McAdam R, (2004) Innovation adoption and implementation in organizations: a review and critique. *Journal of General Management* 30(1): 17-38.

Tekin M, Güleş HK, Öğüt A, (2007) *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*. 4. Baskı. (Gazi Kitabevi, Ankara).

Tınaz P, (2006) Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz, *Çalışma ve Toplum* 3: 11-22.

Tınaz P, (2008) *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)* (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).

Tolbert PS, Zucker LG, (1983) Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly* 28(1): 22-39.

Turgut E, Beğenirbaş M, (2014) İlişkisel sosyal sermayenin yenilikçi davranışa etkisinde örtülü bilgi paylaşımı davranışının aracılık rolü. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7(1): 146-160.

Turtar F, Kocabay M, Arıç H, (2007) Firmaların yenilik (inovasyon) yaratma sürecinde serbest bölgelerin rolü: Kayseri serbest bölgesi örneği. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler* Özel Sayısı195-203.

Turp Gölbaşı B,(2019) Mobil uygulamaların alışveriş amacıyla kullanılması sürecinde müşteri tatmini, bireysel yenilikçilik, algılanan kullanım kolaylığı ve fiyat duyarlılığı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Tutar H, (2015) *Davranış Bilimleri*, 2. Baskı (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Tüfekçi Ü, (2016) Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, Bursa.

Türk Dil Kurumu (2019), Türkçe Sözlük. Erişim: (28.10.2019) [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr).

Işık C, Türkmendağ T, (2016) Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel Yenilikçilik Algılarının Belirlenmesi. *Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi* 67-96.

Thau S, Crossley C, Bennett RJ, Sczesny S, (2007) The relationship between trust, attachment and antisocial work behaviors, *Human Relations*, 60(8): 1155-1179.

Uzkurt C, (2007) Tüketicilerin yenilikleri benimseme eğilimleri üzerinde kişisel değerlerin etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(2): 242- 243.

Wejnert B, (2002)Integrating Models of Diffusion of Innovations: A Conceptual Framework, *Annual Review of Sociology* 28(1): 305.

Velada R, Caetano A, (2007) Training Transfer: The mediating role of perception of learning. *Journal Of European Industrial Training* 31(4): 283-296.

Vural Özkan G, (2016) Örgütlerde yaratıcı ve yenilikçi davranışların geliştirilmesinde pozitif psikolojik sermaye ve pozitif örgütsel değişkenlerin rolünün

incelenmesi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Yalap O, (2016) Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışları üzerinde etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tokat.

Yeşil S, Çınar Ö, Uzun E, (2010) Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmelerin yenilik faaliyetleri üzerine bir alan çalışması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi* 5(2): 81-100.

Yıldız MR, (2017) Turizm işletme yöneticilerinin yenilikçilik algısının yenilik faaliyetlerine ve yenilik stratejilerine etkisi: Bartın, Zonguldak ve Karabük illerinde bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.

## **EKLER**

### **Değerli Katılımcı;**

Bu anket formu, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Yanıtlar gizlilik kapsamında ele alınıp, sadece bilimsel amaçlarla ve toplu olarak kullanılacaktır. Bu nedenle lütfen anket formuna çalıştığınız otelin ismini ve kendi isminizi yazmayınız. Ankete ayırdığınız zaman, gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

**Ayşe Gül Kayır (Danışman: Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ)**

**E-Posta:aysegulkayr@gmail.com**

<b>1.BÖLÜM</b>					
<b>Lütfen, aşağıda yer alan her bir ifadenin karşısına (X) işareti koyarak ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz. İşaretleme yaparken şu ölçeği kullanınız:</b>					
<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Az Katılıyorum</b>	<b>Orta Derecede Katılıyorum</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		
<b>Tamamen Katılıyorum</b>					
<b>5</b>					
1. Çalışma saatlerinde kendimi hareketli ve enerjik hissedirim.	1	2	3	4	5
2. Çalışma saatlerinde işimi tamamlamak için yüksek enerjiye sahibimdir.	1	2	3	4	5
3. Çalışma saatlerimde enerji dolu olduğumu hissedirim.	1	2	3	4	5
4. İşimi başarılı bir şekilde tamamlamak için gerekli enerjiye sahibimdir.	1	2	3	4	5
5. Sabahları işe geldiğimde yeni gün için yeterli enerjiye sahibimdir.	1	2	3	4	5
6. İşlerimi yaparken kendimi dinç hissedirim.	1	2	3	4	5
7. İşlerimi yaparken kendimi hevesli hissedirim.	1	2	3	4	5
8. Bu işletmede çalışmak bana pozitif enerji sağlar.	1	2	3	4	5
9. İş yerinde kendimi önemli ve canlı hissedirim.	1	2	3	4	5
10. Meslektaşlarım benden sık sık tavsiye veya bilgi ister.	1	2	3	4	5
11. Yeni fikirler denemekten zevk alırım.	1	2	3	4	5
12. İşimde bir şeyler yapmanın sürekli yeni yollarını ararım.	1	2	3	4	5
13. Genel olarak yeni fikirleri kabul etmek konusunda temkinli olurum.	1	2	3	4	5
14. Bir cevap açık olmadığı zaman, çözüm yöntemlerini sıklıkla kendim geliştiririm.	1	2	3	4	5
15. Yeni icatlara ve yeni düşünme tarzlarına şüphe ile yaklaşırım.	1	2	3	4	5
16. Etrafımdaki insanların büyük çoğunluğunun kabul edip etmediğini görene kadar nadiren yeni fikirlere güvenirim.	1	2	3	4	5
17. Yaşlıların arasında etkili bir üye olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
18. Düşüncemde ve davranışimde kendimi yaratıcı ve özgün olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
19. Yeni bir şeyi kabullenme konusunda genellikle grubumdaki son insanlardan biri olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20. Ben yaratıcı bir insanım.	1	2	3	4	5
21. Ait olduğum grupta liderlik sorumlulukları almaktan zevk alırım.	1	2	3	4	5
22. Etrafımdaki insanlar uygulayana kadar, yeni şeyler yapma konusunda isteksizim.	1	2	3	4	5
23. Düşüncemde ve davranışimde orijinal olmayı teşvik edici buluyorum.	1	2	3	4	5
24. İşleri eski - geleneksel yöntemlerle yapmanın en iyi yol olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
25. Belirsizlikler ve çözülemeyen sorunlar beni zorluyor.	1	2	3	4	5
26. Yeni iş yapma yöntemlerini uygulamadan önce, diğer insanları bunu kullanırken görmeliyim.	1	2	3	4	5
27. Yeni fikirlere alıştım.	1	2	3	4	5
28. Cevaplanmamış sorularla karşı karşıyayım.	1	2	3	4	5
29. Kendimi üretilen yeni fikirlere karşı şüpheli buluyorum.	1	2	3	4	5

<b>2.BÖLÜM</b>					
<b>Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerin işyerinizde ne düzeyde uygulandığını belirleyerek, ilgili kutucuğa (X) işareti koyunuz.</b>					
<b>( 1 ) Hiçbir zaman      ( 2 ) Nadiren      ( 3 ) Bazen      ( 4 ) Genellikle      ( 5 ) Her zaman</b>					
1. Yönetici talimatlarını uygulamamak/ihmal etmek	1	2	3	4	5
2. Çalışma ortamında kabul görenden fazla veya daha uzun mola almak	1	2	3	4	5
3. Bilinçli olarak, gereğinden yavaş çalışmak	1	2	3	4	5
4. İş ortamını kirletmek/dağıtmak	1	2	3	4	5
5. İzin almadan işe geç gelmek	1	2	3	4	5
6. İşinde az çaba harcamak	1	2	3	4	5
7. Yetkili olmayan kişilerle şirkete ait gizli bilgileri paylaşmak	1	2	3	4	5
8. İş gereği harcadığı paradan daha fazlasını geri almak için fatura üzerine oynama yapmak	1	2	3	4	5
9. Fazla mesai almak için işi bilerek uzatmak	1	2	3	4	5
10. İş saatlerinde çalışmaktan çok hayal kurmaya zaman harcamak	1	2	3	4	5
11. İşteyken alkol ya da yasal olmayan ilaç tüketmek	1	2	3	4	5
12. İşyerinden izinsiz eşya almak	1	2	3	4	5
13. İşyerinde birilerine incitici sözler söylemek	1	2	3	4	5
14. Çalışma arkadaşlarına kaba davranmak	1	2	3	4	5
15. Çalışma arkadaşını başkalarının önünde utandırmak	1	2	3	4	5
16. İşyerinde etnik, dini ya da ırkçı söylemlerde bulunmak	1	2	3	4	5
17. İşyerinde birileriyle dalga geçmek	1	2	3	4	5
18. Çalışma ortamında birilerine küfretmek	1	2	3	4	5
19. İşyerinde birilerine eşek şakası yapmak	1	2	3	4	5

<b>3.BÖLÜM: KİŞİSEL VE KURUMSAL BİLGİLER</b>					
<b>1. Cinsiyetiniz:</b>	a) Erkek	b) Kadın			
<b>2. Yaşınız:</b>	a)20 ve altı	b)21-30	c)31-40	d)41-50	e)51 ve üzeri
<b>3.Eğitim Durumunuz:</b>	a)İlköğretim	b)Lise	c)Önlisans	d)Lisans	e)Lisansüstü
<b>4. Çalıştığınız İşletmenin Statüsü:</b>	a) 5 Yıldız	b) 4 Yıldız	c) 3 Yıldız		
<b>5. Görev Yaptığınız Departman:</b>	..... (Lütfen Belirtiniz)				
<b>6.Sektörde Çalışma Süreniz:</b>					
a)1 Yıdan az	b)1-5 Yıl	c)6-10 Yıl	d)11-15 Yıl	e)16-20 Yıl	f)21 Yıl ve üzeri
<b>7.İşletmede Çalışma Süreniz:</b>					
a)1 Yıdan az	b)1-5 Yıl	c)6-10 Yıl	d)11-15 Yıl	e)16-20 Yıl	f)21 Yıl ve üzeri
<b>8.Turizm Eğitimi Aldınız mı?</b>	a)Evet	b)Hayır			
<b>3.BÖLÜM: KİŞİSEL VE KURUMSAL BİLGİLER</b>					
<b>1. Cinsiyetiniz:</b>	a) Erkek	b) Kadın			
<b>2. Yaşınız:</b>	a)20 ve altı	b)21-30	c)31-40	d)41-50	e)51 ve üzeri
<b>3.Eğitim Durumunuz:</b>	a)İlköğretim	b)Lise	c)Önlisans	d)Lisans	e)Lisansüstü
<b>4. Çalıştığınız İşletmenin Statüsü:</b>	a) 5 Yıldız	b) 4 Yıldız	c) 3 Yıldız		
<b>5. Görev Yaptığınız Departman:</b>	..... (Lütfen Belirtiniz)				
<b>6.Sektörde Çalışma Süreniz:</b>					
a)1 Yıdan az	b)1-5 Yıl	c)6-10 Yıl	d)11-15 Yıl	e)16-20 Yıl	f)21 Yıl ve üzeri
<b>7.İşletmede Çalışma Süreniz:</b>					
a)1 Yıdan az	b)1-5 Yıl	c)6-10 Yıl	d)11-15 Yıl	e)16-20 Yıl	f)21 Yıl ve üzeri
<b>8.Turizm Eğitimi Aldınız mı?</b>	a)Evet	b)Hayır			

## ÖZGEÇMİŞ

**ADI SOYADI:** AYŞE GÜL KAYIR

**DOĞUM YERİ / TARİHİ:** TAVAS / 22.04.1994

**UYRUĞU:** T.C.

**E-POSTA:** aysegulkayr@gmail.com

**EĞİTİM DURUMU:**

**YÜKSEK LİSANS:** 2018-2020 Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi

**LİSANS:** 2012-2016 Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisadi Ve İdari

Bilimler Fakültesi Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Bölümü

**LİSE:** 2008–2012 Karahisar Lisesi